



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
VICERRECTORADO ACADEMICO  
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
NUCLEO MONAGAS  
COORDINACIÓN DE POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
MENCIÓN GERENCIA GENERAL**

**LINEAMIENTOS GERENCIALES PARA REDUCIR LA ROTACION DE  
PERSONAL EN EL DEPARTAMENTO DE PERFORACION DEL AREA  
PETROLERA SINOVENSA, MORICHAL, ESTADO MONAGAS**

**Autor (a):**

Ing. Gabriela Raffo

**Tutor(a):**

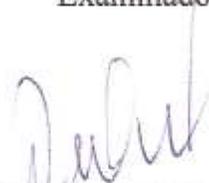
Lcda. (MSc) Carmen Córdova

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

**Maturín, Mayo de 2018**

**LINEAMIENTOS GERENCIALES PARA REDUCIR LA ROTACION DE  
PERSONAL EN EL DEPARTAMENTO DE PERFORACION DEL AREA  
PETROLERA SINOVENSA, MORICHAL, ESTADO MONAGAS**

Aprobado en nombre de la Universidad de Oriente por el siguiente Jurado  
Examinador



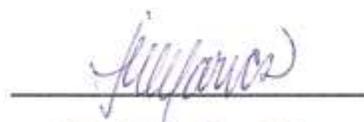
---

**MSc. Carmen Córdova**  
Tutora



---

**MSc. Betsy Betancourt**  
Jurado

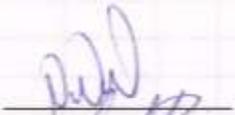
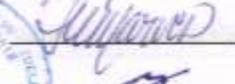
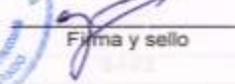


---

**MSc. Maryubett Ollarves**  
Jurado

**Maturín, Mayo de 2018**

# ACTA DE TRABAJO DE GRADO

  <p>UNIVERSIDAD DE ORIENTE VICERRECTORADO ACADÉMICO CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO NÚCLEO DE MONAGAS POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS</p>	
<b>ACTA DE TRABAJO DE GRADO N° 1146</b>	
<p>Nosotros, Carmen Córdova, Betsy Betancourt y Maryubett Ollarves, Cédulas de Identidad números, 10.516.528, 5.391.484 y 9.281.362 respectivamente; integrantes del jurado designado por la Comisión Coordinadora de Postgrado en Ciencias Administrativas, para examinar el Trabajo de Grado Titulado "<b>LINEAMIENTOS GERENCIALES PARA REDUCIR LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN EL DEPARTAMENTO DE PERFORACIÓN DEL AREA PETROLERA SINOVENSA, MORICHAL ESTADO MONAGAS</b>", presentado por el <u>Ingeniero de Petróleo Gabriela Andreina Raffo Placencia</u>, con Cédula de Identidad N° 18.916.856, a los fines de cumplir con el requisito legal para optar al grado de Magister Scientiarum en Ciencias Administrativas, mención <b>GERENCIA GENERAL</b>, hacemos constar que hemos examinado el mismo e interrogado a la postulante en sesión pública celebrada hoy, a las 10:30 am, en el aula A-3 del Centro de Estudios de Postgrado del Núcleo de Monagas. Finalizada la defensa del trabajo de la postulante, el jurado decidió <u>desobediencia</u> por considerar, sin hacerse solidario de las ideas expuestas por la autora, que el mismo <u>se</u> ajusta a lo dispuesto y exigido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Institución.</p> <p>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 dieciocho de mayo del año dos mil dieciocho.</p>	
<b>JURADO EXAMINADOR:</b>	
Prof. Carmen Córdova (Tutora)	
Prof. Betsy Betancourt	
Prof. Maryubett Ollarves	
Coordinador del Programa de Postgrado Prof. Guillermo Carreño	 Firma y sello
	

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo va dedicado principalmente a mi Dios Todopoderoso por iluminar mi vida, regalarme salud, sabiduría y darme fuerzas para culminar esta meta con éxito.

**A** mi hermoso Hijo Rubén José, quien es mi fuente de inspiración y lucha, regalándome la mayor bendición de ser su madre. Espero servirte como ejemplo y orgullo en cada paso que des. Te amo Hijo mio.

**A** mi Madre Arelys Placencia, por su apoyo incondicional y ser un pilar en mi vida, quien con su amor, esfuerzo, constancia y dedicación me ha impulsado al logro de mis objetivos.

**A** mi querido Tío Rubén, quien fue mi segundo padre en esta tierra y ahora desde el cielo es mi ángel de la guarda, te dedico con todo mi amor este logro en mi vida y en tu honor mi hijo lleva tu nombre.

**A** mi compañero sentimental Reinaldo Prieti, por apoyarme en mis metas y siempre estar animándome para culminar esta preciada meta en mi vida.

***A todos Gracias***

## **AGRADECIMIENTO**

**A** Dios Todopoderoso, por no dejarme sola en los momentos más difíciles, y por disfrutar conmigo en cada uno de los momentos de felicidad en esta etapa de mi vida.

**A** la Universidad de Oriente, Núcleo de Monagas, por haberme albergado en sus aulas de clases y permitirme culminar mi carrera con el apoyo de sus profesores.

**A** mi Tutora Prof. Carmen Córdova, quien me brindó su orientación en todo momento.

**A** mis dos Jurados las profesoras: Betsy Betancourt y Maryubett Ollarves, por su valioso apoyo profesional y sus acertadas recomendaciones a fin de alcanzar con éxito la meta anhelada.

**A** mi Padre Emmanuel Raffo y mis suegros María y José Prieti, por su apoyo durante el trayecto de esta meta.

**A** mis amigos: José Gonzalez, Claudia Guzmán, Brenda Rivas, Marialbis Garban, Valentina Perales y Roiselis Frutille; por brindarme su cariño y amistad.

**A** mis compañeros de clases por su ayuda incondicional para poder ver mi sueño realizado.

**A** todos aquellos quienes de alguna manera permitieron la finalización exitosa de esta meta.

***A todos Gracias***

## INDICE GENERAL

<b>ACTA DE TRABAJO DE GRADO .....</b>	<b>iii</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>iv</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>v</b>
<b>INDICE GENERAL .....</b>	<b>vi</b>
<b>LISTA DE CUADROS .....</b>	<b>ix</b>
<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>x</b>
<b>LISTA DE TABLAS .....</b>	<b>xi</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>xiii</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I.....</b>	<b>5</b>
<b>EL PROBLEMA .....</b>	<b>5</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION .....	12
1.2.1 Objetivo general.....	12
1.2.2 Objetivos específicos .....	12
1.3 JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION .....	12
1.4 DELIMITACION DE LA INVESTIGACION .....	14
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>15</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>15</b>
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....	15
2.2 BASES TEORICAS.....	19
2.2.1 Evolución histórica de la rotación de personal .....	19
2.2.2 Rotación de personal y sus definiciones.....	21
2.2.3 Tipos de rotación de personal .....	25
2.2.4 Índice de rotación de personal .....	26
2.2.5 Causas de la rotación de personal .....	30
2.2.5.1 Política salarial de la organización .....	36
2.2.5.2 Política de beneficios sociales .....	38
2.2.5.3 Tipo de supervisión ejercido sobre el personal.....	38
2.2.5.4 Oportunidades de crecimiento profesional ofrecidas.....	39
2.2.5.5 Tipo de relaciones humanas existentes .....	40
2.2.5.6 Condiciones físicas del ambiente de trabajo.....	41
2.2.5.7 Política de reclutamiento y selección de personal .....	41
2.2.5.8 Programas de capacitación y desarrollo del recurso humano .....	42
2.2.5.9 Política disciplinaria.....	43
2.2.5.10 Evaluación de la actuación del empleado .....	44
2.2.6 Ausentismo .....	46
2.2.7 Efectos de la rotación de personal .....	49
2.2.8 Costo de la rotación de personal .....	50
2.2.8.1 Costos primarios .....	52

2.2.8.2 Costos secundarios.....	53
2.2.8.3 Costos terciarios.....	54
2.3 BASES LEGALES.....	55
2.3.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).....	55
2.3.2 Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012).....	57
2.3.3 Ley Orgánica de Prevención, Condición y Medio Ambiente de Trabajo (2005).....	59
2.4 BASES INSTITUCIONALES.....	61
2.4.1 Reseña histórica de la empresa.....	61
2.4.2 Misión y visión de la empresa.....	64
2.4.3 Objetivos y metas de la empresa.....	65
2.4.4 Estructura organizativa de la gerencia de perforación.....	66
2.5 GLOSARIO DE TERMINIOS.....	67
<b>CAPITULO III.....</b>	<b>69</b>
<b>MARCO METODOLOGICO.....</b>	<b>69</b>
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	69
3.2 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	70
3.3 NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	70
3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	71
3.5 POBLACIÓN.....	71
3.6 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	72
3.6.1 La observación.....	72
3.6.2 Recopilación documental.....	73
3.6.3 Entrevista.....	74
3.6.4 Cuestionario.....	74
3.7 CONFIABILIDAD, VALIDEZ Y OBJETIVIDAD.....	75
3.8 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN.....	76
3.9 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	77
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>82</b>
<b>ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>82</b>
4.1 DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN EN MATERIA DE ROTACIÓN DE PERSONAL DE LA GERENCIA DE PERFORACIÓN DE PETROLERA SINOVENSA.....	82
4.2 IDENTIFICACIÓN DE LAS CAUSAS EXTERNAS E INTERNAS QUE PROVOCAN LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA GERENCIA DE PERFORACIÓN DE PETROLERA SINOVENSA.....	91
4.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS QUE GENERA LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA GERENCIA DE PERFORACIÓN DE PETROLERA SINOVENSA.....	113

4.4 FACTORES QUE DEBEN SER CONSIDERADOS PARA LA REDUCCIÓN EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL DE LOS TRABAJADORES DE PERFORACIÓN DE SINOVENSA. ....	119
<b>CAPITULO V.....</b>	<b>123</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>123</b>
5.1 CONCLUSIONES.....	123
5.2 RECOMENDACIONES .....	125
<b>CAPITULO VI.....</b>	<b>127</b>
<b>LINEAMIENTOS GERENCIALES.....</b>	<b>127</b>
6.1 LINEAMIENTOS GERENCIALES PARA REDUCIR LA ROTACIÓN DE PERSONAL DE LOS TRABAJADORES DEL DEPARTAMENTO DE PERFORACIÓN DEL ÁREA PETROLERA SINOVENSA, MORICHAL, ESTADO MONAGAS .....	127
6.2 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA .....	128
6.2.1 Objetivo general.....	128
6.2.2 Objetivos específicos .....	128
6.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA .....	129
6.4 LINEAMIENTOS PROPUESTOS .....	129
6.4.1 Mejoramiento de los factores del ambiente organizacional .....	129
6.4.2 Transmitir un sentido de identidad a los miembros de la organización .....	130
6.4.3 Mejores prácticas de gestión de talento humano .....	132
6.4.4 Fortalecimiento de los mecanismos que contribuyan a la retención de personal.....	134
6.5 ADMINISTRACIÓN DE LOS LINEAMIENTOS PROPUESTOS .....	135
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>136</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>139</b>
<b>HOJAS METADATOS.....</b>	<b>155</b>

## **LISTA DE CUADROS**

Cuadro 1. Población objeto de estudio.....	72
Cuadro 2. Operacionalización de Variable .....	78

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1. Mapa de ubicación geográfica de la empresa Petrolera PSSA .....	64
Figura 2. Estructura organizativa de la gerencia de perforación.....	66

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Distribución absoluta y porcentual acerca de la opinión de los trabajadores sobre la rotación de Personal en la Gerencia .....	82
Tabla 2. Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los trabajadores de los géneros que son más propensos a la desvinculación voluntaria.....	84
Tabla 3. Distribución absoluta y porcentual acerca del promedio de edad de los trabajadores que se desvinculan de los cargos .....	85
Tabla 4. Distribución absoluta y porcentual acerca de la antigüedad promedio con que la persona se desvincula de la organización .....	86
Tabla 5. Distribución absoluta y porcentual acerca la pregunta ¿Esta la gerencia preparada para enfrentar la rotación de personal sin afectar las actividades operacionales?.....	87
Tabla 6. Distribución absoluta y porcentual acerca del tipo de rotación interna que se da con mas frecuencia en gerencia.....	88
Tabla 7. Distribución absoluta y porcentual acerca del tipo de rotación externa que se da con mas frecuencia en gerencia.....	89
Tabla 8. Distribución absoluta y porcentual acerca de la existencia de calculos de indicadores de rotación de personal en relación con los recursos humanos disponibles en cierta área de la gerencia.....	90
Tabla 9. Distribución absoluta y porcentual acerca de cómo puede afectar significativamente la insatisfacción laboral en la rotación de personal en la Gerencia.....	91
Tabla 10. Distribución absoluta y porcentual acerca del impacto que puede ejercer la política salarial en rotación de personal de la Gerencia .....	92
Tabla 11. Distribución absoluta y porcentual acerca del impacto que puede ejercer la Política de beneficios Sociales en rotación de personal de la Gerencia.....	94
Tabla 12. Distribución absoluta y porcentual acerca del impacto que tiene la politica de incentivos económicos en la rotación de personal .....	95
Tabla 13. Distribución absoluta y porcentual acerca del impacto que tiene las oportunidades de crecimiento profesional localizadas dentro de la organización .....	96
Tabla 14. Distribución absoluta y porcentual acerca del impacto que tiene el tipo de relaciones humanas desarrolladas dentro de la organización .....	97
Tabla 15. Distribución absoluta y porcentual acerca del impacto que tiene la cultura organizacional desarrollada dentro de la organización .....	99
Tabla 16. Distribución absoluta y porcentual acerca del impacto que tiene las condiciones físicas ambientales de trabajo ofrecidas por la empresa ....	100

Tabla 17. Distribución absoluta y porcentual acerca del impacto que tienen la política de reclutamiento y selección de recursos humanos.....	101
Tabla 18. Distribución absoluta y porcentual acerca del impacto que ejerce los criterios y programas de capacitación y entrenamiento del recurso humano.....	103
Tabla 19. Distribución absoluta y porcentual acerca del impacto que tiene el tipo supervisión ejercida sobre el personal.....	104
Tabla 20. Distribución absoluta y porcentual acerca del impacto que ejerce la moral del personal .....	105
Tabla 21. Distribución absoluta y porcentual acerca de la influencia que tiene los criterios de evaluación de desempeño .....	106
Tabla 22. Distribución absoluta y porcentual acerca del grado de flexibilidad de las políticas desarrolladas por la organización.....	108
Tabla 23. Distribución absoluta y porcentual acerca de la influencia que tiene la situación de la oferta y la demanda de recursos humanos en el mercado .....	109
Tabla 24. Distribución absoluta y porcentual acerca de la influencia que actualmente tiene situación económica del país en el personal .....	110
Tabla 25. Distribución absoluta y porcentual acerca de la importancia que tiene la Interferencia con la vida familiar .....	111
Tabla 26. Distribución absoluta y porcentual acerca de las ventajas de la Rotación de Personal para la gerencia objeto de estudio .....	113
Tabla 27. Distribución absoluta y porcentual acerca de las desventajas de la Rotación de Personal para la gerencia objeto de estudio .....	114
Tabla 28. Distribución absoluta y porcentual acerca de las ventajas de la Rotación de Personal para el trabajador.....	116
Tabla 29. Distribución absoluta y porcentual acerca de las desventajas de la Rotación de Personal para el trabajador.....	118
Tabla 30. Distribución absoluta y porcentual acerca de los aspectos que deben ser analizados en la rotación de personal, por rupturas laborales voluntarias .....	119
Tabla 31. Distribución absoluta y porcentual acerca de los aspectos que deben ser analizados en la rotación de personal de tipo interna .....	121



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
VICERRECTORADO ACADEMICO  
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
NUCLEO MONAGAS  
COORDINACIÓN DE POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
MENCIÓN GERENCIA GENERAL**

**LINEAMIENTOS GERENCIALES PARA REDUCIR LA ROTACION DE  
PERSONAL EN EL DEPARTAMENTO DE PERFORACION DEL AREA  
PETROLERA SINOVENSA, MORICHAL, ESTADO MONAGAS**

**Autor:** Ing. Gabriela Raffo

**Tutor:** Msc. Carmen Córdova

**Fecha:** Mayo / 2018

## **RESUMEN**

En este trabajo se realizó un análisis de la situación actual de la Gerencia de Perforación de la Empresa Sinovensa, con la finalidad de identificar las causas externas e internas que provocan la rotación de personal en la Gerencia objeto de estudio, a fin de proponer lineamientos gerenciales para reducir la rotación de personal, así como optimizar las promociones internas que se realiza en la gerencia para el mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores, basado en el enfoque planteado por Idalberto Chiavenato, Reyes Ponce y Stephen Robbins, en este se destacan índice de rotación, tipos y causas, así como los factores motivacionales y organizacionales. La investigación se enmarco en un proyecto factible de campo, con un enfoque cuantitativo, de nivel descriptivo, y la recolección de datos se llevó a cabo a través de observación participante, revisión de documentación corporativa y un cuestionario tipo escala Likert el cual se aplicó a los 44 trabajadores de la Gerencia, las cuales, permitieron diagnosticar la situación actual. Los resultados obtenidos permitieron detectar, los factores de contexto interno para el desarrollo de la propuesta. Se concluye, que dentro de las causas internas que representan alto nivel de rotación de personal esta la asociados insatisfacción laboral, como son: las políticas salariales e incentivos económicos y de las causas externas, tiene alto nivel la situación Socio económica del país. En tal sentido se recomienda aplicar los lineamientos gerenciales que permitan replantear las políticas de incentivos financieros y beneficios sociales, que apoyen al trabajador y su grupo familiar.

**Palabras Claves:** Rotación de personal, índice de rotación, costos de la rotación e insatisfacción laboral.

## INTRODUCCIÓN

La dinámica de las empresas en un mundo globalizado y en permanente cambio exige la definición de políticas de gestión del talento humano que estén acorde con las nuevas exigencias para mantener la capacidad competitiva en condiciones de eficiencia y eficacia.

Es conocido que los colaboradores constituyen el recurso más valioso que tiene un país por lo que hay que saber potenciarlo al máximo, por ello un reto para cualquier organización es conocer cuán motivados y satisfechos están los colaboradores vinculados a la misma, lo que se refleja en el nivel de estabilidad de la fuerza de trabajo y en el grado de compromiso que tienen los colaboradores con los resultados en la organización a la cual pertenecen.

Esa competitividad que caracteriza la economía globalizada auspicia la fuga de talento humano calificado en aquellas organizaciones que no proyectan una verdadera gestión del mismo. Cuando surgen problemas en la estabilidad laboral en una organización que afectan el desempeño de la empresa hay que buscar las causas fundamentales que han dado origen a una excesiva rotación del personal.

La rotación de personal es la cantidad de Recurso Humano que ingresan y se desvinculan de una organización. Muchos son los factores que contribuyen a ésta por ejemplo; desajuste entre el empleado y el jefe inmediato, la filosofía de la organización, el entrenamiento inadecuado del empleado, la poca remuneración salarial, las políticas de la organización (reconocimiento, evaluaciones de desempeño, políticas de vacaciones, etc.) que debilitan la satisfacción por el trabajo, dichos factores no son independientes de la rotación de personal y generalmente dan un alto índice.

Se observa que la rotación del personal está influenciada por la desmotivación y la insatisfacción laboral, por lo que se puede afirmar que los motivos que implican la salida de los trabajadores son fundamentalmente laborales y en la mayoría de los casos pueden ser detectados mediante el estudio de la fluctuación potencial, por lo que si se toman las medidas necesarias se puede reducir la rotación real.

La rotación de personal es uno de los fenómenos laborales que impactan negativamente a la productividad de las naciones y en algunos sectores de la economía, representa la pérdida de recursos financieros y humanos que no son fácilmente recuperables porque implica renovar esfuerzos de ciclos de capacitación, curvas prolongadas de aprendizaje y en ese camino, el desperdicio de recursos técnicos e insumos.

En la actualidad la rotación de personal es un factor que afecta a muchas empresas venezolanas, en especial a las que pertenecen al ramo petrolero como es el caso de PDVSA y sus empresas Filiales, en particular la Gerencia de Perforación de Petrolera Sinovensa. Son muchas las causas por las cuales existe una gran rotación de personal. Para algunos el factor económico es el principal (sueldo del trabajador y situación económica por la que atraviesa el país), donde los salarios y las condiciones laborales resultan ser ya poco atractivas para los profesionales de la organización, quienes emigran a otros destinos en búsqueda de mejores oportunidades, mayor ingreso, seguridad y desarrollo profesional.

Basado en lo antes expuestos el presente estudio de investigación plantea la necesidad de conocer los motivos principales por los cuales el personal de operaciones de la Gerencia de perforación de Petrolera Sinovensa, se retira de la misma o surgen movimientos internos en la organización, generando con el tiempo elevados costos de reclutamiento, selección, capacitación, desperdicios, retrabajos, toma de decisiones inadecuadas y replaneación de actividades.

En tal sentido el proyecto de investigación estará estructurado de la siguiente manera:

**Capítulo I.** El Problema. En este capítulo se plantea la problemática que presenta la empresa, los objetivos (generales y específicos), justificación e importancia, delimitación.

**Capítulo II.** Marco Teórico. Se presentan los antecedentes de investigación y soportes de la misma, ello implica el análisis y la exposición de teorías necesarias para el apropiado desarrollo del estudio y las bases teóricas relacionadas con la Rotación de personal.

**Capítulo III.** Marco Metodológico. En él se describen, Tipo de investigación y diseño, nivel de la investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, técnicas de análisis, validez y confiabilidad, operacionalización de las variables y las referencias bibliográficas.

**Capítulo IV.** Análisis y Resultados. En este capítulo se organiza y se muestra los resultados obtenidos, así como su respectivo análisis y la discusión donde se compara lo que se observó en la investigación con lo que indican las teorías en lo relativo al deber ser.

**Capítulo V.** Conclusiones y Recomendaciones. Se presentan las Conclusiones y Recomendaciones que dieron los resultados de la investigación y la respuesta al planteamiento realizado, derivado del tratamiento de los datos. Se sugiere algunas acciones que puedan ser consideradas por la Gerencia de Perforación de Petrolera Sinovensa, que propone mejorar la situación planteada.

**Capítulo VI.** Lineamientos Gerenciales para reducir la rotación de personal de los trabajadores del departamento de perforación del área Petrolera Sinovensa, Morichal, Estado Monagas.

# **CAPITULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En la época actual, las características de las organizaciones están siendo marcadas por el surgimiento acelerado de nuevos mercados, la globalización de la economía, el crecimiento de la información, el perfeccionamiento de los medios comunicacionales, el desarrollo social y tecnológico, todo ello, producto de la dinámica del cambio, la cual representa, más que una barrera, un gran desafío.

En ese contexto, las organizaciones están experimentando la necesidad de redefinir sus objetivos como única alternativa para dar respuesta a las exigencias del entorno. Debido a esto, han comenzado a comprender la importancia de revisar y rediseñar constantemente su misión y visión, así como los patrones que soportan sus diseños organizacionales, sus procesos de toma de decisiones, los valores y principios en los cuales se fundamenta su cultura; todo ello con el único fin de adaptarse a las múltiples transformaciones sociales, económicas, políticas y tecnológicas, del mundo globalizado. En este proceso de transformación requerido por las organizaciones para adaptarse y dar respuesta a las exigencias de un entorno altamente dinámico y cambiante, son múltiples los factores intervinientes.

De acuerdo con lo expresado por Robbins S (2011: 22), “existen diversas fuerzas ambientales que están requiriendo de los gerentes la habilidad para poner en práctica programas extensos dirigidos a garantizar el éxito organizacional”, entre ellas es posible mencionar la naturaleza de la fuerza de trabajo, la tecnología, la competencia, las tendencias sociales y la política mundial.

En el caso particular de la naturaleza de la fuerza de trabajo, el autor citado expresa que el éxito organizacional debe ser gestado desde la gente, modificando sus actitudes y comportamientos a través de procesos de comunicación, toma de decisiones y solución de problemas, de modo que se logre adaptar sus características individuales, la naturaleza y calidad de sus relaciones de trabajo, favoreciendo la administración eficientemente de la organización.

Siendo así, la gerencia empresarial deben estar dirigidas a abordar y contemplar todo lo referente a su reestructuración, a fin de poder tomar como factor fundamental al personal que labora en ella, creando planes para la contribución del desarrollo profesional del mismo, lo cual es de gran importancia, ya que estos deben ser vistos como una inversión. Todo esto ofrece mayor productividad a la compañía, además de la satisfacción del personal en el área de trabajo y en su vida familiar, ayudando a la empresa a cumplir con la responsabilidad social empresarial que cada organización debe tener con sus empleados, motivándolos a ser más proactivos, eficaces y eficientes, para bien de todos.

Uno de los problemas que frecuentemente se presenta en algunos sectores de la economía actual es la inestabilidad laboral aspecto que genera consecuencias negativas para cualquier organización y que posteriormente se agudiza cuando resulta extremadamente difícil cubrir el puesto de trabajo vacante sobre todo si se trata de puestos poco atractivos y con una baja remuneración que pertenecen a empresas que proyectan una mala imagen en el entorno donde se desenvuelve su actividad, lo que provoca en muchos casos se realice una selección incorrecta de la persona que debe ocupar dicho puesto, pues no existen opciones, esto provoca que pasado cierto tiempo esa persona vuelva a fluctuar hacia otra organización, esto puede ser por decisión de la propia empresa que descubre que el trabajador seleccionado no es el idóneo para dicho empleo o puede ser por solicitud de la propia persona que decide marcharse

porque ha encontrado un empleo que le permite satisfacer en mayor medida sus expectativas.

Generalmente detrás de una excesiva rotación laboral se oculta la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral y esto a su vez está influenciado por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una insuficiente gestión de los Recursos Humanos.

Según Robbins S (1999 - 24), “la satisfacción es la diferencia de la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan debían recibir, es más una actitud que un comportamiento”. Entre los factores más importantes que hacen que un trabajador se sienta satisfecho se encuentran; trabajos interesantes, recompensas justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas y buenos compañeros de trabajo.

Una de las formas más frecuentes de manifestarse la insatisfacción consiste en el abandono de la organización que se comienza con la búsqueda de otro empleo y que culmina con la renuncia cuando aparece lo que el trabajador está buscando.

Según Chiavenato (2001),

**“El término rotación de recursos se usa para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente es definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización. En general, la rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo”. Pág. 188**

En base a lo citado por el autor casi siempre la rotación se expresa en indicadores de gestión bien sea mensuales o anuales, con el fin de realizar comparaciones, elaborar diagnósticos, dictar disposiciones o establecer predicciones.

En la actualidad la rotación de personal es un factor que afecta a muchas empresas, en especial a las que se dedican a la prestación de servicios, ya que del recurso humano depende que sean de éxito debido a que su trato con el cliente es directo. Sin lugar a dudas la rotación de personal y el desempeño laboral constituyen un arma poderosa para lograr importantes resultados que satisfagan a cada persona en particular, a la organización a que pertenecen y a su país en general.

Cuando surgen problemas en la estabilidad laboral de una organización y de sus trabajadores, afectan directamente el desempeño de la misma, razón por la cual hay que buscar las causas fundamentales que han dado origen a una excesiva rotación del personal.

En el mismo orden de ideas, Chiavenato I ((2000), señala que:

**En la actualidad, uno de los problemas que preocupan a los ejecutivos del área de recursos humanos de las organizaciones es precisamente el aumento de salidas o pérdidas de recursos humanos, situación que hace necesario compensarlas mediante el aumento de entradas. Pág. 189.**

De acuerdo a lo planteado por el autor, los retiros o desvinculaciones del personal deben ser compensados con nuevas admisiones, a fin de mantener la proporción del talento humano adecuado para el funcionamiento de la organización.

La rotación de personal por sí misma es un problema grave porque genera elevados costos de reclutamiento, selección, capacitación, desperdicios, retrabajos,

toma de decisiones inadecuadas y replaneación de actividades. Sin embargo son muchas las causas que lo originan, como por ejemplo: las inadecuadas políticas de incentivos monetario y no monetarios, el tipo de supervisión ejercido sobre el personal, las pocas oportunidades de crecimiento profesional localizadas dentro de la misma, las condiciones físicas ambientales de trabajo ofrecidas por la empresa, la moral del personal dentro de la misma, la cultura organizacional desarrollada dentro de la organización, la política de reclutamiento y selección de RRHH, los criterios y programas de entrenamiento de RRHH, la política disciplinaria desarrollada por la organización, los criterios de evaluación del desempeño, los grados de flexibilidad de las políticas desarrolladas por la organización.

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o en el exterior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Por tanto, es una variable dependiente (en mayor o menor grado) de los fenómenos internos.

La rotación de personal puede estar orientada en el sentido de proveer a la empresa de nuevos recursos para incrementar las operaciones y dar mejores resultados, o por el contrario en quitar al sistema recursos que disminuyen las operaciones y los resultados de ésta. Sin embargo a veces en las organizaciones la rotación escapa de control y las desvinculaciones efectuadas por iniciativa de los empleados se amplían, ya que éstos buscan en el mercado laboral una mejor oportunidad de trabajo.

En lo que respecta a Venezuela, desde el año 2014 el éxodo de personas que salen en búsqueda de mejores oportunidades fuera del país ha rebasado los pronósticos de emigración. En su mayoría generados por la situación económica y social que ha abrumado al venezolano, y que sencillamente ven en otros países

oportunidades de trabajo y seguridad que de alguna manera les garantiza una mejor calidad de vida.

Históricamente hablando, Venezuela era uno de los países con mayores oportunidades tanto para quienes vinieron de otros destinos como para el venezolano en sí. Y la industria petrolera desde sus primeras operaciones en nuestro país y luego su proceso de nacionalización, pasando a ser PDVSA, se considero para la gran mayoría de los profesionales en muchas áreas del conocimiento como la mejor opción de empleo en el país. Ya que desde los beneficios socio económico, plan de desarrollo de persona, plan de carrera y jubilación, representaba para los trabajadores venezolanos y extranjeros la mejor oportunidad de un trabajo estable y digno para el ser humano.

En el caso de Sinovensa es una Empresa Mixta integrada por PDVSA-CVP (Corporación Venezolana del Petróleo) y CNPC (China Corporación Nacional de Petróleo) desde el 24 de Agosto de 2006. Dentro de las unidades medulares del negocio, se encuentra el Departamento de Perforación. Allí se lleva a cabo todo el proceso de perforación de Pozos Petroleros. Que va desde el diseño de ingeniería, para llevar a cabo la perforación y extracción fluido combustible; el cual amerita de un equipo multidisciplinario con experiencia y dominio técnico en este tipo de operaciones petroleras.

Hoy en día es preocupante cuando el índice de fluctuación o rotación de personal en PDVSA ha rebasado las expectativas a nivel nacional y la Empresa SINOVENSA, no escapa de dicha realidad. Durante los últimos dos años se ha evidenciado un marcado sistema de rotación de personal dentro del departamento de Perforación del área Petrolera, lo cual ha ocasionado que parte del personal (principalmente el personal Obrero Nomina Menor) ocupe cargos que no les

corresponden, los cuales son promovidos a puestos de trabajo para los cuales no se ha recibido la debida capacitación y entrenamiento, ni se cumple en muchas ocasiones con el tiempo necesario para ocuparlos.

Adicionalmente, en la Empresa SINOVENSA, filial de PDVSA, se aprecia cierta deficiencia en el sistema de reclutamiento y selección de personal, pues existe una desproporción entre la demanda operacional y la fuerza laboral que hace vida en las actividades de perforación de Petrolera Sinovensa, lo cual acentúa aún más este acto rotacional entre sus trabajadores.

En base a lo antes ya expuesto, la presente investigación se fundamenta en la elaboración de Lineamientos Gerenciales para reducir la rotación de personal en el Departamento de Perforación del área petrolera SINOVENSA, Morichal, Estado Monagas. Donde se desea conocer las causas principales por la excesiva rotación en puestos de trabajo dentro del departamento objeto de estudio, así como también establecer lineamientos que permitan reducir la misma. Esto con la finalidad de aportar beneficios en pro de un mejor desempeño y aprovechamiento laboral de cada trabajador, que a su vez permite potenciar el desarrollo operacional dentro de la Gerencia de perforación de Sinovensa, así como en la Industria en general. Por tal motivo, se establecen las siguientes preguntas:

¿Qué tipo de rotación de personal se establece en el departamento de perforación de la empresa Mixta Petrolera SINOVENSA?

¿Qué tan frecuente es la rotación en el personal dentro del departamento de perforación de la empresa Mixta Petrolera SINOVENSA?

¿Cuáles son las causas externas e internas que provocan la rotación de personal en la Gerencia de Perforación de Petrolera SINOVENSA?

¿Cuáles beneficios se obtienen al optimizar el proceso de la rotación de personal en la Gerencia de Perforación de Petrolera SINOVENSA?

## **1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

### **1.2.1 Objetivo general**

Formular Lineamientos Gerenciales para reducir la rotación de personal de los trabajadores del departamento de perforación del área Petrolera Sinovensa, Morichal, Estado Monagas.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- ❖ Diagnosticar la situación actual de la organización en materia de rotación de personal de la Gerencia de Perforación de Petrolera Sinovensa.
- ❖ Identificar las causas externas e internas que provocan la rotación de personal en la Gerencia de Perforación de Petrolera Sinovensa.
- ❖ Conocer las ventajas y desventajas que genera la rotación de personal en la Gerencia de Perforación de Petrolera Sinovensa.
- ❖ Determinar los factores para el formulamiento de lineamientos gerenciales que permitan la reducción en la rotación de personal de los Trabajadores de Perforación de Sinovensa.

## **1.3 JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION**

De acuerdo a los expertos en la administración de personal, la sustitución de un trabajador consume mucho tiempo y dinero. Los costos de reemplazo por lo general se dividen en tres categorías: costos de separación para el trabajador que se va, costos de reclutar, seleccionar y emplear al trabajador que viene y costos de entrenamiento y capacitación para el nuevo trabajador.

Ademas, el personal humano constituyen el recurso más valioso que tiene un país y las Industrias, por lo que hay que saber potenciarlo al máximo, por ello un reto para cualquier organización es conocer como desempeñan estos sus funciones laborales, lo que se refleja en el nivel de estabilidad de la fuerza de trabajo y en el grado de compromiso que tienen los colaboradores con los resultados en la organización a la cual pertenecen. Cuando surgen problemas en la estabilidad laboral en una organización que afectan el desempeño de la empresa hay que buscar las causas fundamentales que han dado origen a una excesiva rotación del personal.

Bajo éstos postuladdos, se realizará una investigación con el objeto de dar a conocer las causas principales de la rotación de personal en el personal del departamento de perforación de Petrolera Sinovensa, así como también determinar si la variable: Rotación de personal, afecta negativamente el proceso operacional en la perforación de pozos petroleros en Sinovemsa.

Los beneficiados con los resultados que revele el estudio de las causas de la rotación de personal serán la Empresa Mixta Petrolera y el departamento de Perforación, que aportará a la organización datos valiosos para la toma de decisiones estratégicas en los procesos operacionales, incidiendo así en mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores, al contribuir en el desarrollo de un efectivo rendimiento laoral, donde el personal pueda desarrollar ampliamente sus fortalezas y habilidades.

La culminación del presente trabajo de investigación ofrecerá a Petrolera Sinovensa S.A (PSSA), un soporte que permitirá analizar las causas rotacionales de los empleados de la empresa y su afectación en el desarrollo operacional de las actividades; documento que servirá como de guía para otra gerencia, negocios y files de la Industria Petrolera.

De igual manera brindará a los estudiantes de Pregrado y Postgrado de la Universidad de Oriente, así como de otras instituciones educativas relacionadas con el área, un antecedente de estudio, referente a la Incidencia de la Rotación de Personal con el Desempeño Laboral.

Por ultimo constituye un factor importante para el Investigador, el cual le ayudara en su formación integral, con mayor amplitud en las posibilidades de realización de Trabajo de Investigación, así como fomentando y fortaleciendo el enriquecimiento académico.

#### **1.4 DELIMITACION DE LA INVESTIGACION**

La presente investigación pretende dar respuesta en base al cumplimiento de sus objetivos, en determinar principalmente las causas principales de la rotación de personal y su estrategia para optimizar la rotación y el rendimiento laboral de los trabajadores de operaciones de Perforación de la Empresa Mixta Petrolera Sinovensa, ubicada en el Bloque Carabobo de la Faja Petrolífera del Orinoco “Hugo Chávez Frías” Morichal-Edo. Monagas; durante los meses de octubre 2016 y Agosto del año 2017, que estén comprendidos entre las edades 25 y 65 años, del género masculino y femenino.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

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

Con el objeto de sustentar la siguiente producción científica se hace necesario la revisión y análisis de estudios que guardan una relación directa e indirecta con el problema a estudiar, que permitirá establecer las correspondientes relaciones, resaltando la importancia y aportes de éstos. A continuación se presentaran las investigaciones consideradas relevantes para reforzar los objetivos trazados por la investigadora.

Dentro de este orden de ideas, los documentos recabados con la información referente al tema se citan a continuación:

**Silva, A. (2016).** en su trabajo presentado para optar al grado de Magister Scientiarum en Ciencias administrativas Mención Gerencia General, Titulado Lineamientos Gerenciales para Impulsar la Motivación en el Personal de la Superintendencia de Operaciones de Producción Carito, Distrito Norte, PDVSA Oriente. Dentro de la temática planteada en los objetivos específicos, esta la satisfacción laboral visto como un conjunto de sentimientos tanto positivos como negativos que tiene un trabajador hacia su trabajo, generado por diversos factores particulares relacionados con la labor que realiza y con las condiciones bajo las cuales se efectúa. Para realizar este estudio se desarrollaron una serie de objetivos y argumentos teóricos, los cuales permitieron orientar la investigación de campo - proyectiva, de nivel descriptivo con una población 54 trabajadores.

En los análisis de los cuadros se puntualizo en conocer la apreciación del personal en factores tales como: la retribución económica, incentivos no financieros,

las condiciones físicas del entorno de trabajo, la seguridad y estabilidad que ofrece la empresa, las relaciones con los compañeros de trabajo, el apoyo y respeto a los superiores, el reconocimiento por parte de los demás cuando es necesario y la posibilidad de desarrollo personal en el trabajo. De los resultados se vislumbra que en el área estudiada los trabajadores no se encuentran adecuadamente motivados al trabajo, ocasionando que los procesos y tareas realizadas dentro del departamento no sean llevados a cabo con un nivel máximo de eficacia y eficiencia. La empresa ofrece pocos incentivos a los trabajadores por el desempeño de su trabajo. El personal manifestó insatisfacción por el sueldo devengado e hicieron énfasis en la necesidad de generar lineamientos.

**Núñez, B. (2013).** En su trabajo presentado para optar al grado de Maestro en Administración, titulado “Propuesta para reducir el Índice de Rotación en una Empresa Japonesa”. Resalta la principal preocupación de la empresa que radica en la eficiente “administración del talento”, en particular la adquisición, el desarrollo y la retención de dicho talento. Dentro de los hallazgos que están causando la rotación de personal esta: las tendencias demográficas de la fuerza laboral, hoy en día es un desafío de encontrar y contratar buenos empleados. Si a esta constante se adiciona que el siguiente grupo de trabajadores más jóvenes (generación “Y”), podría tener diferentes valores relacionados con el trabajo en relación con sus predecesores, el futuro se percibe complicado para la empresa.

Dentro de los aportes de la investigación, se establece que para enfrentar el desafío de la rotación de personal, la empresa debe empezar a modificar sus políticas de personal y a rediseñar los puestos para hacerlos más atractivos y estimulantes. De igual forma, habrá de redefinir las gerencias para hacerlas más participativas y democráticas y reconsiderar la remuneración, para hacerla de ganancia variable en función del desempeño y las metas alcanzadas.

Es responsabilidad de todo Gerente o Directivo de la empresa, realizar una eficiente administración de recursos humanos. Esto implica: generar mayor número de aspirantes a los puestos (reclutamiento), colocar a la persona adecuada en el puesto correcto (selección), iniciar a los empleados nuevos dentro de la organización (inducción), conocer el desempeño laboral (evaluación) y desarrollar sus capacidades (capacitación), vincular los salarios con el desempeño (compensaciones y beneficios) y ofrecer un ambiente laboral con mayor seguridad (clima laboral). En resumen, las prioridades de la empresa, en cuanto a recursos humanos se refiere, se concentran cada vez más en incrementar la competitividad, reducir los costos y mejorar el desempeño de los empleados.

**Arreaza, R. (2011).** Presentado para optar al grado de Magister Scientiarum en Ciencias administrativas Mención Gerencia General, titulado “Plan estratégico para estimular la motivación de los representantes de ventas del laboratorio Tu Salud S.A zona oriente sur de Venezuela”. Entre los aspectos destacados en el estudio están:

Las estrategias de motivación aplicadas por la empresa se caracterizan por el énfasis en incentivos financieros, donde los bonos juegan un papel importante en las estrategias de motivación de la institución. Desde esta perspectiva los gerentes no consideran otros modos de incentivos a los empleados, sino con dinero, la cual es vista como la estrategia más antigua de la administración para mantener satisfecho al empleado.

Las debilidades en el área de motivación de la empresa son muchas, debido a que en sus políticas de incentivos no se cubren las expectativas del empleado en lo que se refiere a evaluaciones de competencias, no se estimula el aprendizaje a través del desarrollo continuo. El mayor interés de la alta gerencia es vender y estar bien posicionado en el mercado farmacéutico. Dentro de las fortalezas se pueden

mencionar el deseo de crecimiento del personal estudiado y su disposición a asumir retos.

En este sentido la autora, propuso un modelo basado en la teoría del CMIP (Cuadro de Mando Integral Personal), como herramienta fundamental para que el personal (patrono-empleado), tenga la oportunidad de conocer su misión y visión personal e individual y actuar de acuerdo a ello dando la oportunidad de aprovechar al máximo sus fortalezas, erradicar sus debilidades, lo cual redundará en el logro de los objetivos tanto individuales como institucionales.

**González, M. (2006).** En su trabajo de investigación para optar al grado de Maestría en Psicología Laboral y Organizacional titulado: La rotación de personal como un elemento laboral. La investigación es un estudio sobre el impacto de afectación en las empresas en la que se va a demostrar que la Rotación de Personal como un elemento laboral que afecta la misión de la Organización "Centro Comercial Garza Morton", tienda de autoservicio ubicada en Carretera Nacional Km. 100.5 Centro, en el municipio de Sabinas Hidalgo Nuevo León.

Los resultados que arrojen esta investigación servirán para demostrar cuales son las causas principales de Rotación de Personal en esta empresa y dárselas a conocer a la Administración General de la empresa mediante las conclusiones y recomendaciones que resulten para que las apliquen lo más pronto posible y con esto evitar que el personal abandone su trabajo, ya que el personal es el capital intelectual de la empresa por lo que al abandonar un empleado el trabajo que está realizando en algún puesto lastima económicamente a las empresas, en la que se le invierte recursos económicos al empleado desde su contratación, capacitación, adiestramiento hasta el día que el empleado deja de laborar por la causa que haya sido y afecta también directamente en las ganancias de la organización, así como en el reparto de utilidades de los trabajadores que continúan laborando.

**Millán, M. (2004).** En su Trabajo de grado presentado ante la Universidad de Oriente Núcleo Monagas, para optar al título de Magister Scientiarum en Ciencias Administrativas, Mención Finanzas. Titulado: “El costo de la rotación de personal y su incidencia en los resultados financieros de la empresa perforación y fluidos de Venezuela, C.A.”. La metodología utilizada fue la investigación de campo con un nivel descriptivo y un tipo de muestreo estratificado con afijación proporcional. La recolección de los datos se realizó a través de una encuesta, procesando mediante gráficas, donde se presentó la incidencia que existe entre los índices de rotación de personal empleados-gerencial y los índices financieros. Se obtuvo como resultado un comportamiento uniforme de los índices financieros; una alta rotación de personal empleado y cero rotación gerencial; lo que permitió inferir que pudiera existir una mayor incidencia sobre los resultados financieros el ingresos y egresos de los gerentes y no la rotación de personal empleado como se pensó al inicio de la investigación dado los altos índices de rotación de personal que existe en la empresa y su poca influencia sobre los índices financieros.

## **2.2 BASES TEORICAS**

### **2.2.1 Evolución histórica de la rotación de personal**

La Administración de Recursos Humanos tiene como uno de sus principales fines, proporcionar capacidades humanas requeridas por las organizaciones, así como desarrollar habilidades y aptitudes en los individuos, para hacerlo más satisfactorio consigo mismo y con la colectividad en que se desenvuelve. No debemos olvidar, que cualquier organización depende ahora y siempre del Recurso Humano, considerándolo como el elemento más importante, el cual coadyuvará en su buen funcionamiento y evolución.

Resulta difícil ubicar en el transcurso de la historia el origen de la rotación de personal. Sin embargo, su aparición es simultánea a las primeras manifestaciones del trabajo, es decir desde las actividades más primitivas tales como: la caza, la pesca, la agricultura, tareas que permiten satisfacer las necesidades personales y aquellas que el medio ambiente les planteaba en ese momento.

Asimismo podría decirse, con el transcurrir del tiempo, las ciudades se irían desarrollando y la tecnología avanzando dando origen a la aparición de ocupaciones más complejas que posteriormente iniciarían la Revolución Industrial.

Según Arias Galicia (2004) “Después de iniciada la Revolución Industrial, en las organizaciones lucrativas el proceso de selección de personal se hacía únicamente por parte del supervisor, basándose en observaciones y datos subjetivos, es decir, en mera intuición” (pag 302).

Este tipo de selección, lo que llegó a originar fue solamente con el paso del tiempo un desequilibrio dentro de las organizaciones, en lo que se refiere principalmente al personal. Se abrió paso a paso, uno de los problemas más grandes que hoy en día seguimos viendo en las empresas, dicho problema lo conocemos como “Rotación del personal”. La rotación de personal se fue acelerando con este hecho histórico, generando efectos negativos en la productividad y la estabilidad laboral de las grandes organizaciones tanto públicas como privadas.

El problema de rotación de personal fue descubierto en Norteamérica en el año de 1910 aproximadamente, las discusiones que siguieron, permitieron darse cuenta por lo menos de que tal fenómeno representaba un costo de mucha importancia y que era necesario afrontarlo lo más pronto posible, con la finalidad de controlarlo temporalmente y que no continuara representando mayores pérdidas en las organizaciones.

Los empresarios dispuestos a despedir a sus empleados a la mínima falta y seguros de poder reemplazar el elemento saliente teniendo en cuenta el abundante recurso humano, se percataron que cada despido tenía un costo y que esa cantidad no se podía pasar por alto, ese mismo razonamiento servía para los que renunciaban a los cargos, de esta manera el número de despidos y las renunciaciones voluntarias existentes se debían mantener al mínimo posible.

En Venezuela, se produce la rotación de personal como consecuencia del auge de la explotación de las riquezas petroleras, los cuales fueron incentivos suficientes para que se establecieron empresas nacionales e internacionales, cuyos ostentosos capitales y complejas organizaciones adaptadas a las exigencias de la administración moderna, permitieran la introducción de procedimientos administrativos de personal o la gerencia de recursos humanos como se conocen actualmente. Estas funciones irían desde la planificación de técnicas para su desarrollo, así como el estudio de la rotación porcentual personal, el cual consiste en medir la relación trabajadores contratados versus trabajadores despedidos, con respecto a la nómina total de normalización, convirtiéndose esta variable en un indicador de la capacidad y eficiencia de la Gerencia de Recurso Humanos.

### **2.2.2 Rotación de personal y sus definiciones**

Es importante establecer que todas las investigaciones antes mencionadas tienen una base teórica en donde fundamentaron sus estudios y su trabajo de campo; pues las diferentes investigaciones realizadas durante décadas han llegado a formar, lo que se denomina teoría; que ahora da cuerpo a las numerosas prácticas organizacionales que llevan a cabo Gerentes y Administradores del recurso humano. En forma resumida se presenta a continuación los lineamientos que integran dicha teoría y que son la base para la presente tesis.

Según Chiavenato (2001), define la rotación de personal como “El término rotación de recursos se usa para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente es definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización. Generalmente la rotación de personal se expresa a través de una relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones con relación al número medio de participantes de la organización, en el transcurso de cierto período de tiempo. Casi siempre, la rotación se expresa en índices mensuales o anuales para permitir comparaciones, para desarrollar diagnósticos, para promover acciones o, aun, para que tengan un carácter predictivo” (Pág. 154).

La rotación de personal se da entre empleados insatisfechos y con un deficiente rendimiento en su trabajo y esto los lleva a pensar en buscar un nuevo empleo, evaluar sus alternativas o anunciar su intención de abandonar la empresa.

La rotación de personal es el intercambio de personas que ingresan a la organización así como de las personas que salen de la misma. Es un término utilizado en recursos humanos, estudia la forma en la que las empresas obtienen, desarrollan, evalúan y mantienen el número de personal idóneo para el logro de los objetivos. La relación laboral puede terminar debido a: Separaciones, renunciaciones o despidos.

La rotación de personal de acuerdo a Chiavenato (2000): “Se expresa a través de una relación porcentual entre las admisiones y desvinculaciones con relación al número medio de participantes de la organización en el transcurso de cierto periodo de tiempo.” Según Dessler, (1994): “Es el índice en que los empleados se separan de la organización.” (p. 380).

Para los efectos de esta investigación, la rotación de personal se asume la definición según Ponce (1992): “El número de trabajadores que salen y entran de una

empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto.” (p. 250). La definición mencionada anteriormente plantea que cierto número de trabajadores salen de la organización y no son sustituidos, esta situación se refiere más bien a reajuste de la empresa. De igual manera si a la organización entra un determinado número de trabajadores pero sin sustituir a otros que existan previamente, esto se considera como crecimiento o expansión de la empresa.

Por otro lado, Reyes, (1998), dice que es “el fenómeno que describe la salida de un trabajador voluntaria o no de cualquier nivel jerárquico que desempeñaba una función específica y la contratación de uno nuevo que lo supla”. (Pág. 125).

Así mismo, Garza, (2000), la expresa como “la relación entre los que entran a trabajar y los que dejan de hacerlo en una organización”. (Pág. 156). Por último, Robbins (1999) dice que es “la relación de la participación de un individuo en un organización el cual recibe una compensación monetaria de esta última”. (Pág.224).

La organización, como un sistema abierto, se caracteriza por el incesante flujo de recursos que necesita para poder desarrollar sus operaciones y generar resultados. La organización de un lado importa recursos y energía del ambiente externo en forma de materias primas, equipos, materiales, tecnología, dinero, préstamos, pedidos de clientes, informaciones, personal, agua, energía eléctrica, etc. Todos esos recursos y formas de energía son procesados y transformados dentro de la empresa. Por otro lado, esta exporta al ambiente externo los resultados de sus operaciones y de sus procesos de transformación, en la forma de productos terminados o servicios, materiales usados, residuos, basura, equipos obsoletos para sustitución, resultados, operaciones, lucro, entregas a clientes, informaciones, personal, polución, etc.

Entre los insumos que la misma importa y los resultados que exporta debe existir cierto equilibrio dinámico capaz de mantener las operaciones del proceso de

transformación en niveles satisfactorios y controlados. Si los insumos son más voluminosos que las salidas, la organización tiene sus procesos de transformación congestionados o sus reservas de resultados almacenados y paralizados. Si por el contrario los insumos son menores que las salidas, esta no tiene recursos para operar las transformaciones y continuar la producción de resultados. Así la entrada como la salida de recursos debe mantener entre si mecanismos capaces de auto-regularse, mediante comparaciones y de garantizar un equilibrio dinámico y constante. Esos mecanismos de control reciben la denominación de retroalimentación.

Robbins (1999), afirma que unos de los problemas que actualmente viene preocupando a los ejecutivos del área de recursos humanos de las instituciones es la intensificación de las salidas de recurso humano, pues provoca la necesidad de compensarlos mediante entradas de personal. En otros términos, las desvinculaciones de personal tienen que ser compensadas a través de nuevas admisiones para que se mantenga el nivel de recurso humano en proporciones adecuadas para la operación del sistema. A ese flujo en entradas y salidas se le da el nombre de rotación de personal.

En toda organización ocurre normalmente un pequeño volumen de entradas y salidas de recurso humano, siendo meramente vegetativa y de simple mantenimiento del sistema.

La rotación de personal puede estar orientada en el sentido de proveer a la empresa nuevos recursos para incrementar las operaciones y dar mejores resultados, o por el contrario en quitar al sistema recursos que disminuyen las operaciones y los resultados de ésta. Sin embargo a veces en las organizaciones la rotación escapa de control y las desvinculaciones efectuadas por iniciativa de los empleados se amplían, ya que éstos buscan en el mercado laboral una mejor oportunidad de trabajo.

Chiavenato (2001), dice que la rotación en niveles controlados es provocada por la organización para substituir personal por otro mejor calificado. Pero cuando las pérdidas de recurso humano no están en manos de la empresa, es importante localizar los motivos que están provocando la pérdida de personal, a fin de que la organización pueda actuar sobre ellos y disminuir las bajas de personal.

### 2.2.3 Tipos de rotación de personal

Según Robbins (2005), “existen dos tipos de rotación de personal: La Interna (se produce cuando un empleado es transferido a un nuevo puesto o departamento de trabajo) y la rotación externa (consecuencia de ruptura laboral con la organización)”. (Pág. 233).

Según Chiavenato (2000) define:

**Rotación interna:** Se refiere al número de trabajadores girados de sus puestos de trabajo, sin salir de la empresa, es decir a través de ascensos, transferencias, promociones o descensos.

- ✓ **Ascensos:** se considera el cambio de un trabajador a un puesto de mayor importancia, salario.
- ✓ **Transferencia:** se entiende el cambio estable a otro puesto de trabajo, sin suponer un cambio en el salario, ni en la jerarquía.
- ✓ **Promociones:** se entiende por promociones el cambio de categoría, pero sin cambiar de puesto de trabajo, y con el consecuente incremento del salario.

- ✓ **Descensos:** como su propio nombre indica, supone un cambio de un puesto de mayor importancia a otro de características inferiores, tanto en salario como en jerarquía.

**Rotación Externa:** Es aquella proporcionada a través de la entrada y salida de los trabajadores a la organización. Algunos ejemplos de este tipo de rotación serian: jubilación, incapacidad permanente, renuncia o despido del trabajador entre otros.

#### 2.2.4 Índice de rotación de personal

Chiavenato (2001), dice “que el cálculo del índice de rotación de personal está basado en el volumen de entradas y salidas de personal en relación con los recursos humanos disponibles en cierta área de la organización, dentro de cierto período de tiempo y en términos porcentuales”. (Pág. 156-157).

El cálculo del índice de la rotación de personal se basa en la relación porcentual entre el volumen de entradas y salidas, y los recursos humanos disponibles en la organización durante cierto periodo.

Según Chiavenato 2002, el índice de rotación de personal, se puede calcular de acuerdo a las variables generadas en las empresas, bien sea planeación de recursos humanos, perdidas de personal, para evaluar la rotación de personal por departamento, sección, etc. Entre estas variables se encuentran:

✚ Para efectos de la planeación de recursos humanos, se utiliza la ecuación:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{(A+D)/2}{PE} * 100$$

**A** = Entradas (admisiones de personal).

**D** = Salidas (desvinculaciones de personal, tanto por iniciativa de la empresa como por iniciativa de los empleados).

**PE** = Promedio Efectivo del periodo considerado. Puede ser obtenido por la suma de los efectivos existentes en la iniciación y en la finalización del periodo, dividida por dos.

✚ Cuando se trata de analizar pérdidas del personal y sus causas, en el cálculo del índice de la rotación de personal no se consideran las admisiones, sino las desvinculaciones:

$$\text{Índice de la Rotación de Personal} = \frac{D}{PE} * 100$$

✚ Cuando se trata de analizar las pérdidas del personal y hallar los motivos que conducen a las personas a desvincularse de la organización se utiliza la siguiente ecuación:

$$\text{Índice de Rotación de personal} = \frac{D * 100}{(N1 + N2 + \dots + Nn) / A}$$

Donde,

**D**= desvinculaciones espontaneas que deben sustituirse.

$N_1 + N_2 + \dots + N_n$  = Sumatoria de los números de los empleados al comienzo de meses del periodo.

**A** = Numero de meses del periodo.

✚ Cuando se trata de evaluar la rotación de personal por departamento o sección, se utiliza la ecuación:

$$\text{Índice de Rotación de Personal} = \frac{\mathbf{A + B + R + T}}{\mathbf{2 \times 100}} \mathbf{PE}$$

Donde,

**A** = Persona administrativo.

**B** = Personal desvinculado.

**R** = Recepción de personal por transferencia (departamento o secciones) de otros subsistemas.

**T** = Transferencia de personal hacia otros subsistemas (departamento o secciones).

La rotación de personal expresa siempre un índice porcentual, que define el porcentaje de los empleados que circulan sobre el número medio de empleados, en el área y en los períodos considerados. Esta debe ser calculada en función del volumen de recursos humanos disponibles, y no simplemente en función de entradas o salidas.

Obviamente, un índice de rotación de personal equivalente a cero no debe ocurrir en la práctica ni sería deseable, ya que puede demostrar un estado de total estancamiento de la empresa. Por otro lado, una elevada proporción de éste tampoco es bueno, ya que reflejaría un estado de fluidez y entropía de la organización que no podría fijar y asimilar adecuadamente sus recursos humanos.

El índice de rotación adecuado es aquel que permita a la empresa retener un personal de buena calidad, substituyendo aquel que presenta un mal desempeño difícil de ser corregido dentro de un programa factible y económico. Así, cada organización tendría su rotación ideal en el sentido de que esta permitiera la potenciación máxima de la calidad de sus recursos humanos, sin afectar la cantidad de recursos disponibles. En suma, no hay un número que defina el índice ideal, sino una situación específica para cada organización en función de sus problemas y de la propia situación externa del mercado. Lo que vale es la situación estable del sistema, alcanzada mediante autorregulaciones y correcciones constantes de las distorsiones presentadas.

Hay, sin embargo, empresas que evalúan la rotación de personal también por departamentos o secciones, tomados como subsistemas de un sistema mayor, la organización.

Por otro lado Sherman (1994), expresa que el índice de rotación de personal de un departamento es un indicador de la forma como los empleados responden a su ambiente de trabajo. El departamento del Trabajo de Estados Unidos (1994) sugiere la siguiente fórmula para calcular los índices de rotación de empleados:

$$\frac{\text{Número de separaciones durante el mes}}{\text{Número total de empleados a la mitad del mes (Pág. 125)}} \times 100$$

Esto indica que el índice de rotación se representa en el porcentaje de persona que han ingresado y egresado a la empresa, es decir, si existe un índice de rotación alto puede indicar que la organización no es capaz de retener a sus empleados, ya sea porque no les gusta el trabajo o por diversas razones: horario, salario, transporte,

clima organizacional. Un índice de rotación bajo puede indicar un estancamiento en la organización.

### **2.2.5 Causas de la rotación de personal**

Todas las organizaciones que funcionan como sistemas abiertos tienen uno o varios objetivos por alcanzar. El sistema es eficaz en la medida en que alcanza esos objetivos con un mínimo de recursos, esfuerzos y tiempo. Una de las principales dificultades que subyacen en la administración de un sistema, es medir y evaluar con exactitud su funcionamiento a través de resultados, y la adecuada utilización de sus recursos, pero entonces si los resultados de un sistema no son satisfactorios y sus recursos no se utilizan de manera adecuada es necesario tomar medidas orientadas a corregir los inconvenientes y ajustar su funcionamiento. Lo ideal sería crear un subsistema de control automático (feed-back), capaz de almacenar, procesar y recuperar la información acerca del funcionamiento del sistema que permiten diagnosticar los correctivos y evaluar la efectividad de los mismo para mejorar el desempeño del sistema.

Por su parte Chiavenato (2001), dice que la empresa es eficiente a medida que alcanza los objetivos con un mínimo de recursos, esfuerzo y tiempo.

Unos de los principales problemas en la administración de esta es medir y evaluar su funcionamiento a través de resultados y de la adecuada utilización de sus recursos. En la medida en que los resultados de un sistema no sean satisfactorios ni sus recursos adecuadamente utilizados, se deben hacer ciertas correcciones a estas y ajustar su funcionamiento. Lo ideal sería crear una retroalimentación capaz de almacenar, procesar y recuperar las informaciones sobre el funcionamiento de la misma, que permita diagnosticar las correcciones y los ajustes necesarios y evaluar la efectividad de los cambios y ajustes para mejorar el desempeño de la empresa.

Con frecuencia se considera que la rotación de personal es un indicador del estado de salud de la empresa. Si existe una excesiva rotación, es un síntoma de que algo no está bien. Es entonces que se trata de conocer a través de un análisis las raíces del problema y descubrir si existe un denominador común entre los empleados que dejan la empresa.

Para que el desempeño del sistema sea eficiente, es necesario determinar las causas de la rotación de personal.

Según Chiavenato (2000), la rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o en el exterior de la organización que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Por lo tanto, es una variable dependiente (en mayor o en menor grado) de los fenómenos internos o externos que afectan la organización.

Asimismo, Sherman (1994), indica que para determinar por qué se van los empleados, muchas empresas llevan a cabo entrevistas de salida durante la última semana de empleo. Las principales causas son: Relaciones con los supervisores, injusticia en las revisiones de evaluación de desempeño, y clima organizacional. Dentro de los fenómenos externos, se pueden citar la situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, la coyuntura económica, las oportunidades de empleo en el mercado, etc.

Además Mondy (2005), afirma que las causas de retiro de personal pueden ser de cierto modo previsible tales como: renunciaciones, muerte, servicio militar, etc.; otro grupo de bajas son las que pueden venir de forma imprevisible, pero de las que se puede adquirir una media estadística de años anteriores; estas pueden ser: enfermedades largas, pérdida de facultades físicas, faltas profesionales o

disciplinarias y el despido o abandono voluntario de los empleados mejor pagados o que no se adaptan a la empresa.

Una de las causas que puede generar la rotación de personal en la empresa es la insatisfacción laboral, sobre todo si el trabajador insatisfecho es un recurso humano altamente demandado, estableciéndose una competencia entre oferta y demanda; donde es el trabajador quien dependiendo de su satisfacción es quien decide si se va o se queda en la empresa.

Además otra causa que genera la rotación de personal es la motivación; que no es más que la voluntad por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la necesidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

Chiavenato (2000) señala que, la rotación de personal es el efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o exterior de la organización. Como fenómenos externos están la oferta y demanda de recursos humanos, la situación económica y las oportunidades de empleo en el mercado laboral.

Podemos decir, que los fenómenos externos que propician la rotación de personal y afectan el funcionamiento de la organización, son producidos en su entorno, ya que ellas son sistemas abiertos que dependen de la interrelación constante, dinámica y efectiva de los cambios que se produzcan.

La permeabilidad de la empresa, permite que ésta aporte sus resultados al ambiente y adquieran de éste recursos necesarios para su buen funcionamiento. Estos recursos adquiridos pueden provocar ciertos cambios en la organización por su naturaleza dinámica y cambiante.

Dentro de los fenómenos externos se pueden citar, la situación de la oferta y la demanda de recursos humanos en el mercado, la situación económica del país y las oportunidades de empleo en el mercado laboral. En este sentido podemos definir principalmente las siguientes causas:

- **Estabilidad del mercado de trabajo:** Dentro del mercado laboral existen una serie variables que influyen en la fluctuación del personal de una organización en particular, mayores ofertas ante poca demanda de empleos, mejores escalas salariales y beneficios, horarios, será de acuerdo a las expectativas del individuo respecto a puestos alternativos que la decisión de salida de la organización sea positiva o no.
- **Interferencia con la vida familiar:** La familia como base de la sociedad es importante para el ser humano, en algunos casos los problemas familiares generan aspectos negativos para la organización todo de acuerdo a la magnitud del problema ya que debido a la tensión de las situaciones las relaciones con los compañeros y supervisores puede no ser la mejor, por otro lado el caso de enfermedades, nuevas oportunidades en otros estados son algunos de las razones que llevan a los trabajadores al abandono de sus trabajos.

De igual forma existen fenómenos internos que propician la rotación de personal, estos se encuentran dentro de las organizaciones e inciden directamente al éxodo de personal, esta situación pudiera formar parte de una política inadecuada de recursos humanos aplicada por quienes se encargan de la gestión, la cual predispone al personal a retirarse de la organización. Sin embargo, una buena gestión de recursos humanos promueve la permanencia del personal en la organización, en especial, cuando esta acompañada de la participación y dedicación del personal, ya que muestra el índice de una buena política de recursos humanos.

Según Robbins (2005), dentro de las causas internas que se dan en la organización, se pueden mencionar las siguientes:

- ✓ La política salarial de la organización.
- ✓ La política disciplinaria desarrollada por la organización.
- ✓ Política de beneficios Sociales de la organización.
- ✓ Estimulación moral y material vigente en la empresa
- ✓ Las oportunidades de crecimiento profesional localizadas dentro de la organización.
- ✓ El tipo de relaciones humanas desarrolladas dentro de la organización.
- ✓ La cultura organizacional desarrollada dentro de la organización.
- ✓ Las condiciones físicas ambientales de trabajo ofrecidas por la empresa.
- ✓ La política de reclutamiento y selección de recursos humanos.
- ✓ Los criterios y programas de capacitación y entrenamiento del recurso humano.
- ✓ El tipo supervisión ejercida sobre el personal.
- ✓ La moral del personal.
- ✓ Los criterios de evaluación de desempeño.
- ✓ El grado de flexibilidad de las políticas desarrolladas por la organización.

Es a través de la investigación de tales fenómenos y de la información obtenida por medio de las entrevistas de desvinculación, que la organización debe diagnosticar las fallas y corregir las causas que provocan las salidas o rotación de personal. Cuando una organización desarrolla una política inadecuada de recursos humanos, ésta provoca una mala actitud del personal que causa que éste se retire de la empresa.

Uno de los mejores índices de una buena política de recursos humanos sea no solamente la permanencia en la organización, sino también la participación efectiva del personal.

Así mismo Chiavenato (2001), expresa que algunas empresas utilizan la entrevista de desvinculación como el medio principal de controlar y medir los resultados de la política de recursos humanos desarrollada por la misma. Suele ser el principal medio para determinar las causas de la rotación de personal. Algunas aplican este tipo de entrevista solamente a aquellos empleados que solicitan por iniciativa su retiro de la organización. Otras, la aplican indiferentemente a todos los empleados que renuncian, tanto a aquellos que presentan su dimisión, como a aquellos que son desvinculados por motivos propios de la organización, esta última es la mejor alternativa porque permite desarrollar una estadística completa sobre las causas de rotación.

En líneas generales, la entrevista de desvinculación trata de darle cobertura principalmente a los siguientes aspectos: Verificación del motivo básico de desvinculación (por iniciativa de la empresa o del empleado) sobre:

- \* La empresa.
- \* El cargo que ocupa en la organización.
- \* El jefe inmediato.
- \* El horario de trabajo.
- \* Las condiciones físicas ambientales dentro de las cuales desarrolla su trabajo.
- \* Los beneficios sociales concedidos por la organización.
- \* Su salario.

- \* Las relaciones humanas existentes en su sección.
- \* Las oportunidades de progreso que sintió dentro de la organización.
- \* Las oportunidades que encuentra en el mercado de trabajo.

Al lado de esos aspectos recogidos mediante la entrevista de desvinculación, otras informaciones básicas también son necesarias para la determinación de las causas de rotación de personal. Generalmente, en la entrevista de desvinculación, la información recogida se refiere a aquellos aspectos que están bajo control de los empleados, o son claramente percibidas por ellos. Los datos recogidos en las entrevistas de desvinculación pueden ser tabulados por sección, departamento, división o por cargo, para la mejor localización de los problemas existentes. El nivel de detalle de los informes puede variar bastante.

Es evidente que existen muchos elementos que influyen para que el empleado emigre hacia otras empresas en busca de mejoras laborales, pero; es tarea del empresario tratar en lo posible minimizar esas bajas, determinando a través del departamento de recursos humanos cuales son las causas que inciden en la rotación de personal y aplicar en la medida de lo posible los correctivos.

Para la descripción de las principales causas de la rotación de personal se contó con el apoyo de lo argumentado por el autor William y Keith (2000).

#### **2.2.5.1 Política salarial de la organización**

Un punto importante dentro de la organización es el que tiene que ver con la remuneración, elemento esencial para mantener y motivar la fuerza laboral, de manera que se debe garantizar sueldos y salarios justos para poder obtener de los

trabajadores una contribución productiva. Sin una compensación justa, es muy probable que los empleados se retiren de la organización y se tenga que reclutar personal en forma inmediata, con las dificultades que esto representa.

Las políticas salariales modernas cubren un aspecto que va más allá del pago del salario, se refiere a las prestaciones sociales que pasan a formar parte del paquete total de compensaciones dadas. A continuación se describen tres motivos para que se otorguen aumentos de sueldos a los trabajadores:

- **Incrementos por merito:** tal como lo plantean William y Keith (2000) “los incrementos por merito constituyen aumentos en el nivel de la compensación concedidos a cada persona de acuerdo con una evaluación de su desempeño.”(p.366)

De acuerdo a lo antes expuesto, para hacer efectiva esta remuneración se debe realizar un análisis de la evolución del trabajador en el área donde se desempeña, y ver hasta que punto merece éste el incremento, debido a que esta situación si no es bien evaluada puede traer inconformidad con el resto del personal.

- **Incremento por promoción:** es aquella remuneración que se le otorga al trabajador cuando es ascendido a un puesto diferente al que ocupaba.

En ambos casos es necesario hacer una revisión de la trayectoria del trabajador dentro de la empresa y de acuerdo a los resultados se toma la decisión que mejor convenga las partes (empleado-empleador).

- **Incremento por inflación:** son aquellos aumentos de sueldos que se dan a los trabajadores para solventar la pérdida del poder adquisitivo de la moneda. Para la

empresa proceder con este incremento previamente realiza un estudio económico y de mercado. Estos incrementos a diferencia de los dos anteriores se lo asignan a todos los trabajadores salvo excepciones, como recientes promociones donde ya se halla considerado en el sueldo los niveles de inflación.

#### **2.2.5.2 Política de beneficios sociales**

Los beneficios sociales son todas aquellas compensaciones que recibe el trabajador diferente al salario, como son seguros de hospitalización y maternidad, seguro<s de vida, seguros de accidentes personales, servicios dentales, bono por nacimientos de hijos, matrimonios y por muerte entre otros. Estos beneficios resultan atractivos a los trabajadores y ayudan a solventar la situación económica sobre todo si los sueldos que ofrece la empresa no son muy alentadores.

#### **2.2.5.3 Tipo de supervisión ejercido sobre el personal**

La supervisión es un factor de gran importancia, puesto que muchas veces los trabajadores emigran hacia otras empresas por no existir una relación supervisor-subordinado que permita llevar la carga laboral en paz.

No se puede tratar el tema de la supervisión aisladamente, debido a que implícitamente el supervisor se identifica con un estilo de liderazgo, el cual debe manejar adecuadamente ciertas habilidades y criterios que le permitan lograr en conjunto la efectividad de las metas organizacionales.

House, 1994, citado por Kreitner y Kinicki (1997), sostienen que los líderes pueden exhibir más de un estilo de liderazgo, los cuales identifican a continuación:

- a.- Liderazgo Directivo.** Orienta a los empleados sobre qué y como debería hacerse la programación del trabajo y el mantenimiento de los estándares de rendimiento.
- b.- Liderazgo de Apoyo.** Se preocupa por el bienestar y las necesidades de los empleados. Mostrándose amigable y asequible a todos y tratando a los trabajadores por igual.
- c.- Liderazgo Participativo.** Consulta con los empleados y toma en consideración sus ideas al adoptar situaciones.
- d.- Liderazgo Centrado en el Logro.** Estimula al personal a lograr el máximo rendimiento estableciendo objetivos estimulantes, realzando la excelencia y demostrando confianza en las capacidades de sus empleados. (p.479).

De acuerdo a lo citado, existe su particularidad en los estilos de liderazgo planteados con características que lo diferencian unos de otros; sin embargo puede acotarse que el buen supervisor es aquel que sabe combinar los estilos de liderazgo en función de la situación que se le presente, considerando siempre que cada evento y las personas involucradas son diferentes y por lo tanto el jefe debe adaptarse a cada una en particular.

#### **2.2.5.4 Oportunidades de crecimiento profesional ofrecidas**

En la mayoría de los casos las organizaciones grandes que se procuran por tener un recurso humano de calidad, planifican junto con el trabajador una carrera profesional que le permita ocupar cargos de mayor importancia. Las personas planean con cuidado la ruta que desean seguir en el curso de sus años productivos y dentro de parámetros razonables se establecen metas determinadas que son el producto de un

desempeño adecuado y sobresaliente, de la experiencia, la educación y el trabajo duro.

Las personas en su afán de ser cada día mejor programan su carrera profesional, debido a que es una de las vías para poder ascender dentro de la organización. Si no se preparan es difícil que se mejore el desempeño y por ende existe poca posibilidad que se crezca profesionalmente.

#### **2.2.5.5 Tipo de relaciones humanas existentes**

Generalmente los problemas individuales y las fricciones interpersonales entre supervisor y empleados causan problemas en el rendimiento del trabajador, por lo que es recomendable establecer sistemas de asesorías donde se establezcan mecanismos de comunicación que permita a los involucrados en el proceso a obtener la información necesaria para la realización de las tareas. Las relaciones interpersonales existentes entre supervisor y subordinado pueden ser formal e informal; todo depende de las políticas establecidas y de la capacidad que tengan los jefes de intercambiar ideas con el personal a su cargo.

Las relaciones formales, son aquellas que están dadas entre los empleados de acuerdo a una estructura organizativa, que ofrezca las mejores condiciones para la contribución eficaz del desempeño individual, tanto presente y futuro, a las metas grupales.

Por su parte las relaciones informales, son el conjunto de actividades personales sin un propósito común consciente, aunque favorable a resultados comunes; tal es el caso de las relaciones que surgen con los empleados que comparten un juego de pelota o un almuerzo. La armonía que exista entre los trabajadores redundará en beneficio del logro común de los objetivos organizacionales. Tanto las relaciones

formales como las informales son importantes, las primeras señalan jerárquicamente quién depende de quién y la segunda es el intercambio de ideas e información entre el grupo de trabajo.

#### **2.2.5.6 Condiciones físicas del ambiente de trabajo**

La ergonomía en el trabajo describe la calidad del ambiente físico del área donde se desenvuelve el empleado y cómo se sienten éstos con relación a la disposición de los equipos y maquinarias tanto en el en el área operativa como administrativa. Dicho en otras palabras es la armonía que debe existir en cada puesto de trabajo para que éste sea realizado eficazmente, con un mínimo de tiempo a la vez que se resguarda la integridad física del trabajador.

#### **2.2.5.7 Política de reclutamiento y selección de personal**

La empresa determina política de reclutamiento con el objeto de lograr uniformidad en diversas áreas, así como para mantener y mejorar su imagen.

De acuerdo a lo señalado por William y Keith (2000), “el reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización.” (p.150).

Además también apunta que el “proceso de selección de personal consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados.” (p.180).

En fin lo que se pretende es buscar a los posibles candidatos que reúnan los requisitos necesarios para ocupar una vacante dentro de la empresa y luego de un análisis exhaustivo seleccionar aquel que cubra el perfil del cargo. Dependiendo del

personal que se requiera para cubrir el puesto, éste se ubica en primer lugar con la promoción de personal interno y en caso de no encontrarse, se recurre al reclutamiento externo.

Dentro de la organización se cuenta con una fuente esencial de posibles candidatos que ya están familiarizados con ésta y poseen información acerca de las políticas, normas y procedimientos, lo que hace más sencillo el proceso de adaptación e inducción del trabajador al nuevo puesto.

#### **2.2.5.8 Programas de capacitación y desarrollo del recurso humano**

Los programas de desarrollo, son utilizados para mejorar las capacidades de los empleados, así como para aumentar su rendimiento presente o futuro, lo que permite disponer de una fuerza laboral capaz de llevar a cabo nuevas tareas. Se pretende mejorar el desarrollo individual a través de cambios en los conocimientos, habilidades y actitudes.

En un sentido amplio Dolan, et. al (1999) plantean, que los programas de capacitación incluyen experiencias cuyo propósito es, “Susitar nuevos conocimientos, Actualizar las habilidades, Preparar a la gente para cambios en su carrera, Rectificar las deficiencias de habilidades y conocimientos y Mejorar actitudes de los empleados hacia el trabajo y la organización.” (p.128).

Lo antes expuesto permite capacitar al empleado para desarrollar mejor sus actividades y contribuir a aumentar el nivel de compromiso de éstos con la organización. Para llevar a cabo este punto se deben evaluar las necesidades de capacitación que requiere el personal, como por ejemplo la revolución tecnológica, cambios en la estructura organizativa que amerite que los empleados se actualicen en

puestos nuevos y sencillamente porque el mercado día a día es más exigente y por lo tanto la competencia entre empresas del mismo ramo hace imperiosa la constante actualización y el desarrollo de la gente.

La capacitación a todos los niveles constituye para la empresa, una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal.

#### **2.2.5.9 Política disciplinaria**

Los autores William y Keith (2000) señalan que “la disciplina constituye la acción administrativa que se lleva a cabo para alentar y garantizar el cumplimiento de las normas internas vigentes.” (p.456).

Partiendo de este enunciado se puede inferir que las políticas disciplinarias son normas establecidas en la organización para corregir y moldear la conducta de los empleados para encausar los esfuerzos individuales hacia un logro común de cooperación y desempeño con aras a alcanzar las metas propuestas.

Continuando con William y Keith (2000) también hacen referencia a dos tipos de disciplinas: la preventiva y la correctiva. La preventiva, es la que trata de evitar las desviaciones laborales a través de la orientación de los trabajadores para que cumplan las normas y los procedimientos. La disciplina correctiva, es aquella que se aplica una vez que se infringe una norma. En líneas generales ambas disciplinas constituyen una sanción suministrada a la persona que no cumple con ellas.

### **2.2.5.10 Evaluación de la actuación del empleado**

La evaluación de la actuación del empleado, tiene una importancia crítica para conocer y hacer un seguimiento de la contribución de éstos al logro de los objetivos de la organización; a través de ella se permite ver el rendimiento global del trabajador. Es necesario que el empleado reciba de los supervisores, retroalimentación respecto al cumplimiento de las actividades.

En definitiva, la evaluación permite recabar toda la información necesaria para determinar cual ha sido el desempeño que ha tenido el trabajador dentro de la organización y con ello poder tomar decisiones de ascensos y promociones si fuera necesario. Los autores William y Keith (2000) indican dos enfoques específicos convenientes para evaluar el desempeño del trabajador, como son los señalados a continuación.

Estándares de evaluación, son parámetros que permiten tomar decisiones considerando el desempeño del trabajador en forma objetiva. Estos parámetros no se establecen arbitrariamente, sino en función de los análisis de cada puesto en particular, señalando como base las responsabilidades y las labores específicas del puesto.

Como segundo enfoque está la medición del desempeño, que se logra al comparar los resultados individuales con los establecidos por la actividad. Para que tengan utilidad, las mediciones deben ser de uso fácil, confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.

Ademas de las causas antes mencionada, tambien existen ciertos factores individuales de cada empleado en particular. Según Chiavenato (2000), Los factores individuales comprenden las siguientes características:

- **Factores Biográficos:** Se refiere a la edad, sexo o experiencia previa del individuo. En cuanto a ello podemos decir que los jóvenes por lo general dejan más las empresas para moverse de una a otra, suelen ser más inestables debido a que el grado de responsabilidad es poco considerando que estos no tengan familiares a su cargo.
- **Habilidades y Aptitudes:** De acuerdo a la cantidad y calidad de las competencias de las personas, estas tendrán más probabilidad de irse ya que las oportunidades en el mercado laboral serán mejores y mayores para ellos.
- **Percepción y Personalidad:** Las percepciones que el empleado genera, pueden producir una atracción hacia el puesto que ocupa, o por otro lado puede generar interés por encontrar uno nuevo, será de acuerdo a la personalidad y la percepción de la persona que decida continuar o abandonar el cargo que ocupa. El nivel de satisfacción, el atractivo del puesto y las alternativas serán razones que establezcan intenciones de iniciar la búsqueda de un nuevo empleo.
- **Autonomía y Responsabilidad:** La facultad para llevar a cabo una serie de procesos o tomas de decisiones lleva al trabajador a tener más responsabilidad, y con base a ello menor probabilidad de irse de la organización.

Las variables internas y externas intervienen en el comportamiento de las personas al desarrollar las actividades inherentes a sus puestos de trabajo estas deben ser estudiadas y analizadas para conocer el grado de influencia que tiene en la rotación de personal, serán dichas variables las que formen el ambiente propicio para

el desarrollo y logro de las metas óptimamente aprovechando sus aptitudes y habilidades.

### **2.2.6 Ausentismo**

El ausentismo o absentismo, es la ausencia del trabajador a la empresa no ocasionada por enfermedad o licencia legal. En síntesis, se dice que ausentismo es la suma de los periodos en que los empleados de una organización que no estén en el trabajo.

El ausentismo, se refiere a ausencia en momentos en que los empleados deberían estar trabajando normalmente y no incluyen las vacaciones regulares, ausencias a accidentes en el trabajo y otros motivos que dependen de la propia organización. Otro aspecto que es muy importante y que se debe considerar es que no siempre las causas de ausentismo están en el propio empleado, sino en la organización, en el empobrecimiento de las tareas, en las falta de motivación y estímulo, en las condiciones desagradables de trabajo.

Entre las principales causas de ausentismo están:

- Enfermedades efectivamente comprobadas.
- Enfermedad no comprobada.
- Razones diversas de carácter familiar.
- Retrasos involuntarios, y
- Faltas voluntarios por diversos motivos.

Otras causas que también puedan citarse:

- Fallecimiento del empleado.
- Jubilación.
- Desvinculación de la empresa.
- Licencia por diversos motivos.
- Abandono voluntario del empleo.

Algunos especialistas incluyen el accidente de trabajo entre las causas de ausentismo, lo cual puede crear confusión cuando se pretenda comparar los índices de ausentismo de diversas organizaciones.

Según Stoner (1996), presenta los principales factores intrínsecos del ausentismo:

1. **Nivel de empleo.** Cuando el régimen de empleo ocurre una tendencia hacia el aumento del ausentismo, probablemente sea porque los empleados no temen ausentarse en el puesto de que no serán despedidos y de que si esto llegara a ocurrir, otras oportunidades de empleo estarían a su disposición. Cuando en régimen de oferta de recursos humanos la tendencia es hacia la reducción del ausentismo, probablemente sea porque los empleados temen ser despedidos o castigados.
2. **Salarios.** Algunos autores opinan que los salarios altos constituyen un estímulo para obtener un mejor nivel de asistencia. Sin embargo, otros observaron lo contrario, o sea una relación directa entre los buenos salarios y el ausentismo. Algunos autores tratan de explicar esta paradoja por que esas ganancias son suficientes para mantener ese nivel. Es así como el ausentismo aumenta siempre que las ganancias aumentan.

Sin embargo, cualquier toma de decisión respecto al salario debe estar basada en dos tipos fundamentales de verificación:

- Si el aumento salario provoca fluctuaciones de ausentismo.
- Si los registros de los empleados con diferentes salarios causan eventuales diferencias en los respectivos índices de ausentismo.
- Sexo y situación familiar. Todos los estudios demuestran mayor índice de ausentismo. Entre las mujeres que entre los hombres. Sin embargo, lo que concierne el ausentismo por responsabilidad. El índice mayor pertenece a los hombres.
- Edad. Hay muchas divergencias en cuanto a la influencia de la edad en los índices de ausentismo. Algunos autores notan mayores índices entre los empleados que tienen menos de veinte de años de edad.

La rotación de personal y el ausentismo constituyen factores de incertidumbre para la organización ocasionados por el comportamiento de los recursos humanos. Muchas organizaciones tratan de combatir el ausentismo y la rotación de personal actuando sobre los efectos:

- Sustituyendo los empleados que se desvinculan.
- Descontando los días dejados sin laborar.

No obstante, la causa del problema permanece indefinidamente. La tendencia actual es actuar sobre las causas de la rotación y el ausentismo y no sobre los efectos de este modo es fundamental establecer sus causas.

Para enfrentar el desafío de la rotación muchas organizaciones han modificado su política de personal rediseñando los cargos para volver más atractivos y retadores, redefiniendo la gerencia para democratizarla y hacerla participativa, replanteando la remuneración para transformarla en ganancia variable, en función del desempeño y las metas que deben ser superadas, además de fijar estrategias motivadoras.

Para disminuir el ausentismo muchas organizaciones han establecidos horarios flexibles para adaptar el trabajo a las conveniencias y necesidades personales de los empleados.

### **2.2.7 Efectos de la rotación de personal**

Asimismo, Chiavenato (2001), expresa que la rotación de personal trae graves efectos negativos para la economía como un todo: La rotación impide que la población laboral incorpore los beneficios del desarrollo económico, y provoca una mayor concentración de la renta. A su vez ocasiona la caída del salario real, lo que reduce el poder adquisitivo de los empleados. De este modo, las pequeñas y las medianas empresas ven reducir sus posibilidades de una expansión más rápida y de generación de nuevos empleos que se multiplicarían por el sector terciario, reduciendo aún más las posibilidades de crecimiento de la demanda.

Más importante aún son los efectos negativos que la rotación de personal produce sobre los efectos sociales, principalmente en lo referente a sus reflejos en la caída del salario real, más abajo del poder adquisitivo, en el compromiso de una justa distribución de la renta nacional y en los mecanismos de ahorro y de seguros sociales. Todos estos aspectos conllevan mayor dependencia social e incrementan el paternalismo estatal como medio de contener la carga asistencial exigida. La mayor intervención del Estado, por su lado, exige una mayor carga tributaria y grava a las empresas y a los individuos con mayor volumen de renta personal.

Debido a innumerables y complejos aspectos negativos, la acelerada rotación de personal se convierte en factor de perturbación, principalmente cuando es forzada por las empresas con el fin de obtener falsas ventajas a corto plazo; lo cierto es que a mediano y a largo plazo la rotación causa enormes perjuicios a la empresa, al mercado y a la economía como un todo, y, principalmente, a los empleados como individuo, o socialmente, en relación con su familia.

Por último, en la actualidad la rotación de personal es un factor que afecta a muchas organizaciones, en especial a las que se dedican a la rama de servicios, ya que el recurso humano es la clave para que éstas sean exitosas debido a que su trato con el cliente es directo. Entre el rubro de organizaciones de la rama de servicios, se puede mencionar a las Instituciones Financieras.

### **2.2.8 Costo de la rotación de personal**

En las corporaciones con categoría mundial cuando existe una alta rotación de personal en una dependencia específica de dicha organización, se trata de analizar el porqué de la misma. Por cuanto están muy conscientes que la rotación de personal representa un gran consumo de tiempo y dinero. En dichos cálculos económicos deben incluirse los costos indirectos como baja productividad antes de salir, mal estado de ánimo y tiempo extra para los otros trabajadores por el puesto vacante. En consecuencia, la reducción de la rotación de personal puede simbolizar un ahorro importante para la organización, de igual forma el estilo de liderazgo del jefe inmediato tiene mucho que ver con la misma.

Según Sherman (2004), dice que en lo que respecta a los costos de la rotación de personal, la sustitución de un trabajador puede consumir mucho tiempo y dinero. Los costos pueden ser en tres sentidos: costos de separación para el trabajador que se

va, costos de reclutar, seleccionar y emplear al trabajador que viene y costos de entrenamiento y capacitación para el nuevo trabajador.

Además Chiavenato (1999), dice que entre más altos son los costos de una tasa alta de rotación y que si se toma en cuenta que se afecta el funcionamiento eficaz y eficiente de una organización, cada vez que se retira un empleado que ya desarrolló conocimientos y experiencia en el puesto, se debe invertir tiempo para encontrar su reemplazo y que éste se prepare, es decir, ser entrenado para poder desempeñar responsablemente su puesto. Un aspecto que es importante es que la rotación se genera en los empleados que por cuyos resultados de rendimiento satisfactorio, no se desearía perder.

Por consiguiente, Bumeran (2007) expresa que, la rotación del personal causa costos a las empresas en el reclutamiento y la capacitación. Además, a los empleados, el cambio de puestos tan abrupto les puede recortar la posibilidad de crecimiento y desarrollo profesional.

Uno de los problemas que afrontan el ejecutivo de recursos humanos en una economía competitiva, es saber en que medida vale la pena perder recursos humanos y mantener una política salarial relativamente conservadora y barata. Muchas veces puede resultar más costoso el flujo continuo de recursos humanos a través de una elevada rotación de personal para mantener una política salarial restrictiva.

Según Chiavenato (2000), se debe evaluar el nivel de rotación de personal para saber hasta donde puede llegar una organización sin verse muy afectada, esto implica que se debe escoger la alternativas menos costosa y que no altere el funcionamiento de la empresa, ya que existen ciertos factores o elementos que implican costos en la rotación de personal dentro la misma.

Chiavenato (2001), expresa que la rotación de personal involucra una serie de costos primarios y secundarios. Podemos señalar, que los costos generados por rotación de personal están estrechamente relacionados con la desvinculación del personal y su reemplazo por otro. Estos costos se dividen en:

◆ **Costos Primarios**

◆ **Costos Secundarios**

◆ **Costos Terciarios**

#### **2.2.8.1 Costos primarios**

Incluyen costos por retiro de cada empleado y su sustitución (reclutamientos y selección), gastos de emisión y procesamiento de la solicitud de empleado y gasto de mantenimiento a la sección de reclutamiento y selección (gastos por la publicación de anuncios de reclutamiento en prensa, en pruebas de selección y evaluaciones de los candidatos, costo en registro y documentación del candidato, ingreso del candidato, costo de desvinculación del empleado).

Estos procedimientos rutinarios se utilizan generalmente para incorporar un nuevo trabajador a la empresa que va a reemplazar la vacante ocurrida por el trabajador que salió, esta situación pone de manifiesto un excesivo costo generado por la rotación de personal, si citamos el ejemplo que diez personas sustituye a diez que salen esta situación produciría una gran pérdidas para la empresa relacionado con tiempo y recurso.

En conclusión los costos primarios constituyen la suma del costo de admisión más el costo de desvinculación, es decir, el retiro de personal de la empresa y la incorporación de otros a la misma generan gastos en la organización.

#### **2.2.8.2 Costos secundarios**

Incluyen efectos en la producción ocasionada por la vacante dejada por el trabajador desvinculado, en tanto este no sea reemplazado, es decir, Efectos sobre el empleado que tiene que hacer el trabajo del ex empleado, lo que a su vez repercute en baja producción del nuevo empleado debido al periodo de ambientación e inseguridad de este y su interferencia en el trabajo de los compañeros.

Efectos en la actitud del personal, el cual va a estar relacionado con la imagen, actitudes y predisposiciones transmitidas a sus compañeros por el empleado que se retira.

Costos extra laborales, los cuales están relacionados con los gastos de personal extra u horas extras necesarios para cubrir las vacantes que se presenta o para cubrir la deficiencia inicial del nuevo empleado, como también el tiempo adicional de producción, el elevado costo unitario de producción y el tiempo adicional de supervisión invertido en el entrenamiento del nuevo trabajador.

Costo extra operacional, los cuales están relacionados con la energía eléctrica, costo de lubricación y combustible de mantenimiento, utilidades, planificación y control de la producción y aumento de accidentes.

Los costos secundarios de la rotación de personal abarcan aspectos intangibles difíciles de evaluar de forma numérica por que sus características son cualitativas en su mayor parte. Están relacionados de manera indirecta con el retiro y el consiguiente

reemplazo del trabajador, y se refiere a los efectos colaterales e inmediatos de la rotación, los cálculos de los costos secundarios de la rotación de personal, podrían aumentar o disminuir de acuerdo con los intereses de la organización.

Es importante señalar, que los dirigentes de las organizaciones encargados del recurso humano deben tomar conciencia sobre los efectos profundos que la rotación de personal produce, tanto en las organizaciones como el individuo.

### **2.2.8.3 Costos terciarios**

Estos se relacionan con los efectos colaterales mediatos de la rotación que se manifiesta a mediano y a largo plazo. En tanto los costos primarios son cuantificables y los costos secundarios son cualitativos, los costos terciarios son solo estimables.

Entre los costos tenemos, los costos de inversión extra y los costos de pérdidas en los negocios.

**Costo de inversión extra:** Aumento proporcional en las tasas de seguros, mantenimiento y reparación con respecto al volumen de la producción (reducido ante las vacantes o a los recién ingresados); depreciación de equipo, aumento del volumen de salarios pagados a los nuevos empleados y ajustes al resto.

**Pérdidas en los negocios:** Se reflejan en la imagen y en los negocios de la empresa, ocasionadas por la falta de calidad de los productos o servicios prestados.

Por lo tanto los costos terciarios, influyen de manera negativa en el buen funcionamiento de la gestión de recurso humano, pues la rotación de personal implica innumerables gastos a la organización.

La rotación de personal se convierte en un factor de perturbación por sus innumerables y complejos aspectos negativos, cuando se acelera sobre todo si es forzada por la empresa para obtener falsas ventajas a corta plazo. No obstante, a mediano y a largo plazo, rotación de personal causa grandes perjuicios a la organización, al mercado y a la economía como totalidad y en su mayor parte al trabajador.

## **2.3 BASES LEGALES**

Para soportar la investigación, se menciona una serie de basamentos legales y jurídicos en los cuales se apoyará el desarrollo de la investigación.

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

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, establece el derecho a la seguridad social y otorga el derecho al trabajador e impone el deber de trabajar, el patrono tendrá la responsabilidad de garantizar condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuado para lo cual el estado adopta medidas necesarias designando instituciones que se encarguen de esta gestión.

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

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

**Artículo 91.** Todo trabajador o trabajadora tiene derecho a un salario suficiente que le permita vivir con dignidad y cubrir para sí y su familia las necesidades básicas materiales, sociales e intelectuales. Se garantizará el pago de igual salario por igual trabajo y se fijará la participación que debe corresponder a los trabajadores y trabajadoras en el beneficio de la empresa. El salario es inembargable y se pagará periódica y oportunamente en moneda de curso legal, salvo la excepción de la obligación alimentaria, de conformidad con la ley.

El Estado garantizará a los trabajadores y trabajadoras del sector público y del sector privado un salario mínimo vital que será ajustado cada año, tomando como una de las referencias el costo de la canasta básica. La ley establecerá la forma y el procedimiento.

**Artículo 93.** La ley garantizará la estabilidad en el trabajo y dispondrá lo conducente para limitar toda forma de despido no justificado. Los despidos contrarios a esta Constitución son nulos.

**Artículo 141.** La Administración Pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y al derecho.

**Artículo 303.** Por razones de soberanía económica, política y de estrategia nacional, el Estado conservará la totalidad de las acciones de Petróleos de

Venezuela,S.A., o del ente creado para el manejo de la industria petrolera, exceptuandolas de las filiales, asociaciones estratégicas, empresas y cualquier otra que se haya constituido o se constituya como consecuencia del desarrollo de negocios de Petróleos de Venezuela, S.A.

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

**Artículo 43: Responsabilidad objetiva del patrono o patrona.** Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores o trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuado, y son responsables por los accidentes laborales ocurridos y enfermedades ocupacionales acontecidas a los trabajadores, trabajadoras, aprendices, pasantes, becarios y becarias en la entidad de trabajo, o con motivo de causas relacionadas con el trabajo. La responsabilidad del patrono o patrona se establecerá exista o no culpa o negligencia de su parte o de los trabajadores, trabajadoras, aprendices, pasantes, becarios o becarias, y se procederá conforme a esta Ley en materia de salud y seguridad laboral.

**Artículo 71: Suspensión de la relación de trabajo.** La suspensión de la relación de trabajo no pone fin a la vinculación jurídica laboral existente entre el patrono o la patrona y el trabajador o trabajadora.

**Artículo 72: Supuestos de la suspensión.** La suspensión de la relación de trabajo procede en los siguientes casos:

- a) La enfermedad ocupacional o accidente de trabajo que incapacite al trabajador o trabajadora para la prestación del servicio durante un período que no exceda de doce meses.

- b) La enfermedad o accidente común no ocupacional que incapacite al trabajador o trabajadora para la prestación del servicio durante un período que no exceda los doce meses.
- c) Licencia o permiso por maternidad o paternidad.
- d) El cumplimiento del deber constitucional de prestar servicio civil o militar.
- e) El conflicto colectivo declarado de conformidad con esta Ley.
- f) La privación de libertad en el proceso penal, siempre y cuando no resulte en sentencia condenatoria.
- g) El permiso para el cuidado del cónyuge o la cónyuge, ascendientes y descendientes hasta el primer grado de consanguinidad, en caso de necesidad y por el tiempo acordado entre las partes.
- h) La licencia concedida al trabajador o trabajadora por el patrono o la patrona para realizar estudios o para otras finalidades de su interés.
- i) Casos fortuitos o de fuerza mayor que tengan como consecuencia necesaria, inmediata y directa, la suspensión temporal de las labores, en cuyo caso deberá solicitarse autorización a la Inspectoría del Trabajo dentro de las cuarenta y ocho horas siguientes a la ocurrencia de los hechos que ameritan la suspensión, la cual no podrá exceder de sesenta días.

**Artículo 74: Protección durante la suspensión.** Durante la suspensión, el patrono o patrona no podrá despedir, trasladar ni desmejorar en sus condiciones de trabajo, al trabajador o trabajadora afectado por ella, sin causa justificada debidamente comprobada mediante el procedimiento de calificación de faltas establecido en esta Ley. Si por necesidades del patrono o la patrona, tuviere que proveer su vacante temporalmente, el trabajador o trabajadora será reintegrado a su puesto de trabajo al cesar la suspensión.

**Artículo 76: Causas de terminación de la relación de trabajo.** La relación de trabajo puede terminar por despido, retiro, voluntad común de las partes o causa ajena a la voluntad de ambas.

**Artículo 78: Definición de retiro.** Se entenderá por retiro la manifestación de voluntad unilateral del trabajador o trabajadora de poner fin a la relación de trabajo, siempre y cuando la misma se realice en forma espontánea y libre de coacción.

**Artículo 85: Estabilidad.** La estabilidad es el derecho que tienen los trabajadores y trabajadoras a permanecer en sus puestos de trabajo. Esta Ley garantiza la estabilidad en el trabajo y dispone lo conducente para limitar toda forma de despido no justificado, conforme consagra la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Los despidos contrarios a la Constitución y a esta Ley son nulos.

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

**Artículo 53.** Los trabajadores y las trabajadoras tendrán derecho a desarrollar sus labores en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el pleno ejercicio de sus facultades físicas y mentales, y que garantice condiciones de seguridad, salud, y bienestar adecuadas.

**Artículo 59.** A los efectos de la protección de las trabajadoras y trabajadores, el trabajo deberá desarrollarse en un ambiente y condiciones adecuadas de manera que:

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

**Artículo 60.** El empleador o empleadora deberá adecuar los métodos de trabajo así como las máquinas, herramientas y útiles utilizados en el proceso de trabajo a las características psicológicas, cognitivas, culturales y antropométricas de los trabajadores y trabajadoras. En tal sentido, deberá realizar los estudios pertinentes e implantar los cambios requeridos tanto en los puestos de trabajo existentes como al

momento de introducir nuevas maquinarias, tecnologías o métodos de organización del trabajo a fin de lograr que la concepción del puesto de trabajo permita el desarrollo de una relación armoniosa entre el trabajador o la trabajadora y su entorno laboral.

**Artículo 63.** El proyecto, construcción, funcionamiento, mantenimiento y reparación de los medios, procedimientos y puestos de trabajo, debe ser concebido, diseñado y ejecutado con estricta sujeción a las normas y criterios técnicos y científicos universalmente aceptados en materia de salud, higiene, ergonomía y seguridad en el trabajo, a los fines de eliminar, o controlar al máximo técnicamente posible, las condiciones peligrosas de trabajo.

**Artículo 64.** Los empleadores y empleadoras deben llevar un registro de las características fundamentales de los proyectos de nuevos medios y puestos de trabajo o la remodelación de los mismos, y están en la obligación de someterlos a la consideración del Comité de Seguridad y Salud Laboral y del Servicio de Seguridad y Salud en el Trabajo, para su correspondiente aprobación.

## **2.4 BASES INSTITUCIONALES**

### **2.4.1 Reseña histórica de la empresa**

En el año 1960, es creada la Corporación Venezolana del Petróleo (CVP) en la presidencia de Rómulo Betancourt. Comienza en 1961 la explotación de la Faja bituminosa del Orinoco, con los campos Morichal y Jobo (Estado Monagas). En el año 1971, el Ministerio de Minas e Hidrocarburos decide cambiar el nombre de Faja “Bituminosa” del Orinoco, por Faja Petrolífera del Orinoco (FPDO).

El 1972 fue de mucho auge, el 11 de Julio Japón se interesa y propone cooperar en la investigación preliminar de la Faja Petrolífera del Orinoco. Altos funcionarios del Departamento de Estado de Unidos, conversan con el Ministro de Minas e Hidrocarburos y Relaciones Exteriores para explotar conjuntamente la FPDO, a través de un consorcio privado.

En 1981 el equipo de tecnólogos de la empresas Instituto de Tecnología Venezolana para el Petróleo (INTEVEP), Universidad de los Andes (ULA) y British Petroleum Research; inician la investigación en búsqueda del aprovechamiento de los recursos de la Faja Petrolífera del Orinoco llevándoles años de investigación. LAGOVEN por otro lado comienza a construir el proyecto piloto para fabricar una emulsión de petróleo extra pesado con agua fresca; creando el nacimiento de Orimulsión nombre que es una contracción gramatical que proviene de combinar el nombre de la región de Venezuela, de donde se extrae el hidrocarburo (Orinoco) con la denominación técnica del producto (emulsión), la cual es terminado en 1984.

La Orimulsión (combustible a base de 70 por ciento de bitumen natural y 30 por ciento de agua, estabilizado con surfactantes), desde 1985 a 1988 se realizan a nivel mundial las primeras pruebas con mucho éxito, de Orimulsión como combustible, en Plantas Generadoras de Electricidad en Canadá y finalizando en Abril de 1988 con un éxito rotundo en Japón. En efecto se creó 1988, la nueva filial Bitúmenes del Orinoco, (Bitor); su comercialización y suministro fue a través del terminal Punta Cuchillo, en el oriente del país, se exportaba el producto hacia Gran Bretaña, Japón, Estados Unidos y Canadá.

En Diciembre 2001, se constituye Orifuel Sinoven S.A., para dar cumplimiento al convenio de Cooperación de Orimulsión firmada entre la República Bolivariana de Venezuela, representada por Bitúmenes de Orinoco, S.A (BITOR), y la República Popular de China con China National Petroleum Corporation (CNPC) y Petrochina

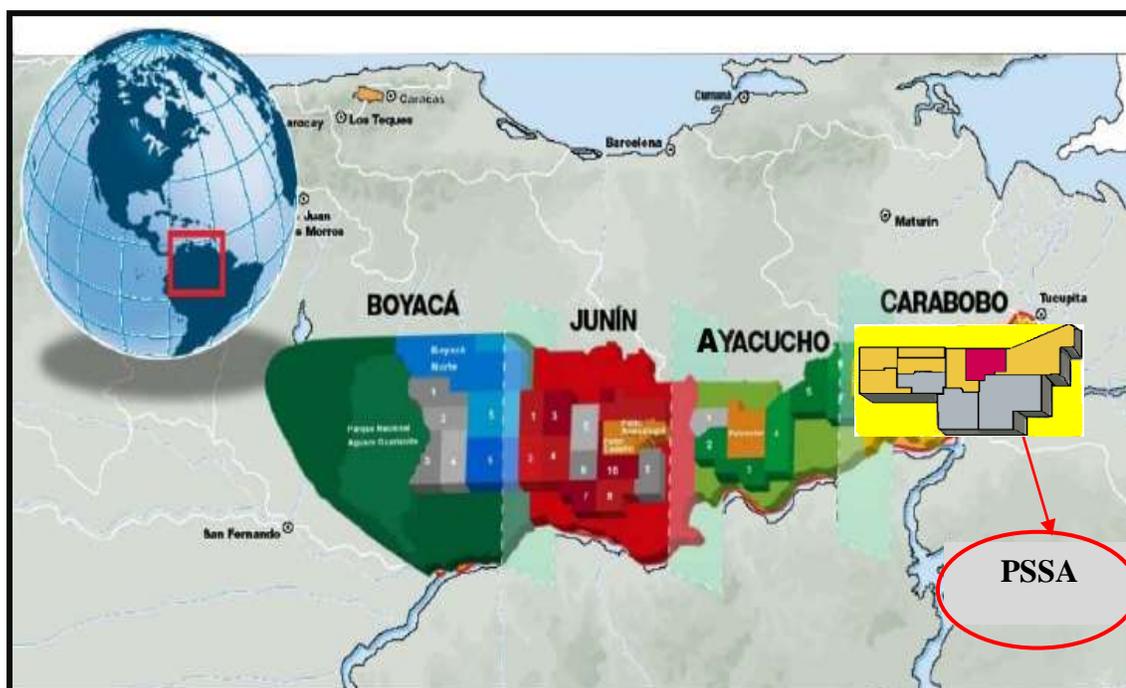
Fuel Oil Corporation Limited (PCFO). El objetivo de la asociación, 70% en manos asiáticas, era el desarrollo del llamado módulo de Orimulsión, para abastecer el mercado chino de generación eléctrica.

Agosto de 2003, el panorama cambió y el gobierno de turno decidió la liquidación de BITOR; así como ordenó una redefinición de sus estrategias, estimando que la orimulsión, ya no era un buen negocio para Venezuela. En ese mismo año el antiguo Ministerio de Energía y Minas determinó que las reservas existentes en el área asignada a Bitor eran de crudos extrapesados y las reclasificó de esa manera. En la reforma a la Ley Orgánica de Hidrocarburos se eliminó toda referencia a los Bitúmenes.

El 1 de Febrero del 2007, como parte del plan de nacionalización de la Faja Petrolífera del Orinoco (FPO), el Estado Venezolano a través de la Corporación Venezolana del Petróleo (CVP), filial de PDVSA, acometió la Migración de la Empresa Orifuel Sinovensa, S.A al formato de Empresa Mixta.

Petrolera SINOVENSA es una Empresa Mixta integrada por PDVSA-CVP (Corporación Venezolana del Petróleo) accionaria de 60 por ciento y CNPC (China Corporación Nacional de Petróleo) accionaria de 40 por ciento. Esta empresa inició la producción de crudo extra pesado del bloque MPE-3 (Módulo de Producción y Exploración, bloque 3), desde el 24 de Agosto de 2006. La producción de petróleo se obtiene mediante la mezcla del diluyente nafta (gravedad aproximada de 47 °API), suplido por PDVSA, con el crudo extra pesado (gravedad promedio de 7,8 °API) producido por la empresa mixta en el campo Morichal. El cual se constituye por Unidades básicas de construcción y producción (UBCP) conocidas como macollas y pozos, estación de flujo, estación de distribución y almacenamiento de diluyente y planta de deshidratación y desalación.

El área operacional de SINOVENSA está ubicada en el Bloque Carabobo de la Faja Petrolífera del Orinoco “Hugo Chávez Frías”. Pertenece al Campo MPE-3 y ocupa una extensión de 150 km<sup>2</sup>. La ubicación geográfica de Petrolera Sinovensa, limita en la parte norte: Municipio Maturín, este: Delta Amacuro y Municipio Uraoa, sur: Municipio Sotillo del Estado Monagas y Anzoátegui, al este por el Estado Delta Amacuro, y al oeste: Municipio Maturín. Se puede visualizar la figura 1.



**Figura 1. Mapa de ubicación geográfica de la empresa Petrolera PSSA**  
**Fuente:** Manual de la empresa Petrolera Sinovensa, campo Carabobo (2015)

#### 2.4.2 Misión y visión de la empresa

**Visión:** Ser una organización líder en producción de petróleo extra pesado, reconocida por su calidad, con aporte y participación al desarrollo socialista de la nación; agregándole el máximo valor a los procesos de la industria petrolera nacional,

con trato justo a sus trabajadoras, trabajadores y proveedores, con compromiso social de su gente enfocado en la sociedad y el ambiente.

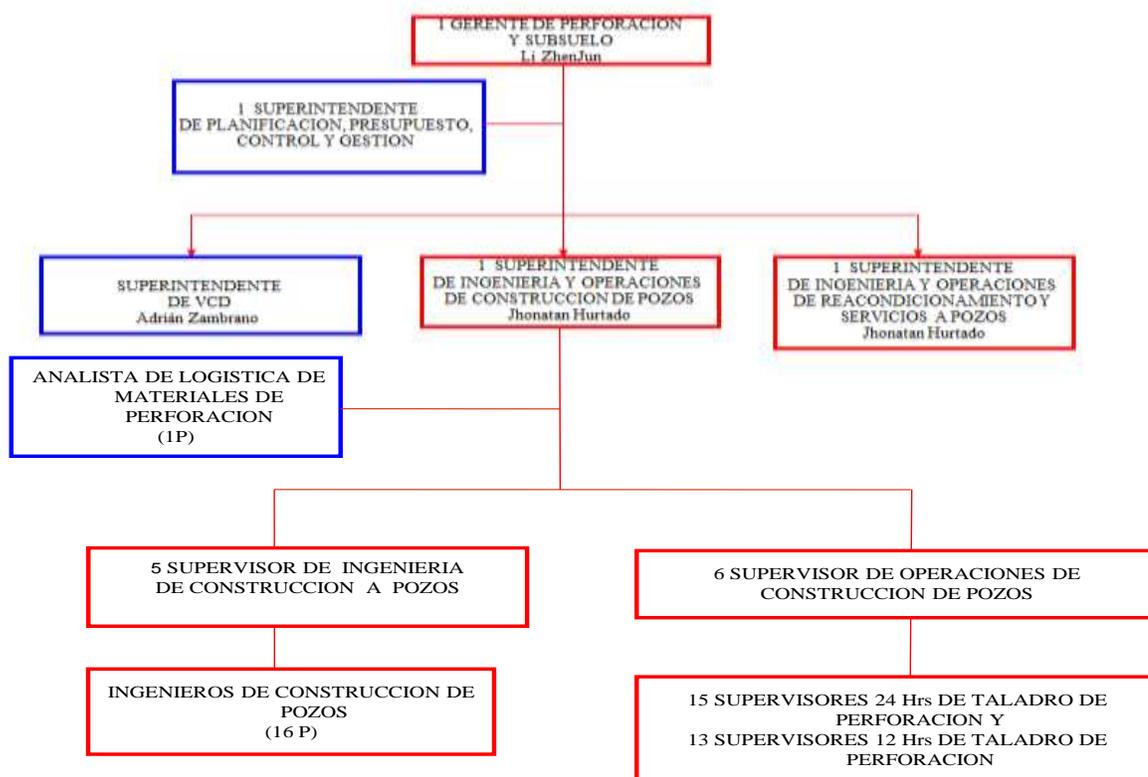
**Misión:** Desarrollar, procesar y mezclar de forma segura y sostenible el crudo extra pesado, ubicado en el área asignada de la División Carabobo de la Faja Petrolífera del Orinoco, con la excelencia de sus trabajadores y la participación activa de los Socios, bajo estándares de seguridad y en cumplimiento con el marco legal vigente, manteniendo el respeto y la armonía con el ambiente e impulsando el desarrollo socialista de la nación.

### **2.4.3 Objetivos y metas de la empresa**

- ✓ Producir las reservas contenidas en el área asignada a la Empresa Mixta, de la forma más efectiva y económica.
- ✓ Producir en un periodo contra actual de 25 años 330.000 BPD.
- ✓ Impulsar y Asesorar el diseño de estructura Organizacional, ágiles y flexibles que permitan claridad de roles, funcionabilidad y gobernabilidad de las diferentes organizaciones de la Corporación Venezolana del Petróleo, S.A.
- ✓ Captar, seleccionar, emplear y asegurar la calidad y disponibilidad oportuna de un valor humano comprometido con el plan país, para apalancar el plan de negocio de la Corporación Venezolana del Petróleo, S.A.
- ✓ Diseñar y ejecutar programas de educación y desarrollo para la formación en competencias técnicas, habilitantes, genéricas y ciudadanas, que refuercen el plan de negocios y proceso Socialista Bolivariano, a través de empresas didácticas, entes del estado, Universidades e Instituciones Públicas y Privadas que permitan el enriquecimiento personal, colectivo y la creación de cuadros de sucesión.

- ✓ Garantizar que el personal reciba los beneficios que le corresponden, así como contribuir con el sano esparcimiento para su salud física y mental, el de sus familiares y del entorno donde se desenvuelven.
- ✓ Profundizar el contenido Social y garantizar la paz laboral a través del cumplimiento de lo estipulado en el contrato colectivo petrolero.
- ✓ Impulsar y ejecutar el desarrollo de programas de Formación y Certificación Ocupacional / Artesanal, para los trabajadores y trabajadoras de la Corporación Venezolana del Petróleo, S.A., las Empresas de Producción Social (EPS), Cooperativas y Microempresas, para afianzar el soporte de los desarrollos endógenos.

#### 2.4.4 Estructura organizativa de la gerencia de perforación



**Figura 2. Estructura organizativa de la gerencia de perforación**  
**Fuente:** Manual de la empresa Petrolera Sinovensa, campo Carabobo (2015)

## 2.5 GLOSARIO DE TERMINIOS

A continuación se presentan una serie de definiciones básicas involucradas en la presente investigación:

**Apoyo y respeto a los superiores:** Para efectos de este trabajo, disposición del personal para el cumplimiento de las decisiones y procesos que propongan los supervisores y gerentes de la organización. (DP).

**Ausentismo:** Faltas o inasistencias de los empleados al trabajo. (Chiavenato, 2005:203).

**Desempeño:** “Capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos mediante el uso eficaz y eficiente de sus recursos”. (Chiavenato 2004:31).

**Índice de Rotación:** manifiesta la relación porcentual entre el volumen de entradas y salidas, y los recursos humanos disponibles en la organización durante cierto periodo. Chiavenato (2000: 190).

**Motivación:** “Proceso que da cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo por conseguir una meta”. (Robbins, 2004:155).

**Organización:** “Sistema estructurado de reglas y relaciones funcionales diseñado para llevar a cabo las políticas empresariales o, más precisamente, los programas que tales políticas inspiran”. (Diccionario de administración y Finanzas. Enciclopedia Digital; 1996).

**Posibilidad de desarrollo personal y profesional en el trabajo:** Para efectos de este trabajo, probabilidad, percibida por los trabajadores, de que en la organización encontrará apoyo y estímulo para el crecimiento personal y profesional, mediante políticas justas y efectivas de capacitación y de promoción. (DP)

**Productividad:** “Relación productos-insumos dentro de un periodo determinado, con la debida consideración de la calidad”. (Koontz y Weihrich, 2004:13)

**Reconocimiento por parte de los demás:** Para efectos de este trabajo, proceso mediante el cual otras personas (colegas, supervisores y subordinados) elogian al trabajador por la eficiencia y virtud que tiene para realizar su tarea. El reconocimiento puede provenir de sus compañeros, su supervisor o la alta gerencia de la organización. (DP)

**Relaciones con los compañeros de trabajo:** Para efectos de este trabajo, interacciones de las personas que tienen frecuente contacto en el seno de la organización con motivo del trabajo, ya sea entre compañeros de una misma dependencia o de diferentes unidades. (DP).

**Retribución económica:** “Compensación que los empleados reciben a cambio de su labor Incluye salario y beneficios socioeconómicos que contribuyen con la satisfacción de las necesidades esenciales del trabajador y su familia”. (Márquez 2000:3).

**Rotación de personal:** es el grado de movilidad interna de los empleados; evitable o inevitable; saludable o no saludable para una organización. Pigors y Meyers (1985: 102).

**Satisfacción laboral:** “Conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo. Se trata de una actitud afectiva, un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia algo”. (Davis y Newstrom, 2003: 246).

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLOGICO**

El marco metodológico es el apartado del trabajo que dio el giro a la investigación, es donde se expone la manera como se va realizó el estudio, los pasos para realizarlo, su método y la descripción y análisis del mismo.

Según Sabino (2007) “Hablamos de un momento específicamente metodológico de la investigación, porque en este punto las preocupaciones esencialmente lógicas y teóricas de la fase que indica la naturaleza de la investigación (p.9). De allí, que ésta es la etapa de la investigación en donde se decide el camino a seguir para obtener y desarrollar los resultados que se quieren.

Para los efectos de la presente investigación el marco metodológico esta constituido por los siguientes aspectos:

#### **3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Se realizó una investigación de campo, por lo tanto, los datos serán recolectados directamente con empleados de la Empresa Mixta Petrosinovemsa, ubicada en Morichal al sur del Estado Monagas.

A propósito de ello Sabino (1992), sostiene: La investigación de campo “es la que refiere a los métodos a emplear cuando los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y de su equipo, estos datos, contenidos directamente de la experiencia empírica, son llamados primarios.” (p. 89).

Al respecto Fideas G. Arias, (2006) señala: “La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios)” (p.31). Lo que quiere decir, que no se manipula ni controla variable alguna, por lo que el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes.

### **3.2 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

Se realizó una investigación con enfoque cuantitativo. Según Hernández Sampieri (2010), afirma: “El Enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p. 4).

### **3.3 NIVEL DE INVESTIGACIÓN**

Se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio. Esta investigación presentó un nivel de estudio de Descriptivo, debido a que se busca describir e identificar las características existentes en la situación a estudiar.

En este sentido, Fideas G. Arias (2006) expresa lo siguiente: “La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere” (p. 22).

### **3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Esta investigación presentó un Diseño No experimental-Transaccional. La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente las variables. Es decir, es donde no es posible variar intencionalmente las variables independientes, lo que se hace en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

Como señala Kerlinger (1999, p. 116). "La investigación no experimental o ex post-facto es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones". De hecho, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad.

Por otro lado, los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

### **3.5 POBLACIÓN**

“La población es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a datos de investigación”. (Tamayo, 1987, p.92). La población objeto de estudio se conformo por el total de 44 empleados Nomina Mayor que conforman el área de operaciones de perforación de PETROSINOVENSA, conformado de la siguiente manera:

**Cuadro 1. Población objeto de estudio**

<b>CARGO</b>	<b>CANTIDAD</b>
Ingenieros de Operaciones	16
Supervisor 24 Hrs	15
Supervisor 12 Hrs	13
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>

### 3.6 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Arias (2006) define a la técnica como “el procedimiento o forma particular de obtener datos o información.”(Pág. 67). Un proceso de investigativo no tiene validez sin la aplicación sistemática de técnicas de recolección de datos, ya que ellas conducen a la verificación del problema planteado, es por esto que el éxito de una investigación descansa en buena parte en la pertinencia de las técnicas relacionadas para la recolección de información, así como en la idoneidad de los instrumentos para tal fin. Para el desarrollo del objeto de estudio se realizó una adecuada estructuración y aplicación de las técnicas que permitirán recolectar los datos, que satisfagan las interrogantes previamente propuestas. Las técnicas a utilizadas en esta investigación fueron las siguientes:

Para la recolección de los datos se aplicaron diversas técnicas:

#### 3.6.1 La observación

Mediante este instrumento se logró tener una visión general del objeto de estudio de una manera muy sencilla, únicamente utilizando el sentido de la vista.

La observación según Arias (2006), “es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de sus objetivos de investigación preestablecidos” (Pag.69).

En base a lo anteriormente dicho la investigación se llevo a cabo mediante la observación participante ya que se esta involucrado directamente a la población del fenómeno objeto de estudio para obtener la información necesaria, acerca del nivel de rotación, el número de entradas y salidas de empleados, para posteriormente ser analizada.

La observación directa es una de las más confiables al momento de recabar información, debido a la interacción inmediata con el comportamiento de la población estudiada. Según Carlos Méndez (2002) “La observación es directa cuando el investigador forma parte activa del grupo observado y asume sus comportamientos”.

### **3.6.2 Recopilación documental**

La revisión documental es una herramienta que permite tras la exploración de diversos autores ofrecer información fidedigna acerca del tema, ésto a través de revisiones de trabajos ya realizados, y libros que apoyan la temática a estudiar, así como también documentos digitales. La cual permitió obtener de forma ordenada los datos de las fuentes relacionadas con el problema objeto de estudio, está representada por documentos, artículos de Internet, revistas y materiales impresos respecto al problema planteado.

Al respecto Hurtado (2008), la define como “ una técnica en la cual se recurre a información escrita, ya sea bajo la toma de datos que pueden haber sido producto de

mediciones hechas por otros o como textos que en sí mismo constituyen los eventos de estudio” (Pág. 427).

### **3.6.3 Entrevista**

Por Cerda, H. (1991), Es una conversación que tiene un propósito definido, y este propósito se da en función del tema que se investiga. En general se plantea como un proceso de transacción de dar y recibir información, de pregunta-respuesta, de emisor receptor, hasta alcanzar los objetivos que se propongan los investigadores (p.259).

Se empleó esta técnica con preguntas estructuradas, para ser aplicada a nivel gerencial del Departamento de Perforación de PETROSINOVENSA, a fin de establecer contacto directo con todas las personas vinculadas con el objeto de estudio.

### **3.6.4 Cuestionario**

Son instrumentos que permiten operacionalizar determinados problemas a través de las variables que son objeto de investigación, mediante una serie de preguntas y el uso de sus respectivos indicadores.

En este sentido Arias (2006), señala que: “El cuestionario es una modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas.” (Pág. 74)

A través de dicho instrumento, se busca el adquirir información necesaria ya que a través de las preguntas se conoce datos que ayudaran a realizar la investigación, permitiendo traducir los objetivos de la misma en una serie de preguntas específicas las cuales generan resultados de forma clara y sencilla.

Para dar respuesta a las interrogaste de esta investigación, se desarrollo un cuestionario utilizando la escala de Likert, para obtener información y medir la variable en estudio “Rotación de Personal”. Este cuestionario de recolección de datos esta contenido de treinta y dos (32) preguntas cerradas de selección múltiple, algunas con 4 alternativas de respuesta: Alto Nivel de Rotación, Medio Nivel de Rotación, Bajo Nivel de Rotación y No tiene efecto; donde los encuestados respondieron las preguntas por escrito, siendo dirigido especialmente al personal de operaciones de perforación de PSSA.

Según lo señalado, Hernández y Otros (2006) señalan, una escala Likert se construye con un elevado número de afirmaciones que califiquen al objeto de actitud y se administran a un grupo piloto para obtener las puntuaciones del grupo en cada ítem o frase (p.252).

Amador, M (2009) resalta: “El cuestionario permite estandarizar e integrar el proceso de recopilación de datos. Un diseño mal construido e inadecuado conlleva a recoger información incompleta, datos no precisos de esta manera genera información nada confiable. Por esta razón el formato del cuestionario fue validado por expertos a fin de que proporcionen respuestas fiables sobre las variables que se van a medir.

### **3.7 CONFIABILIDAD, VALIDEZ Y OBJETIVIDAD**

Según Hernandez Sampieri y Otros (2010), “Toda medición o instrumento de recolección de datos debe reunir tres requisitos esenciales: confiabilidad, validez y objetividad”. (Pg 200).

La Confiabilidad de un instrumento es el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes, es decir, se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales. Existen diversos

procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición, todos utilizan formula con coeficientes de confianza, los cuales pueden oxilar ente cero y uno. Uno de los mas aplicados para medir la confiabilidad del instrumento es el coeficiente de alfa Cronbach; el cual puede tomar valores entre 0 y 1, donde: 0 significa confiabilidad nula y 1 representa confiabilidad total.

La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. La misma fue aplicada según juicios de expertos, el cual se refiere al grado en que aparentemente un instrumento de medición mide la variable en cuestión, de acuerdo con expertos en el tema, la cual se aplicaro con especialistas de reconocidos méritos docentes y competencias suficientes en el manejo de los contenidos metodológicos del área de Postgrado de la Universidad de Oriente.

Por otra parte según Sampieri, R. (2010), “En un instrumento de medición, la objetividad se refiere al grado en que éste es permeable a la influencia de los sesgos y tendencias del investigador o investigadores que lo administran, califican e interpretan” (p 207). La objetividad se refuerza mediante la estandarización en la aplicación del instrumento (mismas instrucciones y condiciones para todos los participantes) y en la evaluación de los resultados; así como al emplear personal capacitado y experimentado en el instrumento.

### **3.8 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN**

El análisis e interpretación de la información se obtuvo mediante la aplicación de tabulación, clasificación, codificación y organización; aplicándose un análisis porcentual, con acompañamiento de cuadros para un mejor entendimiento. Se realizaro la interpretación de cada una de las tablas según la frecuencias de

alternativas de respuestas por ítems y el análisis de los datos obtenidos en la investigación .

### **3.9 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

Sabino, C (2002) define la operacionalización de las variables como: “el proceso que sufre una variable (o un concepto en general) de modo tal que a ella se le encuentran los correlatos empíricos que permiten evaluar su comportamiento en la práctica.” (p. 113).

En la operacionalización de las variables se identifican los indicadores que proporcionan respuestas de forma directa a las variables en medición, ésto con el objeto de ser concretos en la búsqueda de los datos para el desarrollo óptimo de la investigación que se esta llevando a cabo.

Cuadro 2. Operacionalización de Variable

VARIABLES	INDICADORES	ÍTEMS	OPCIONES
<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>	<b>Frecuencia de Rotación de Personal</b>	1. ¿Cómo califica la rotación de personal en la Gerencia?	___ Alto nivel de Rotación ___ Mediano nivel de Rotación ___ Bajo nivel de Rotación ___ No tiene efecto
		2. ¿Cuál de los géneros es más propenso a la rotación o desvinculación de cargo?	___ Masculino ___ Femenino
		3. ¿Cuál es la edad promedio de la persona que se desvincula del cargo?	___ 25-30 años ___ 30-35 años ___ 35-40 años ___ 40-45 años ___ más de 45 años
		4. ¿Cuál es la antigüedad promedio con que la persona se desvincula de la organización?	___ 1-5 años ___ 5-10 años ___ 10-15 años ___ 15-20 años ___ más de 25 años
		5. ¿Esta la gerencia preparada para enfrentar la rotación de personal sin afectar las actividades operacionales?	___ Si ___ No ___ No sabe
		6. ¿Cuál es la rotación de personal más frecuente que se realiza de manera interna en la gerencia?	___ Ascenso ___ Transferencias ___ Promociones ___ Descensos
		7. ¿Cuál es la rotación de personal más frecuente que se realiza de manera Externa en la gerencia?	___ Jubilación ___ Incapacidad permanente ___ Renuncia ___ Despido del trabajador ___ Otros
		8. ¿Existe cálculo del índice de rotación de personal en relación con los recursos humanos disponibles en cierta área de la organización?	___ Si ___ No ___ No sabe

Fuente: Raffo G (2017)

continuará.....

VARIABLES	INDICADORES	ÍTEMS	OPCIONES
<b>CAUSAS DE LA ROTACION DE PERSONAL</b>	<b>Causas Internas</b>	9. ¿La insatisfacción personal afecta significativamente la rotación de personal en la Gerencia?	<input type="checkbox"/> Alto nivel de Rotación <input type="checkbox"/> Mediano nivel de Rotación <input type="checkbox"/> Bajo nivel de Rotación <input type="checkbox"/> No tiene efecto
		10. ¿Qué nivel tiene La política salarial en rotación de personal de la Gerencia?	<input type="checkbox"/> Alto nivel de Rotación <input type="checkbox"/> Mediano nivel de Rotación <input type="checkbox"/> Bajo nivel de Rotación <input type="checkbox"/> No tiene efecto
		11. ¿Qué nivel tiene las Políticas de beneficios Sociales en rotación de personal?	<input type="checkbox"/> Alto nivel de Rotación <input type="checkbox"/> Mediano nivel de Rotación <input type="checkbox"/> Bajo nivel de Rotación <input type="checkbox"/> No tiene efecto
		12. ¿ La Estimulación moral y material tienen importancia en la rotación de personal?	<input type="checkbox"/> Alto nivel de Rotación <input type="checkbox"/> Mediano nivel de Rotación <input type="checkbox"/> Bajo nivel de Rotación <input type="checkbox"/> No tiene efecto
		13. Las oportunidades de crecimiento profesional localizadas dentro de la organización.	<input type="checkbox"/> Alto nivel de Rotación <input type="checkbox"/> Mediano nivel de Rotación <input type="checkbox"/> Bajo nivel de Rotación <input type="checkbox"/> No tiene efecto
		14. El tipo de relaciones humanas desarrolladas dentro de la organización.	<input type="checkbox"/> Alto nivel de Rotación <input type="checkbox"/> Mediano nivel de Rotación <input type="checkbox"/> Bajo nivel de Rotación <input type="checkbox"/> No tiene efecto
		15. La cultura organizacional desarrollada dentro de la organización.	<input type="checkbox"/> Alto nivel de Rotación <input type="checkbox"/> Mediano nivel de Rotación <input type="checkbox"/> Bajo nivel de Rotación <input type="checkbox"/> No tiene efecto
		16. Las condiciones físicas ambientales de trabajo ofrecidas por la empresa.	<input type="checkbox"/> Alto nivel de Rotación <input type="checkbox"/> Mediano nivel de Rotación <input type="checkbox"/> Bajo nivel de Rotación <input type="checkbox"/> No tiene efecto
		17. La política de reclutamiento y selección de recursos humanos.	<input type="checkbox"/> Alto nivel de Rotación <input type="checkbox"/> Mediano nivel de Rotación <input type="checkbox"/> Bajo nivel de Rotación <input type="checkbox"/> No tiene efecto
		18. Los criterios y programas de capacitación y entrenamiento del recurso humano.	<input type="checkbox"/> Alto nivel de Rotación <input type="checkbox"/> Mediano nivel de Rotación <input type="checkbox"/> Bajo nivel de Rotación <input type="checkbox"/> No tiene efecto
		19. El tipo supervisión ejercida sobre el personal.	<input type="checkbox"/> Alto nivel de Rotación <input type="checkbox"/> Mediano nivel de Rotación <input type="checkbox"/> Bajo nivel de Rotación <input type="checkbox"/> No tiene efecto
		20. La moral Personal.	<input type="checkbox"/> Alto nivel de Rotación <input type="checkbox"/> Mediano nivel de Rotación <input type="checkbox"/> Bajo nivel de Rotación <input type="checkbox"/> No tiene efecto
		21. Los criterios de evaluación de desempeño.	<input type="checkbox"/> Alto nivel de Rotación <input type="checkbox"/> Mediano nivel de Rotación <input type="checkbox"/> Bajo nivel de Rotación <input type="checkbox"/> No tiene efecto
22. El grado de flexibilidad de las políticas desarrolladas por la organización.	<input type="checkbox"/> Alto nivel de Rotación <input type="checkbox"/> Mediano nivel de Rotación <input type="checkbox"/> Bajo nivel de Rotación <input type="checkbox"/> No tiene efecto		

Fuente: Raffo G (2017)

continuará

VARIABLES	INDICADORES	ÍTEMES	OPCIONES
<b>CAUSAS DE LA ROTACION DE PERSONAL</b>	<b>Causas Externas</b>	23. Situación de la oferta y la demanda de recursos humanos en el mercado.	<input type="checkbox"/> Alto nivel de Rotación <input type="checkbox"/> Mediano nivel de Rotación <input type="checkbox"/> Bajo nivel de Rotación <input type="checkbox"/> No tiene efecto
		24. Situación económica del país.	<input type="checkbox"/> Alto nivel de Rotación <input type="checkbox"/> Mediano nivel de Rotación <input type="checkbox"/> Bajo nivel de Rotación <input type="checkbox"/> No tiene efecto
		25. Oportunidades de empleo en el mercado laboral.	<input type="checkbox"/> Alto nivel de Rotación <input type="checkbox"/> Mediano nivel de Rotación <input type="checkbox"/> Bajo nivel de Rotación <input type="checkbox"/> No tiene efecto
		26. Interferencia con la vida familiar.	<input type="checkbox"/> Alto nivel de Rotación <input type="checkbox"/> Mediano nivel de Rotación <input type="checkbox"/> Bajo nivel de Rotación <input type="checkbox"/> No tiene efecto
<b>VENTAJAS Y DESVENTAJAS QUE GENERA LA ROTACIÓN DE PERSONAL</b>	<b>Para la Gerencia</b>	27. Ventajas de la Rotación de Personal.	<input type="checkbox"/> La empresa cuenta con personal más joven <input type="checkbox"/> Reducción de costos laborables <input type="checkbox"/> La oportunidad de disponer de mayor diversidad <input type="checkbox"/> Permite tener trabajadores mejor capacitados <input type="checkbox"/> Sustitución de empleados pocos rentables <input type="checkbox"/> Todas las anteriores <input type="checkbox"/> Ninguna de las anteriores
		28. Desventajas de la Rotación de Personal.	<input type="checkbox"/> El alto costo que representa para la gerencia <input type="checkbox"/> Falta de integración y coordinación del grupo de trabajo <input type="checkbox"/> La imagen de la empresa <input type="checkbox"/> Todas las anteriores <input type="checkbox"/> Ninguna de las anteriores
	<b>Para el Trabajador</b>	29. Ventajas de la Rotación de Personal.	<input type="checkbox"/> Permite que la persona descubra su potencial <input type="checkbox"/> Mayor integración con el equipo de trabajo <input type="checkbox"/> Se puede ver a mayor escala el desempeño del trabajador <input type="checkbox"/> Ayuda a que las personas no se apoderen del cargo <input type="checkbox"/> Todas las anteriores <input type="checkbox"/> Ninguna de las anteriores
		30. Desventajas de la Rotación de Personal.	<input type="checkbox"/> No se sienten preparados para asumir nuevas funciones <input type="checkbox"/> Les cuesta adaptarse a nuevos miembros en el grupo <input type="checkbox"/> Les cuesta seguir las órdenes de nuevos líderes <input type="checkbox"/> No se dejan ayudar ni enseñar <input type="checkbox"/> Trabajan individualmente, pero no, en equipo <input type="checkbox"/> Todas las anteriores <input type="checkbox"/> Ninguna de las anteriores

Fuente: Raffo G (2017)

VARIABLES	INDICADORES	ÍTEMS	OPCIONES
<b>FACTORES PARA EL FORMULAMIE NTO DE LINEAMIENOS GERENCIALES</b>	<b>Rotación Externa</b>	31. ¿Cuáles aspectos deben ser analizados en la rotación de personal, por rupturas laborales voluntarias?	<input type="checkbox"/> Entrevista de salida <input type="checkbox"/> Clima Organizacional <input type="checkbox"/> Índice de Rotación <input type="checkbox"/> Situación Socio-Económica del País <input type="checkbox"/> Todas las anteriores <input type="checkbox"/> Ninguna de las anteriores
	<b>Rotación Interna</b>	32. ¿Cuáles aspectos que deben ser analizados en la rotación de personal de tipo interna?	<input type="checkbox"/> Evaluación de Desempeño <input type="checkbox"/> Antigüedad de la persona en la empresa <input type="checkbox"/> Compromiso Organizacional <input type="checkbox"/> Competencias Profesionales <input type="checkbox"/> Todas las anteriores <input type="checkbox"/> Ninguna de las anteriores

**Fuente:** Raffo G (2017)

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS DE RESULTADOS

El presente capítulo muestra una recopilación de los resultados obtenidos a través del instrumento tipo escala Likert aplicado a los trabajadores operacionales de la gerencia de perforación del área Petrolera Sinovensa, Morichal, Estado Monagas, a una población de 44 trabajadores de las Nomina Mayor, con la finalidad de cumplir con los objetivos planteados en la investigación. La recolección de datos fue desarrollada en la matriz de datos, para luego desplegarlas en tablas y gráficos en forma de histogramas de distribución de frecuencias absoluta y porcentual. A continuación, se muestra los resultados con sus respectivos análisis.

#### 4.1 DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN EN MATERIA DE ROTACIÓN DE PERSONAL DE LA GERENCIA DE PERFORACIÓN DE PETROLERA SINOVENSA

**Tabla 1. Distribución absoluta y porcentual acerca de la opinión de los trabajadores sobre la rotación de Personal en la Gerencia**

Ítems	FA	F%
Positiva para la gerencia	10	23
Positiva para el trabajador	12	27
Negativa para la gerencia	0	0
Negativa para el trabajador	0	0
Positiva para ambos	8	18
Negativa para ambos	14	32
No tiene efecto	0	0
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Perforación de SINOVENSA 2017

De los resultados obtenidos, se aprecia que el 32% de los encuestados consideran que la rotación de personal en la gerencia resulta negativa tanto para la gerencia como para el personal. En contraposición 27% indicó que es positiva para los trabajadores, mientras que 23% dicen que es positiva para la gerencia y solo 18% optó por decir que la rotación de personal es positiva para ambos.

Como todo sistema abierto, la organización se caracteriza por el flujo incesante de recursos necesarios para desarrollar sus operaciones y generar resultados. En la actualidad, uno de los problemas que preocupa a los ejecutivos del área de recursos humanos de la organización es precisamente el aumento de salidas ó pérdidas de recursos humanos, situación que hace necesario compensarlas mediante el aumento de entradas. Es decir los retiros de personas deben ser compensados con nuevas admisiones, a fin de mantener el nivel de recursos humanos en proporción adecuadas para que opere el sistema.

El problema de un alto índice de rotación es el golpe que recibe la imagen de la empresa Petrolera SINOVENSA. Al existir un alto índice de desvinculación se presume que el personal no está a gusto, que no tiene sentido de pertenencia, que algo existe y el cual se debe atender rápidamente ya que esto conlleva a muchos gastos e improvisaciones poco saludables tanto para el personal como para la empresa. El principal gasto es el administrativo por efectos de contratación y terminación del contrato. Así mismo existen otros gastos por conceptos de capacitación, equipos etc. que resultan complicados para cualquier empresa.

**Tabla 2. Distribución absoluta y porcentual de la opinión de los trabajadores de los géneros que son más propensos a la desvinculación voluntaria**

<b>Ítems</b>	<b>FA</b>	<b>F%</b>
Masculino.	32	73
Femenino.	12	27
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Perforación de SINOVENSA 2017

De los datos mostrados en la tabla 2 se observa que 73% de los encuestados indico que los de sexo masculino son más propensos a las desvinculaciones con la empresa, y el otro 27% corresponde al femenino.

Los motivos que implican la salida de los trabajadores son fundamentalmente laborales en el caso de los hombres. En lo que respecta a las mujeres, sus salidas tienen más incidencia a razones personales, percibiendo pocas posibilidades de superación y promoción en la gerencia y sienta inconformidad hacia los métodos y estilos de dirección. Así como los escasos beneficios, servicios y prestaciones.

En lo que corresponde al personal nomina mayor de la Gerencia de perforación de PETROSINOVENSA, en su mayoría son de sexo masculino, sobre todo por la naturaleza de las labores las cuales son netamente operacionales y de campo, donde se requiere de habilidades, destrezas y competencias que involucran más a este género. Sin embargo, se observa en la tabla 2, que son más propensos a desvincularse de la organización. Bien sea porque ya la gerencia no cubra con sus expectativas laborales y consideren mejores oportunidades en el entorno competitivo.

**Tabla 3. Distribución absoluta y porcentual acerca del promedio de edad de los trabajadores que se desvinculan de los cargos**

Ítems	FA	F%
25-30 años	15	34
30-35 años	13	30
35-40 años	10	23
40-45 años	6	14
más de 45 años	0	0
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Perforación de SINOVENSA 2017

De los resultados obtenidos en la tabla 3, se aprecia que el 34% de los encuestados indicaron que la edad más propensa en desvincularse del cargo es la comprendida entre 25-30 años. Otro 30% con 30-35 años, lo cual representa un personal joven y con poca experiencia dentro de la empresa. Así mismo esta 23% que corresponde a las edades de 35-40 años, y por último 14% que agrupa a las personas que están entre 40 -45 años de edad.

En la actualidad, es un reto para las organizaciones atraer y mantener al talento humanos que corresponde a las nuevas generaciones. El nuevo profesional que ingresa a nuestras organizaciones, es el tipo de gente que busca retos, quiere entender para qué hace las cosas y si no sabe cuál es su contribución se desencanta. A ellos hay que involucrarlos en los equipos de trabajo y evitarles las tareas repetitivas. Normalmente son selectivos con sus empleos y entre ellos hay personas que deciden abandonar cargos altos por convicciones muy particulares como el simple hecho de no cubrir con sus expectativas.

Al observar la tabla 3, se evidencia que la mayor tendencia a dejar el empleo en la gerencia de perforación de PETROSINOVENSA, son aquellos talentos de las

edades comprendidas entre 25 y 35 años de edad. Generación relativamente joven y que de alguna manera las condiciones brindadas y los beneficios ofrecidos por la empresa hoy en día no les permite cubrir sus necesidades y mucho menos sus expectativas a mediano y largo plazo. Lo cual hace abandonar el cargo tomando en cuenta que existen otras oportunidades en el mercado local o fuera de las fronteras.

**Tabla 4. Distribución absoluta y porcentual acerca de la antigüedad promedio con que la persona se desvincula de la organización**

Ítems	FA	F%
1-5 años	7	16
5-10 años	23	52
10-15 años	9	20
15-20 años	5	11
más de 25 años	0	0
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Perforación de SINOVENSA 2017

En virtud de los datos mostrados en la tabla 4, se aprecia que 52% de los encuestados señalaron que los más propensos a desvincularse del cargo es el trabajador que tiene entre 5-10 años dentro de la organización. Así mismo 20% considero el rango de 10-15 años. Otros 16% opto por 1-5 años y solo 11% tiene en la empresa una antigüedad entre 15-20 años.

La antigüedad de un trabajador en toda organización, está vinculada con el plan de carrera, beneficios de retiro (jubilación), estabilidad laboral. Para algunos representa hasta la fidelidad y compromiso organizacional. Sin embargo, nos encontramos con otros fenómenos que hoy en día las empresas enloquecen armando políticas de "fidelización", a fin de retener al su gente, que en lo particular son muy joven. La nueva generación que integran las organizaciones, como la objeto de

estudio, no dejan la vida en el trabajo. Son emprendedores y creativos, intentan vivir de lo que aman hacer, son idealistas. Aficionados a la tecnología del entretenimiento y según estudios, duran en sus trabajos un promedio de dos años en un empleo.

Por tal razón se aprecia tanto en la tabla 3 y 4, que es el trabajador joven y con poca antigüedad en la gerencia de perforación de PETROSINOVENSA, que toman la decisión de retiro voluntario de la empresa ya que sus expectativas dadas las características de este personal, tienden a ser más independientes y menos comprometidos con la cultura organizacional.

**Tabla 5. Distribución absoluta y porcentual acerca la pregunta ¿Esta la gerencia preparada para enfrentar la rotación de personal sin afectar las actividades operacionales?**

Ítems	FA	F%
Si	5	11
No	39	89
No sabe	0	0
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Perforación de SINOVENSA 2017

De los resultados obtenidos, se aprecia que 89% de la población opino que la gerencia no está preparada para asumir la rotación de personal. Solo 11% indico que se puede enfrentar rotación.

Uno de los problemas preocupantes de las organizaciones venezolanas en la actualidad, es precisamente el aumento de salidas o pérdidas de personal, situación que hace necesario compensarlas con el aumento de entradas a fin de mantener el nivel de recursos humanos en proporciones adecuadas para que opere el sistema.

Cuando surgen dificultades en la estabilidad laboral en una Empresa como PETROSINOVENSA, afectan el desempeño de la misma.

Basado en la tabla 5, la gerencia objeto de estudio no está preparada para asumir una rotación de recursos humanos que en lo particular aun cuando son en su mayoría personas jóvenes y con poca trayectoria en la industria petrolera, también existe un porcentaje en la tabla 4, donde se observa que trabajadores entre 15 y 25 años en PDVSA, han acudido al retiro voluntario, sin esperar inclusive un plan de jubilación. Es por ello que las desvinculaciones de personal en la Gerencia de Perforación de PETROSINOVENSA, tienen que ser compensadas a través de nuevas admisiones para que se mantenga el nivel de recursos humanos en proporciones adecuadas para mantener las operaciones de perforación considerar que la tendencia actual es actuar sobre las causas de la rotación.

**Tabla 6. Distribución absoluta y porcentual acerca del tipo de rotación interna que se da con mas frecuencia en gerencia**

Ítems	FA	F%
Ascenso	0	0
Transferencias	4	9
Promociones	0	0
Descensos	0	0
Reemplazo Temporal	40	91
No sabe o no responde	0	0
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Perforación de SINOVENSA 2017

De los resultados obtenidos en la tabla 6, se observa que la totalidad de la población indicó que la rotación de personal se da con mayor proporción a través de reemplazos temporales.

La rotación interna representa los movimientos de trabajadores girados de sus puestos de trabajo, sin salir de la empresa. Bien sea por reemplazos temporales o promociones interdepartamentales o en otras unidades o gerencias de la organización.

Para el personal en la Gerencia de Perforación de PETROSINOVENSA, los movimientos de personal han sido manejados como reemplazos temporales, y en algunos casos se cubren con personas que no cumplen el perfil del ocupante a nivel del sistema SAP. No gozan de beneficios salariales, y a nivel de sistema no se les formaliza la ocupación.

**Tabla 7. Distribución absoluta y porcentual acerca del tipo de rotación externa que se da con mas frecuencia en gerencia**

Ítems	FA	F%
Jubilación	2	5
Incapacidad permanente	2	5
Renuncia	28	64
Abandono de cargo	12	26
No sabe o no responde	0	0
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Perforación de SINOVENSA 2017

De los datos obtenidos en la tabla 7, se observa que 64% de los encuestados señalaron que la renuncia es el tipo de rotación externa más frecuente. Otro 26% señalaron que por abandono de cargo. Con igualdad de resultados 5% indico la incapacidad permanente, mientras que el otro 5% considero que la jubilación.

De acuerdo a lo mostrado en la tabla 7, en la Gerencia de Perforación de PETROSINOVENSA, el factor que está incidiendo en la rotación de personal son las continuas renuncias de los trabajadores especializado en el área operacional de

perforación. Adicionalmente, se han presentado abandono de cargo por parte del personal, quienes salen bien sea de vacaciones o permisos y no se incorporan al momento que le corresponde sin formalizar una justificación o a su efecto la renuncia al cargo.

**Tabla 8. Distribución absoluta y porcentual acerca de la existencia de calculos de indicadores de rotación de personal en relación con los recursos humanos disponibles en cierta área de la gerencia**

Ítems	FA	F%
Si	5	11
No	29	66
No sabe	10	23
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Perforación de SINOVENSA 2017

De los resultados obtenidos 66% de los encuestados manifestaron la carencia de indicadores de gestión que indique la rotación en relación con los recursos humanos disponibles en cierta área de la gerencia. De igual modo 23% indicó que no sabe o desconoce, y solo 11% optó por sí.

El índice de rotación de personal es una medida de gestión del capital humano, a través de la cual es posible identificar problemas de insatisfacción laboral entre los empleados o deficiencias en los procesos de selección y contratación, entre otros.

La elaboración de indicadores de gestión, en este caso los que corresponde a la rotación de personal, forma parte de las funciones de la Gerencia de Recursos Humanos de toda organización. Es por ello las respuestas negativas o de desconocimiento por parte del personal que labora en la Gerencia de Perforación de SINOVENSA. En esta organización solo cuentan a nivel de departamento una unidad de control y gestión administrativa, quienes llevan las estadísticas y la gestión

administrativas concernientes a las operaciones de perforación. Mientras que a nivel central, efectivamente es la Gerencia de Recursos Humanos de SINOVENSA quienes se encargan de llevar la proporción de personas que salen, descontando los que lo hacen de una forma inevitable (jubilaciones, fallecimientos), sobre el total del número de personas promedio que ingresan en un periodo determinado.

#### **4.2 IDENTIFICACIÓN DE LAS CAUSAS EXTERNAS E INTERNAS QUE PROVOCAN LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA GERENCIA DE PERFORACIÓN DE PETROLERA SINOVENSA**

**Tabla 9. Distribución absoluta y porcentual acerca de cómo puede afectar significativamente la insatisfacción laboral en la rotación de personal en la Gerencia**

<b>Ítems</b>	<b>FA</b>	<b>F%</b>
Alto nivel de Rotación	40	91
Mediano nivel de Rotación	4	9
Bajo nivel de Rotación	0	0
No tiene efecto	0	0
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Perforación de SINOVENSA 2017

De acuerdo a los datos obtenidos en la tabla 9, se aprecia que en su mayoría 91% indico que la insatisfacción tiene Alto nivel de rotación de personal. Otro 9% señalo que Mediano nivel de Rotación.

La satisfacción laboral entendida como un factor que determina el grado de bienestar que una persona experimenta en su puesto de trabajo. De modo que es uno de los ámbitos de la calidad de vida laboral que ha captado mayor interés. En todo caso la satisfacción laboral se deriva de aspectos del trabajo como el reconocimiento,

promoción, el salario, las condiciones laborales, el estilo de mando, la relación con los compañeros o las políticas de la empresa.

También la satisfacción laboral es un factor determinante de la retención del trabajador y el valor de un puesto de trabajo para el trabajador puede cambiar en la medida en que cambie la satisfacción del trabajador con el puesto. Pasando a un estado de insatisfacción laboral, lo cual produce un decremento en la eficiencia organizacional, y que puede expresarse con conductas como negligencia, agresión, de ansiedad o incluso depresivo propiciando abandono del puesto.

El problema de alto índice de rotación en la Gerencia de perforación de Sinovensa, es motivado principalmente a los factores asociados a insatisfacción laboral, como es: las buenas relaciones con los compañeros y jefes, el salario adecuado, el control y la autonomía sobre el trabajo y el establecimiento de un sistema claro de promoción profesional y oportunidades basados en la equidad: méritos y capacidad.

**Tabla 10. Distribución absoluta y porcentual acerca del impacto que puede ejercer la política salarial en rotación de personal de la Gerencia**

Ítems	FA	F%
Alto nivel de Rotación	36	82
Mediano nivel de Rotación	8	18
Bajo nivel de Rotación	0	0
No tiene efecto	0	0
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Perforación de SINOVENSA 2017

De los resultados obtenidos, se puede observar que hubo concordancia de opinión por parte de los encuestados donde 82% indico, que la política salarial es uno

de los factores determinante en la rotación de personal de la Gerencia. Sin embargo 18% señalo que solo tiene Mediano nivel de Rotación.

Las políticas de beneficios salariales de una empresa está conformada por sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor. La gerencia de recursos humanos a través de esta actividad vital, garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados. Las comparaciones sociales corrientes dentro y fuera de la organización son los principales factores que permiten al empleado establecer lo que “debería ser” con respecto a su salario versus lo que percibe. Es muy importante recalcar que es la percepción de justicia por parte del empleado la que favorecerá su satisfacción.

Infiriendo con los datos de la tabla 10, las políticas salariales que tiene PDVSA y sus empresas filiales, en la actualidad no son las más atractivas para atraer y mantener al talento humano. Se aprecia que para la mayoría de los encuestados, tienen un salario bajo y sin estímulos económicos, por lo tanto, esto provoca que los empleados estén desmotivados en sus trabajos y estén pensando en irse a laborar en otro lugar, e inclusive abandonar el que tienen actualmente, ocasionando con esto se eleve el porcentaje de rotación de personal interno donde se ha improvisado los reemplazos que no cumplen el perfil del cargo. Esta situación se ha visto mucho con la ocupación de cargos de ingenieros de operaciones (nomina mayor) con los supervisores de 12 horas que son netamente vinculado a la parte operacional de taladro, (obreros).

**Tabla 11. Distribución absoluta y porcentual acerca del impacto que puede ejercer la Política de beneficios Sociales en rotación de personal de la Gerencia**

Ítems	FA	F%
Alto nivel de Rotación	0	0
Mediano nivel de Rotación	30	68
Bajo nivel de Rotación	14	32
No tiene efecto	0	0
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Perforación de SINOVENSA 2017

En la tabla 11, se observa que 68% de los encuestados opino que la Política de beneficios Sociales solo tiene un nivel mediano en rotación de personal de la Gerencia. Mientras que 32% indico que realmente es bajo el nivel que ejerce en la rotación de personal.

Los beneficios sociales, constituyen un paquete de beneficios y servicios que es parte integral de la remuneración del personal. Incluyen variedad de comodidades y ventajas ofrecidas por la organización, como asistencia médico-hospitalaria, seguro de vida, alimentación subsidiada, transporte, pago de tiempo no laborado, planes de pensión y jubilación, etc. En el caso de personal de nivel más elevado, incluyen provisión de automóvil, casa, escuela para hijos, club para la familia, pago de pasajes y estadía durante vacaciones, tarjetas de crédito y planes especiales de salud y seguro de vida. Los beneficios, además de su aspecto pecuniario o financiero, sirven para evitar a los empleados una serie de inconvenientes, como búsqueda de medios de transporte hasta la compañía o búsqueda de restaurantes. Para muchas organizaciones, resulta más atractivo para sus trabajadores los beneficios sociales que les permita lograr una mejor calidad de vida que las políticas de sueldo y salario.

En lo que corresponde al personal de SINOVENSA, no escapa de la realidad socio económica que arroja a las instituciones Venezolanas, donde muchos de los beneficios sociales han mermado, afectando la calidad de vida de los trabajadores de esta filial de PDVSA. Al límite que ha afectado el servicio de comedor, y en lo que respecta al disfrute de viáticos por traslado, es insuficiente para cubrir los gastos generados por la movilización a otro sitio por trabajo. En lo que se refiere a la atención medica primaria, las clínicas de PDVSA disponen de pocos recursos para auxiliar alguna eventualidad o emergencia. Solo a través del HCM, se puede solventar cualquier situación de salud de los trabajadores petroleros.

**Tabla 12. Distribución absoluta y porcentual acerca del impacto que tiene la política de incentivos económicos en la rotación de personal**

Ítems	FA	F%
Alto nivel de Rotación	36	82
Mediano nivel de Rotación	8	18
Bajo nivel de Rotación	0	0
No tiene efecto	0	0
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Perforación de SINOVENSA 2017

De los resultados mostrados en la tabla 12, se aprecia que 82% de los encuestados indicaron que la política de incentivos representa un alto nivel en la rotación de personal. Otro 18% considero que posee mediano nivel de rotación.

Los incentivos económicos forman parte del sistema de compensación de una organización, permiten ligar los esfuerzos de los empleados con objetivos específicos, lo que proporciona una motivación adicional, ligado a metas concretas, claras y medibles, las cuales producen importantes beneficios para los trabajadores y la

organización. Adicionalmente son fáciles de gestionar, cuantificar, seguir y monitorear, ya que la compensación se relaciona directamente con el desempeño de la actividad, constituyendo un método justo de distribución de los beneficios de una empresa entre los diversos responsables de los éxitos.

Realizando una comparación con lo antes expresado y los datos arrojado en la tabla 12, se evidencia inconformidad con el sistema de compensación e incentivo por parte del personal de la gerencia de perforación de PetrosinovenSA. Es por ello que la política de incentivos económicos ha sido en los últimos tiempos el factor probable de mayor influencia en la decisión de los trabajadores para retirarse de la empresa, considerando que es insuficiente. Viéndose cada día que lo que recibe a cambio de su trabajo no cubre el nivel de vida que garantice satisfacer sus necesidades básicas, afectando el desempeño óptimo del trabajador petrolero indistintamente de la nómina que pertenezca.

**Tabla 13. Distribución absoluta y porcentual acerca del impacto que tiene las oportunidades de crecimiento profesional localizadas dentro de la organización**

Ítems	FA	F%
Alto nivel de Rotación	8	18
Mediano nivel de Rotación	31	71
Bajo nivel de Rotación	5	11
No tiene efecto	0	0
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Perforación de SINOVENSA 2017

De los resultados obtenidos se evidencia que para 71% de los encuestados el impacto que tiene las oportunidades de crecimiento profesional localizadas dentro de la organización es Mediano nivel de Rotación. Otro 18% indico que tiene Alto nivel de Rotación y solo 11% dijo que es Bajo nivel de Rotación.

El desarrollo profesional es un esfuerzo organizado y formalizado que se centra en el desarrollo de trabajadores más capacitados. Tiene un alcance mayor y de duración más extensa que la formación. El desarrollo debe ser una opción empresarial estratégica si la organización quiere sobrevivir en un entorno global y cada vez más competitivo. La posibilidad de crecer en la organización es un factor significativo para la motivación, pero no el único. También es importante que la organización despliegue oportunidades para que las personas aprendan y se especialicen.

Desde la perspectiva de la Gerencia de Perforación de SINOVENSA, se aprecia a través de los datos mostrados en la tabla 13, que la falta de ayuda en la planificación profesional puede provocar el desinterés de los empleados por cubrir los puestos vacantes, en lo particular cuando ese trabajador no cumple con el perfil del cargo. Desde la óptica de los trabajadores, los resultados son frustración y sentimientos de no estar valorados por la empresa al momento de presentarse la oportunidad a través de los reemplazos temporales y promociones, sin ser formalizados a nivel del sistema SAP.

**Tabla 14. Distribución absoluta y porcentual acerca del impacto que tiene el tipo de relaciones humanas desarrolladas dentro de la organización**

<b>Ítems</b>	<b>FA</b>	<b>F%</b>
Alto nivel de Rotación	6	13
Mediano nivel de Rotación	10	23
Bajo nivel de Rotación	28	64
No tiene efecto	0	0
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Perforación de SINOVENSA 2017

De los datos arrojados en la tabla 14, se observa que 64% de los encuestados señalaron que las relaciones humanas desarrolladas dentro de la organización ejercen

bajo nivel de Rotación. Mientras que 23% opto por Mediano nivel de Rotación y solo 13% indico que puede ser de alto nivel de Rotación.

Desde este punto de vista laboral, las relaciones humanas se entienden como la capacidad que tiene la persona de cooperar y trabajar con sus compañeros, estableciendo una meta a conseguir y organizando el trabajo diario para no entorpecer el desempeño del resto. Las relaciones entre compañeros de trabajo deben basarse en el respeto, el buen trato y cooperación. Y por su parte, las relaciones entre empleado-jefe, tienen un sustento en base a la efectividad, productividad, utilidad y obediencia, pero todo en límites precisos, ya que si se torna excesivo puede devenir en estrés, acoso laboral y otros inconvenientes de este estilo.

En lo que respecta las relaciones humanas en la gerencia de perforación de petrosinovenosa, es uno de los aspectos más favorable dentro del ambiente de trabajo. Lo cual indica que a nivel de grupo de trabajo existe camaradería y colaboración entre los integrantes de la gerencia. Sin embargo, es preocupante que 37% de la población encuestada haya respondió entre los ítems de mediano y alto el nivel que ha ejercido las relaciones humanas en la rotación de personal, bien sea interna o de manera externa. Por tal motivo la gerencia, debe revisar el manejo de información entre sus integrantes, a fin evitar la competencia desleal, los celos profesionales por vislumbrarse preferencia para ciertas personas. No llevarse bien con los compañeros ni con los superiores puede derivar en absentismo, bajo rendimiento, malas ideas, peleas y, por supuesto, insatisfacción laboral.

**Tabla 15. Distribución absoluta y porcentual acerca del impacto que tiene la cultura organizacional desarrollada dentro de la organización**

<b>Ítems</b>	<b>FA</b>	<b>F%</b>
Alto nivel de Rotación	27	61
Mediano nivel de Rotación	12	27
Bajo nivel de Rotación	5	11
No tiene efecto	0	0
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Perforación de SINOVENSA 2017

De acuerdo a la tabla 15, referida al impacto que tiene la cultura organizacional desarrollada dentro de la organización, 61% respondió que posee Alto nivel de Rotación. Otro 27% optó por decir que es Mediano nivel de Rotación y solo 11% dijo ser Bajo nivel de Rotación.

La cultura representa la personalidad de la empresa, tomando en cuenta sus objetivos, el ambiente interno y externo al que pertenece y los valores que inculquen sus fundadores. Es propio de la cultura, ir de generación en generación. Es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. Se refiere a un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que distinguen de una organización a otras.

La cultura organizacional no son fáciles de modificar y pueden convertirse en un obstáculo o en un elemento facilitador de la iniciativa de cambio. En el caso de la empresa mixta Petrosinovensa, y en particular la Gerencia de perforación, el pasar de una cultura basada en alto desempeño, como era la empresa CNPC, centrada en la búsqueda de la rentabilidad en el negocio petrolero a una cultura con valores

tradicionalista, más burocráticos que caracteriza una institución del estado venezolano.

**Tabla 16. Distribución absoluta y porcentual acerca del impacto que tiene las condiciones físicas ambientales de trabajo ofrecidas por la empresa**

Ítems	FA	F%
Alto nivel de Rotación	35	80
Mediano nivel de Rotación	9	20
Bajo nivel de Rotación	0	0
No tiene efecto	0	0
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Perforación de SINOVENSA 2017

De acuerdo a la tabla 16, referida al impacto que tiene las condiciones físicas ambientales de trabajo ofrecidas por la gerencia objeto de estudio, 80% de los encuestados señalo que tiene Alto nivel de Rotación. Asimismo 20% dijo que ejerce Mediano nivel de Rotación.

Las condiciones físico ambientales de trabajo corresponde al área en el cual se desarrollan las actividades, esta debe de cubrir las necesidades básicas, adecuadas de un ambiente agradable para la realización de labores de los empleados. Desde el espacio donde se moviliza, el mobiliario disponible, el color de las paredes entre otros. Adicionalmente, se debe contar con buena iluminación, temperatura moderada y poco ruido que permita llevar a cabo una labor de grupo sin que afecte la concentración necesaria para las labores en un mismo ambiente de trabajo. Un buen ambiente de Trabajo hace que la ocupación laboral genere una mínima carga de trabajo y que por lo tanto ocasione menos fatiga.

En la organización objeto de estudio, existe similitud de opinión referida a la alta incidencia de las condiciones físicas de trabajo, en la rotación de personal. Según los hallazgos mostrados por la investigadora, el ambiente físico de trabajo se puede dividir en dos escenarios: el conformado por las oficinas de la gerencia de perforación de Petrosinovensa, las cuales son confortables para el personal que está asignado a oficina. Y el otro ambiente de trabajo, es el habilitado en las locaciones donde esté operando taladros de perforación, y las oficinas y espacios para pernotar el personal son trailers portátiles, los cuales dependiendo la cantidad de personas pueden resultar de espacio físico reducido ya que son áreas de uso común, poca iluminación, temperatura calurosa y el ruido es alto. Esto se debe principalmente que la mayoría de sus áreas de trabajo ocasionando en los trabajadores bajo rendimiento en sus actividades o funciones.

**Tabla 17. Distribución absoluta y porcentual acerca del impacto que tienen la política de reclutamiento y selección de recursos humanos**

<b>Ítems</b>	<b>FA</b>	<b>F%</b>
Alto nivel de Rotación	30	68
Mediano nivel de Rotación	10	23
Bajo nivel de Rotación	0	0
No tiene efecto	4	9
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Perforación de SINOVENSA 2017

De acuerdo a la tabla 17, referida al impacto que tiene la política de reclutamiento y selección de recursos humanos, 68% de los encuestados indicaron que posee Alto nivel de Rotación. En el mismo orden de ideas 23% indico que es Mediano nivel de Rotación y solo 9% opto por decir que No tiene efecto.

El reclutamiento y selección de personal son procesos que se llevan a cabo para proporcionar a las organizaciones del recurso humano, ya sea para puestos operativos, administrativos y directivos, con la ejecución de estos procesos se asegura que la organización cuente con el personal adecuado, en el momento adecuado. Las acciones de reclutamiento ayudan a atraer y aumentar el número de candidatos para que la organización los seleccione para puestos específicos.

Dada la problemática que atraviesa la empresa mixta Petrosinovenca, en particular la gerencia de perforación, existe una mala praxis en lo que a Reclutamiento Interno se refiere. Sobre todo que al momento de presentarse las vacantes en cargos medulares al negocio. Se ha observado, que al momento de realizar las promociones y/o reemplazos temporales, no consideran precisamente al trabajador con el perfil adecuado al cargo y menos la trayectoria en la industria petrolera. Esta situación se ha presentado, en los cargos de supervisores de 24 horas, de 12 horas y líder operacional (Ing. De Campo).

A nivel de descripción de cargos se encuentra muy bien estructurado y específica ampliamente lo que se requiere de la persona que debe cubrir el puesto, sin embargo, la Gerencia de Perforación no ha comprendido la importancia de realizar correctamente el proceso de selección de sus candidatos internos, ya que son promovidos principalmente por la necesidad de cubrir las vacantes, lo cual está generando malestar y desmoralización de sus trabajadores, quienes consideran que no se les ha brindado la oportunidad, aun cuando reúnen las competencias. Lo cual alienta en ellos el abandono a la empresa, incrementando la rotación de personal.

**Tabla 18. Distribución absoluta y porcentual acerca del impacto que ejerce los criterios y programas de capacitación y entrenamiento del recurso humano**

Ítems	FA	F%
Alto nivel de Rotación	21	48
Mediano nivel de Rotación	19	43
Bajo nivel de Rotación	4	9
No tiene efecto	0	0
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Perforación de SINOVENSA 2017

De acuerdo a los resultados de la tabla 18, referida al impacto que tiene los criterios y programas de capacitación y entrenamiento del recurso humanos, 48% de los encuestados dijo que posee Alto nivel de Rotación. Seguidamente 43% expreso que Mediano nivel de Rotación y solo 9% selecciono Bajo nivel de Rotación.

Uno de los objetivos de la capacitación es tener empleados más preparados, con claridad en sus funciones, responsabilidades, y compromiso que les permita ser más productivos. La capacitación mejora las aportaciones que pueden hacer a la organización, por lo tanto, el desarrollo de las habilidades, formación y el aprendizaje que adquieran los colaboradores son elementos fundamentales de la organización.

El programa de capacitación establecido por PDVSA y sus empresas filiales, en la actualidad ha sido difícil de cumplir según el DNA (Detección de Necesidades de Adiestramiento), tomando en cuenta que la programación de cursos no se está llevando correctamente, desde el punto de vista del proceso, ya que no siguen el calendario de actividades ni realizan las evaluaciones y certificaciones correspondientes. La capacitación no se lleva conforme al plan establecido, se realiza conforme lo permite su operación, la práctica más común es que los miembros del equipo con más antigüedad son los que capacitan a los colaboradores de nuevo

ingreso. Esta capacitación podría llamarse informal, ya que quienes capacitan enseñan lo que saben, sin que esto lleve un orden o sigan un plan estructurado.

**Tabla 19. Distribución absoluta y porcentual acerca del impacto que tiene el tipo supervisión ejercida sobre el personal**

<b>Ítems</b>	<b>FA</b>	<b>F%</b>
Alto nivel de Rotación	27	61
Mediano nivel de Rotación	13	30
Bajo nivel de Rotación	0	0
No tiene efecto	4	9
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Fuente: la autora 2018

De acuerdo a los resultados de la tabla 19, relacionada con el impacto que tiene el tipo supervisión ejercida sobre el personal, 61% de los encuestados opto por Alto nivel de Rotación. 30% indico Mediano nivel de Rotación y 9% considero que No tiene efecto.

Las organizaciones sociales, al estar estructuradas por jerarquías, requieren otorgar autoridad formal a sus miembros para fortalecer a los individuos que ocupan puestos de mando. La autoridad y la responsabilidad son un binomio inseparable, es decir a mayor responsabilidad, mayor autoridad; no obstante, jefe o responsable no es sinónimo de líder.

El nivel de autoridad en empresa como Petrosinovensa es concedida por el puesto y la referencia de la empresa. El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción de los trabajadores. Sin embargo, es preocupante, cuando para la mayoría de los encuestados, coinciden que, el estilo de

supervisión utilizado no es el más idóneo y por ende no contribuye a integrar e incentivar el trabajo en equipo, lo cual propicia en los empleados frustración y baja autoestima, situación difícil que facilita el ausentismo, desapego y falta de compromiso con la organización. Lo cual genera en el individuo búsqueda de otras opciones de empleo donde los beneficios estén acompañados de una buena supervisión.

**Tabla 20. Distribución absoluta y porcentual acerca del impacto que ejerce la moral del personal**

<b>Ítems</b>	<b>FA</b>	<b>F%</b>
Alto nivel de Rotación	22	50
Mediano nivel de Rotación	16	36
Bajo nivel de Rotación	6	14
No tiene efecto	0	0
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Perforación de SINOVENSA 2017

En concordancia con los datos mostrados en la tabla 20, relacionada a la influencia que puede tener la moral del personal, 50% indico que tiene Alto nivel de Rotación. Seguidamente, 36% optó por Mediano nivel de Rotación y 14% sencillamente dijo que es Bajo el nivel de Rotación.

La moral de los trabajadores es un factor determinante que afecta el clima laboral y la productividad de la empresa. Hay muchos factores que pueden afectar la moral de los trabajadores positiva y negativamente y es importante saber cuáles son para asegurarse que el trabajador se sienta cómodo en sus labores.

Generalmente, se considera que, cuando los empleados son felices, los clientes son felices. Que solo un miembro del personal esté contrariado podría resultar en un duro revés, causando un daño duradero a la marca. Otra consecuencia de una mala o baja moral es la rotación de personal. En pocas palabras, cuando los empleados no tienen suficientes razones para permanecer, son más propensos a irse, así como también son menos propensos a recomendar a su antiguo empleador.

A nadie le gusta trabajar sin sentido. Y parte de eso es el manifiesto de los encuestados de la Gerencia de perforación de SINOVENSA, quienes consideran que si un empleado está haciendo un buen trabajo y no escucha nunca de su jefe una devolución de lo que hace de una forma u otra decaerá por no sentirse apreciado. Sentirse apreciado es una necesidad humana. Por otra parte si el empleado no está haciendo bien su trabajo, es importante que tenga ese feedbacks a fin de brindar la ayuda necesaria para mejorar la situación y elevar la moral a través de un alineamiento con el resto del grupo.

**Tabla 21. Distribución absoluta y porcentual acerca de la influencia que tiene los criterios de evaluación de desempeño**

<b>Ítems</b>	<b>FA</b>	<b>F%</b>
Alto nivel de Rotación	36	82
Mediano nivel de Rotación	8	18
Bajo nivel de Rotación	0	0
No tiene efecto	0	0
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Perforación de SINOVENSA 2017

De los datos mostrados en la tabla 21, relacionado con la influencia que tiene los criterios de evaluación de desempeño, 82% de los encuestados escogieron la

opción de Alto nivel de Rotación. En el mismo orden de ideas 18% señaló que ejercen Mediano nivel de Rotación.

La evaluación del desempeño es un proceso para medir el rendimiento laboral del trabajador, con el objeto de llegar a la toma de decisiones objetivas sobre los Recursos Humanos. Las organizaciones modernas utilizan la evaluación del trabajador para determinar incrementos de sueldos, necesidades de capacitación y desarrollo, así como ofrecer la documentación para apoyar las acciones de rotación de personal.

Para los trabajadores de la Gerencia de perforación de SINOVENSA, la falta de criterios objetivos, justos y eficientes en el proceso de evaluación de desempeño han resultado negativo para la moral del trabajador como se aprecia en el tabla 20. Sobre todo cuando la evaluación de desempeño no se realiza periódicamente, el trabajador deja de percibir los beneficios tanto monetarios, así como la capacitación correspondiente a sus necesidades, factor determinante para su plan de carrera en la industria petrolera.

Es por ello que la organización objeto de estudio debe tener presente que hay modificaciones pequeñas que pueden parecer poco significativas, pero que generan cambios rápidos y positivos. “Cuando las personas se sienten valoradas por sus empleadores, forjan un sentimiento de pertenencia, compromiso e identificación hacia la empresa; y esto suele mejorar el desempeño del trabajador”.

**Tabla 22. Distribución absoluta y porcentual acerca del grado de flexibilidad de las políticas desarrolladas por la organización**

<b>Ítems</b>	<b>FA</b>	<b>F%</b>
Alto nivel de Rotación	34	77
Mediano nivel de Rotación	6	14
Bajo nivel de Rotación	0	0
No tiene efecto	4	9
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Perforación de SINOVENSA 2017

De los resultados mostrados en la tabla 22, se observa que 77% de los encuestados indicaron que tiene Alto nivel de Rotación el grado de flexibilidad de las políticas desarrolladas por la organización. 14% escogió Mediano nivel de Rotación y solo 9% indicaron que No tiene efecto.

La flexibilidad no sólo debe ser vista como un mecanismo tendiente por realizar modificaciones de carácter normativo en materia de empleo, sino también como una forma de llevar a cabo cualquier tipo de actividad de forma eficiente y ajustada a las necesidades específicas de cada organización y persona.

Según Fina (2001) “es la capacidad para cambiar la organización del trabajo, adaptándola a las necesidades de las nuevas técnicas productivas o a las nuevas exigencias de los mercados de productos”. Se trata de facilitar adaptaciones relativamente rápidas del empleo y los salarios frente a alteraciones coyunturales o estructurales de la economía.

Empresa como PETROSINOVENSA, se rigen por las normas de PDVSA como casa matriz en lo que al negocio petrolero se refiere. A nivel interno, la rigidez cómo se gestiona la organización, desde la estructura organizativa, la normativa interna que

regula la gestión administrativa y por ende operacional. Así como los horarios establecidos, la poca disponibilidad de tiempo libre, sobre todo a los trabajadores que deben trasladarse a sus hogares y la mayoría residen fuera del campo Morichal.

**Tabla 23. Distribución absoluta y porcentual acerca de la influencia que tiene la situación de la oferta y la demanda de recursos humanos en el mercado**

<b>Ítems</b>	<b>FA</b>	<b>F%</b>
Alto nivel de Rotación	30	68
Mediano nivel de Rotación	11	25
Bajo nivel de Rotación	3	7
No tiene efecto	0	0
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Perforación de SINOVENSA 2017

De acuerdo a los resultados obtenidos en la tabla 23, referida a la influencia que tiene la situación de la oferta y la demanda de recursos humanos en el mercado laboral, 68% de los encuestados señalo que tiene Alto nivel de Rotación. Del mismo modo 25% escogió Mediano nivel de Rotación y 7% señalo que es Bajo nivel de Rotación.

El mercado laboral, está conformado por las ofertas de trabajo o de empleo ofrecido por las organizaciones, en determinado lugar y en determinada época. Se comporta en términos de oferta y demanda. Es decir, disponibilidad de empleos y demandas de empleos, respectivamente.

Básicamente, lo definen las organizaciones y sus oportunidades de empleo. Cuanto mayor sea la cantidad de organizaciones en determinada región, mayor será el

mercado laboral y su potencial de disponibilidades de vacantes y oportunidades de empleo.

En el ramo petrolero, se ha caracterizado por contar con un mercado altamente competitivo a nivel nacional e internacional, brindando varios beneficios, y oportunidades socio económicas que en el caso de PDVSA y sus empresas filiales, específicamente Sionovensa no dispone. Parte de esa fuga de talento, se van para empresas locales o trasnacionales que le ofrecen la opción de trabajar fuera de nuestras fronteras con salarios en moneda extranjera lo cual resulta en los actuales momentos, una oferta de empleo muy atractiva para cualquier trabajador, cuyas competencias profesionales superan las expectativas en el mercado laboral nacional e internacionalmente.

**Tabla 24. Distribución absoluta y porcentual acerca de la influencia que actualmente tiene situación económica del país en el personal**

<b>Ítems</b>	<b>FA</b>	<b>F%</b>
Alto nivel de Rotación	44	100
Mediano nivel de Rotación	0	0
Bajo nivel de Rotación	0	0
No tiene efecto	0	0
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Perforación de SINOVENSA 2017

De acuerdo a lo mostrado en la tabla 24, relacionada a la influencia que actualmente ejerce la situación económica del país en el personal de la Gerencia, hubo similitud de opinión por parte de los encuestados indicado en su totalidad 100% que la actual situación económica del país en el personal ejerce en los trabajadores Alto nivel de Rotación.

En la actualidad, la fuga de talento hacia otros países y la rotación laboral son algunos de los problemas que enfrentan las empresas con operaciones en Venezuela. Desde el año pasado, gran parte de las organizaciones han buscado la manera de volverse más atractivas y competitivas en el mercado al momento de retener o reclutar personal.

Anteriormente, las nuevas generaciones buscaban una plataforma para desarrollarse y adquirir experiencia antes de emigrar hacia un mejor trabajo. En la actualidad, la fuga de talento hacia otros países y la rotación laboral son algunos de los problemas que enfrentan las empresas con operaciones en Venezuela.

La llamada crisis venezolana, ha hecho cambiar el proyecto de vida de muchos trabajadores de PDVSA y sus empresas filiales como es el caso de SINOVENSA. Las renuncias a los cargos no se han hecho esperar, y es que sencillamente la oferta salarial y beneficios sociales que tiene actualmente la empresa no cubren las expectativas de ningún trabajador. Es una situación que controla la permanencia de los trabajadores y su círculo familiar que actualmente es el más afectado social y económicamente.

**Tabla 25. Distribución absoluta y porcentual acerca de la importancia que tiene la Interferencia con la vida familiar**

<b>Ítems</b>	<b>FA</b>	<b>F%</b>
Alto nivel de Rotación	29	66
Mediano nivel de Rotación	9	20
Bajo nivel de Rotación	0	0
No tiene efecto	6	14
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Perforación de SINOVENSA 2017

Según los resultados mostrados en la tabla 25, se observa que para 66% de los encuestados la interferencia del grupo familiar tiene Alto nivel de Rotación. Otro 20% indico que ejerce un Mediano nivel de Rotación y por último 14% opto por decir que No tiene efecto.

El círculo familiar de la persona representa su mayor fortaleza, donde prevalecen los valores y principios que por generación se van traspasando. Es por ello que para que cualquier trabajador, se siente motivado cuando la organización considera que al bonificarlo a él, le otorga calidad de vida a la familia del trabajador. Por tal razón, hay personas que al momento de tomar una decisión que pueda afectar a su grupo familiar, sencillamente prefiere abandonar a la organización antes que poner en riesgo el bienestar familiar; dada la situación económica que se está viviendo en Venezuela, muchos trabajadores y los empleados de la gerencia de Perforación de SINOVENSA, no es la excepción. Sobre todo, cuando no puede cubrir las necesidades básicas, de seguridad y de educación. Es por ello que un gran número de talentos humanos, han preferido dejar a la empresa bien sea para buscar otras ofertas de empleos con mejores beneficios en empresas del ramo petrolero, ó sencillamente ir a otros países a probar suerte en actividades similares o diferentes a las que realizaba en la empresa, con la salvedad que los salarios son mayores.

### 4.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS QUE GENERA LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA GERENCIA DE PERFORACIÓN DE PETROLERA SINOVENSA

**Tabla 26. Distribución absoluta y porcentual acerca de las ventajas de la Rotación de Personal para la gerencia objeto de estudio**

Ítems	FA	F%
La empresa cuenta con personal más joven	0	0
Reducción de costos laborales	0	0
La oportunidad de disponer de mayor diversidad	0	0
Permite tener trabajadores mejor capacitados	0	0
Mayor innovación	7	16
Sustitución de empleados pocos rentables	25	57
Todas las anteriores	12	27
Ninguna de las anteriores	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Perforación de SINOVENSA 2017

De los resultados obtenidos en la tabla 26, se aprecia que para 57% de los encuestados indican que la rotación de personal tiene como ventaja para la gerencia de perforación, la opción de reemplazar el personal de bajo desempeño. Otro 27% considero todas las opciones, señalando que la rotación de personal puede brindar la oportunidad de disponer de mayor diversidad en cuanto a experiencia y cultura. De igual manera innovar a la organización de personal joven con mejores ideas, más capacitados, los cuales cuenta con poca experiencia, sin generar altos pasivos laborales y permite reemplazar a trabajadores de bajo rendimiento. Y solo 16% indico que el personal nuevo puede tener mayor innovación en el desempeño laboral.

Aunque muchas personas consideran negativa la ruptura laboral y por ende la rotación de personal, de alguna manera tiene ciertas ventajas. Cuando las tasas de rotación son bajas, se contrataran pocos empleados nuevos, y las oportunidades de

promoción se verán muy reducidas. Una tasa de rotación persistentemente baja puede tener un efecto negativo sobre el rendimiento si la fuerza laboral se hace complaciente y no consigue generar ideas innovadoras. Un cierto número de rupturas laborales puede ser bueno y una parte necesaria del negocio, y las ventajas de las rupturas laborales incluyen las siguientes: se reducen los costos laborales; se sustituyen a los empleados de bajo rendimiento; se mejora la innovación; y se dan las oportunidades de tener mayor diversidad en los trabajadores.

En lo que respecta a la Gerencia de Perforación de Sinovensa, la ventaja más representativa de la rotación de personal, en los encuestados, es básicamente la oportunidad de salir de trabajadores de bajo rendimiento cuya productividad en la organización es casi nula, adicionalmente se da la ruptura de vicios creados por estar un trabajador mucho tiempo en un cargo. Y en momentos de crisis pueden aflorar mejores oportunidades bien sea a través de promoción y ascenso de trabajadores con buena trayectoria, así como la contratación de nuevo talento.

**Tabla 27. Distribución absoluta y porcentual acerca de las desventajas de la Rotación de Personal para la gerencia objeto de estudio**

<b>Ítems</b>	<b>FA</b>	<b>F%</b>
<b>El alto costo que representa para la gerencia</b>	<b>14</b>	<b>32</b>
<b>Falta de integración y coordinación del grupo de trabajo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>La imagen de la empresa</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Todas las anteriores</b>	<b>30</b>	<b>68</b>
<b>Ninguna de las anteriores</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Perforación de SINOVENSA 2017

De los resultados obtenidos en la tabla 27, se observa que el 68% del personal encuestado, indican que parte de la desventaja que representa la rotación de personal para la gerencia, se vislumbra principalmente en el alto costo que genera desde la desvinculación hasta la reposición de la persona en la vacante. Así mismo afecta la integración de los equipos de trabajo y por ende se ve afectada la imagen de la empresa. Otro 32%, solo considero que la rotación de personal genera costos en los procesos de la gerencia.

El problema de un alto índice de rotación es el golpe que recibe la imagen de la empresa. En primer lugar por ser un indicativo de la existencia de un malestar de los trabajadores al no sentirse a gusto dentro del ambiente laboral y menos con las retribuciones que percibe, lo cual propicia en la persona la falta de sentido de pertenencia.

Es por ello que para la Gerencia de Perforación de Sinovensa, como filial de PDVSA, la sustitución de un trabajador consume mucho tiempo y dinero. Los costos de reemplazo por lo general se dividen en tres categorías: costos de separación para el trabajador que se va, costos de reclutar, seleccionar y emplear al trabajador que viene y costos de entrenamiento y capacitación para el nuevo trabajador. Y en el caso de las sustituciones temporales, se debe analizar las consecuencias del índice de rotación a fin de evitar en las improvisaciones de los ocupantes de cargo que no cumplen con el perfil requerido.

**Tabla 28. Distribución absoluta y porcentual acerca de las ventajas de la Rotación de Personal para el trabajador**

<b>Ítems</b>	<b>FA</b>	<b>F%</b>
<b>Permite que la persona descubra su potencial</b>	<b>29</b>	<b>66</b>
<b>Mayor integración con el equipo de trabajo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Se puede ver a mayor escala el desempeño del trabajador</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Ayuda a que las personas no se apoderen del cargo</b>	<b>15</b>	<b>34</b>
<b>Todas las anteriores</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Ninguna de las anteriores</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Perforación de SINOVENSA 2017

En base a los resultados obtenidos en la tabla 28, se aprecia que 66% de los encuestados opto en responder que la rotación de personal dentro de las ventajas que tiene para el trabajador es, permitirle a la persona que descubra su potencial, bien sea habilidades, otros dominios u oficios. En contra posición, 34% señalo que la rotación de personal ayuda a que las personas no se apoderen del cargo.

Las rupturas laborales voluntarias se producen cuando un empleado decide, por motivos personales o profesionales, finalizar la relación con la empresa. Esta decisión puede surgir porque el empleado haya encontrado un empleo mejor, quiera cambiar de ocupación, o quiera tener más tiempo para su familia o para emprender su propio negocio. Alternativamente, la decisión puede deberse a que el empleado considera que el trabajo actual no es satisfactorio, debido a las malas condiciones laborales, a un salario bajo, a que recibe pocas prestaciones a la realidad actual o que puede tener una mala relación con un superior, ect.

En toda empresa es necesario establecer rotación de personal según programación y evaluación de la gestión de recursos humanos, ya que esto oxigena el departamento o sección organizacional, evita el apoderamiento de cargos y creación de vicio, así como también ofrece oportunidades de crecimiento a los empleados de la empresa. Sin embargo en el área operacional del departamento de perforación de Sinovensa, la rotación de personal se da de una manera desordenada, improvisada, sin seguir ningún tipo de programación, ni cumplir con criterios de selección; solo es impulsada con el objetivo de satisfacer una necesidad circunstancial presentada en un momento determinado, donde se pretende tratar de suplir alguna vacante con un reemplazo temporal de algún otro empleado que esté disponible, cumpla o no los criterios de perfil del cargo.

En la mayoría de los casos del personal de la Gerencia de Perforación de Sinovensa, la decisión de irse es una combinación de tener alternativas atractivas y de no estar satisfecho con ciertas facetas del actual empleo. En el caso de los empleados que son seleccionados para ocupar temporalmente las vacantes generadas por una situación de ruptura voluntaria, tienen la oportunidad de demostrar sus competencias y habilidades en las nuevas funciones delegadas. Les permite el aprendizaje en el cargo, a través de nuevas experiencias. Así mismo el cambio del ambiente resulta confortable aunado al nuevo equipo de trabajo que lo acompaña.

**Tabla 29. Distribución absoluta y porcentual acerca de las desventajas de la Rotación de Personal para el trabajador**

<b>Ítems</b>	<b>FA</b>	<b>F%</b>
<b>No se sienten preparados para asumir nuevas funciones</b>	<b>22</b>	<b>50</b>
<b>Les cuesta adaptarse a nuevos miembros en el grupo</b>	<b>8</b>	<b>18</b>
<b>Les cuesta seguir las órdenes de nuevos líderes</b>	<b>6</b>	<b>14</b>
<b>No se dejan ayudar ni enseñar</b>	<b>5</b>	<b>11</b>
<b>Trabajan individualmente, pero no, en equipo</b>	<b>3</b>	<b>7</b>
<b>Todas las anteriores</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Ninguna de las anteriores</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Perforación de SINOVENSA 2017

De los datos mostrados en la tabla 29, según 50% de los encuestados indican que la desventaja de la rotación de personal para los trabajadores radica en que no se sienten preparados para asumir nuevas funciones. 18% señaló que les cuesta adaptarse a nuevos miembros en el grupo, otro 14% les cuesta seguir las órdenes de nuevos líderes, esta 11% que no se dejan ayudar ni enseñar y solo 7% prefieren trabajar individualmente, pero no, en equipo.

Las rupturas laborales voluntarias, traen como consecuencia la rotación interna de personal de la organización. Sin embargo, al momento de considerar los reemplazos en vacantes generadas en los departamentos, se debe tener presente el perfil del ocupante según las descripciones. Es importante que la persona esté preparada profesionalmente para asumir dicho reto. No obstante, para la persona en ocasiones no se siente preparada para asumir tales responsabilidades, motivado principalmente a la carencia de experiencia en cargos anteriores, poca afinidad con el equipo de trabajo y falta de iniciativa para emprender nuevos retos.

#### 4.4 FACTORES QUE DEBEN SER CONSIDERADOS PARA LA REDUCCIÓN EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL DE LOS TRABAJADORES DE PERFORACIÓN DE SINOVENSA.

**Tabla 30. Distribución absoluta y porcentual acerca de los aspectos que deben ser analizados en la rotación de personal, por rupturas laborales voluntarias**

<b>Ítems</b>	<b>FA</b>	<b>F%</b>
<b>Entrevista de salida</b>	<b>27</b>	<b>61</b>
<b>Clima Organizacional</b>	<b>4</b>	<b>9</b>
<b>Índice de Rotación</b>	<b>6</b>	<b>14</b>
<b>Situación Socio Económica País</b>	<b>7</b>	<b>16</b>
<b>Todas las anteriores</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Ninguna de las anteriores</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Perforación de SINOVENSA 2017

De los resultados mostrados en la tabla 30, se aprecia que 61% optó por considerar que existe la necesidad de aplicar una entrevista de salida a la persona que se desvincula de la empresa de manera voluntaria. Otro 16% opinó por la situación socio económica país, 14% indicó los índices de rotación y por último 9% consideró la medición de clima organizacional.

La rotación de personal es uno de los fenómenos laborales que impactan negativamente a la productividad de las naciones y en algunos sectores de la economía, representa la pérdida de recursos financieros y humanos que no son fácilmente recuperables porque implica renovar esfuerzos de ciclos de capacitación, curvas prolongadas de aprendizaje y en ese camino, el desperdicio de recursos técnicos e insumos. En la industria petrolera, la salida de trabajadores impacta de forma sustantiva en la eficiencia de los ciclos productivos y el cumplimiento de la cuota de producción antes los principales compradores.

Algunas veces la rotación se sale de control de la organización, cuando aumentan las separaciones por iniciativa de los empleados, como consecuencia de ciertos fenómenos internos o externos a la empresa que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Es por ello que en opinión de los trabajadores de la Gerencia de perforación de Sinovensa, el primer instrumento que debe ser aplicado y evaluado es la entrevista de salida.

La entrevista de salida, es un medio para diagnosticar y determinar las causas de rotación de personal. Algunas organizaciones aplican la entrevista de salida sólo a los empleados que renuncian; sin embargo se debe aplicar a todos los empleados que se retiran, tanto a los que renuncian como a los que se separan por motivos propios. Es por ello que sería de gran ayuda para la Gerencia de Perforación, a fin de verificar cuales de los siguientes aspectos, llevaron al trabajador según su percepción a la ruptura laboral:

1. Motivo de la separación
2. Opinión del empleado sobre la empresa.
3. Opinión del empleado sobre el puesto que ocupa.
4. Opinión del empleado sobre su jefe inmediato.
5. Opinión del empleado sobre el horario de trabajo.
6. Opinión del empleado sobre las condiciones físicas.
7. Opinión del empleado sobre las prestaciones sociales.
8. Opinión del empleado sobre su salario.
9. Opinión del empleado sobre las relaciones humanas en su división.
10. Opinión del empleado sobre las oportunidades de desarrollo que encontró en la organización.

11. Opinión del empleado sobre la moral y actitudes de sus compañeros de trabajo.
12. Opinión del empleado sobre las oportunidades que encontró en el mercado de trabajo.

En otro orden de ideas, existe 16% de opinión que hacen referencia a la situación socio económica que atraviesa Venezuela actualmente, y ha motivado en muchas personas buscar en otros destinos mejores condiciones de vida, seguridad e ingresos económicos que les garantice calidad de vida tanto al trabajador como a su círculo familiar.

**Tabla 31. Distribución absoluta y porcentual acerca de los aspectos que deben ser analizados en la rotación de personal de tipo interna**

<b>Ítems</b>	<b>FA</b>	<b>F%</b>
<b>Evaluación de desempeño</b>	<b>30</b>	<b>68</b>
<b>Antigüedad de la persona en la empresa.</b>	<b>7</b>	<b>16</b>
<b>Compromiso Organizacional</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Competencias Profesionales</b>	<b>7</b>	<b>16</b>
<b>Todas las anteriores</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Ninguna de las anteriores</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Perforación de SINOVENSA 2017

De los resultados mostrados en la tabla 31, la mayoría de los encuestados representados por 68% de la población opto por la Evaluación de desempeño como uno de principales aspectos a considerar durante la rotación interna del personal. Por otra parte hubo similitud de opinión en los ítems de antigüedad en la empresa con 16% y competencias profesionales con 16%.

La rotación interna en una organización se propicia cuando se da en la organización los respectivos movimientos de personas bien sea por la rotación externa, la cual motiva a la denominada promoción de personal.

La promoción profesional es una oportunidad de mejorar la situación laboral y económica muy valorada en cualquier empleo. El desarrollo de las capacidades y aptitudes profesionales conlleva una mayor confianza en el empleado dotándole de un puesto de mayor responsabilidad con nuevos retos y expectativas. La posibilidad de no quedarse estancado en un mismo puesto, desempeñando las mismas funciones supone una motivación para el trabajador. Sin embargo para la promoción de personal, se deben considerar ciertos aspectos que deben ser determinantes para el éxito del movimiento administrativo del trabajador, y son en primera instancia la evaluación de desempeño, antigüedad en la organización, competencias profesionales y compromiso con la organización.

Dada las características de cómo se ha venido desarrollando la rotación interna en la Gerencia de perforación de Sinovensa, en algunos casos no se toman en cuenta el desempeño ni perfil profesional de algunos ocupantes, lo cual debe ser lo primordial, afectando la motivación del resto de los trabajadores, quienes asumen que aun cumpliendo con el perfil del cargo, no son tomados en cuenta. Adicionalmente, no se da el principio de igualdad, mérito y capacidad.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

A continuación se muestran las conclusiones y recomendaciones de esta investigación en relación con el objetivo, dando respuesta a las preguntas de investigación planteadas en un inicio.

#### **5.1 CONCLUSIONES**

- La rotación de personal en la empresa Petrolera SINOVENSA, específicamente en la Gerencia de Perforación, en su mayoría es de sexo masculino, con una edad comprendida entre 25 y 35 años, cuya antigüedad en la empresa está en el rango de 5 a 10 años.
- En la Gerencia de Perforación de PSSA se evidenció un alto nivel de Rotación tanto de tipo externo como interno.
- En el área operacional del departamento de perforación de Sinovensa, la rotación de personal se da de una manera desordenada, improvisada, sin seguir ningún tipo de programación, ni cumplir con criterios de selección; solo es impulsada con el objetivo de satisfacer una necesidad circunstancial presentada en un momento determinado,
- La Rotación Externa en su mayoría es motivada a las rupturas voluntaria (renuncias) por parte de los trabajadores de la empresa.
- La rotación interna de personal en la Gerencia de Perforación de PETROSINOVENSA, se ha gestionado como reemplazos temporales, y en algunos casos se cubren con personas que no cumplen el perfil del cargo a ocupar, sin embargo no son formalizadas en la estructura organizativa y por ende en el sistema SAP.

- Las causas internas que representan alto nivel de rotación de personal en la Gerencia de perforación de la Empresa Sinovensa, se ha visto afectada principalmente por factores asociados a insatisfacción laboral, como las políticas salariales e incentivos económicos que deben formar parte del sistema de compensación, los bajos beneficios sociales que actualmente goza el trabajador y su familia, las malas condiciones físico ambientales; y la selección incorrecta de personal para ocupar cargos vacantes, el cual no garantiza un óptimo proceso de provisión, promoción y oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional basados en méritos y capacidad.
- En lo que respecta a las causas externas, tiene alto nivel en la rotación del personal, la situación Socio económica que atraviesa Venezuela, y que a su vez está afectando la calidad de vida del trabajador y su círculo familiar, propiciando la búsqueda de mejores opciones de empleo bien sea en el mercado local o fuera de nuestras fronteras.
- La Rotación interna originada en los trabajadores de Perforación de la Empresa Mixta Petrosinovensa, es propiciada por la alta Rotación externa o desvinculación de los empleados con la organización.
- Como ventaja para la gerencia de perforación, la rotación de personal permite la opción de reemplazar al personal de bajo desempeño, así como la oportunidad que brinda a través de nuevos ingresos al disponer de mayor diversidad en cuanto a pericia, creatividad y cultura.
- Entre las desventajas de rotación de personal que se vislumbra en el estudio para la organización, está en primera instancia la imagen de la empresa aunado a los costos de reposición de inventario de personal, así como las sustituciones temporales, ya que se debe evitar caer en la improvisaciones de los ocupante de cargo que no cumplen con el perfil requerido.

- La principal ventaja de la rotación de personal para el trabajador, es que les otorga la oportunidad a los reemplazos de demostrar sus competencias y habilidades en las nuevas funciones delegadas, de igual manera el aprendizaje en el cargo, a través de nuevas experiencias.
- En cuanto a la desventajas para el trabajador de perforación de PSSA, generalmente la persona no se siente acorde para asumir nuevas responsabilidades, motivado principalmente a la carencia de experiencia en cargos anteriores, poca afinidad con el equipo de trabajo y falta de iniciativa para aprender nuevos retos.
- De acuerdo al criterio de los encuestados, la entrevista de salida, es uno de los medios más importantes a considerar, ya que permiten tener un Feedback del trabajador, y conocer los motivos que propician en el empleado tomar la determinación de retirarse voluntariamente de la empresa.
- De igual manera según los datos obtenidos señala que debe ser aplicada una correcta y debida evaluación de desempeño al trabajador, basada en los méritos y capacidad de cada uno, siendo esta proporcional a los ingresos obtenidos.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

- Se debe tener una visión a largo plazo para seleccionar nuevos empleados y evaluar cómo va a encajar con la organización y su cultura. Es importante para la Gerencia atraer talento humano que sea capaz de evolucionar con la organización, de desaprender y aprender nuevas competencias, así como asumir nuevos retos.
- Considerar la admisión de personal como Subsistema importante para atraer y mantener el mejor talento humano.

- Garantizar la estabilidad laboral, lo cual es sinónimo que la empresa tendrá un personal capacitado, motivado, con calidad de vida y comprometido con la filosofía organizacional.
- Rediseñar los cargos que integran la estructura organizativa de la Gerencia de Perforación de Sinovensa, a fin de contar con los factores tecnológicos, económicos y humanos, que es sin duda fundamental para garantizar la seguridad y salud de los trabajadores, teniendo efectos positivos en el trabajo y el bienestar de las personas.
- Aplicar flexibilidad de horarios y de lugares de trabajo, dado que repercute de forma directa sobre la calidad de vida de los trabajadores de la gerencia y de sus familias, actualmente, y en el futuro, donde factores socio económicos demanda mayor tiempo, dedicación y recursos.
- Replantear las políticas salariales e incentivos financieros y beneficios sociales, que apoyen al trabajador y su grupo familiar, de los embates de la crisis país; donde las necesidades básicas son difíciles de satisfacer, así como la seguridad y bienestar social de las personas que integran las organizaciones venezolanas actualmente.
- Diseñar e implementar la rotación de personal acompañada de un plan de desarrollo de carrera, para el personal de perfección que labora en la empresa mixta Petrosinovensa

## **CAPITULO VI**

### **LINEAMIENTOS GERENCIALES**

#### **6.1 LINEAMIENTOS GERENCIALES PARA REDUCIR LA ROTACIÓN DE PERSONAL DE LOS TRABAJADORES DEL DEPARTAMENTO DE PERFORACIÓN DEL ÁREA PETROLERA SINOVENSA, MORICHAL, ESTADO MONAGAS**

##### **INTRODUCCIÓN**

En el presente capítulo se presenta la propuesta que, debidamente implementada permitirá a la Gerencia de Perforación de la empresa Sinovensa, una eficiente administración del talento humano que se adapte a los cambios y analice aquellos aspectos motivacionales y recompensas que requiere cada empleado. Se debe tomar en cuenta los incentivos y retribuciones que no se encuentran relacionadas a salarios, sino en aquellas que levantan la moral del trabajador en tal grado, que se logra un evidente aumento en sus resultados.

El trabajador petrolero se ha caracterizado históricamente, por brindar su aportación, esfuerzo y trabajo, altamente valiosos para los objetivos de la producción y la empresa, da estímulos o reconocimientos, a manera de pagos por los servicios prestados. Dentro de la organización los empleados valoran los estímulos conforme a la capacidad que éstos tengan para satisfacer sus necesidades. De ahí que no todos los reconocimientos generan el mismo tipo de respuesta en los empleados.

Dado que no existen fórmulas simples y prácticas para trabajar con las personas, ni una solución ideal para los problemas de la organización, es fundamental elevar el nivel de calidad de vida de los empleados de la gerencia de perforación de

Sinovensa, basándose tanto en los recursos existentes, así como propuestas que deben ser evaluadas por la junta directiva de la empresa en lo que respecta a las mejoras en las políticas salariales. Ésta será la única manera en que la empresa obtenga la ventaja competitiva que le garantice su permanencia y la de sus empleados a través del tiempo.

Bajo esta perspectiva, y de acuerdo a los resultados obtenidos en el transcurso de la investigación, se formularon lineamientos como medida para mejorar gestión del talento humano que permita el desarrollo y retención de gente clave en la gerencia objeto de estudio y esto puede lograrse a través de políticas de beneficios económicos y bonificaciones, posibilidades de desarrollo de carreras, mantenimiento de un buen clima laboral, entre otros factores que serán parte de la propuesta.

## **6.2 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

### **6.2.1 Objetivo general**

Formular lineamientos Gerenciales para reducir la rotación de personal de los trabajadores del departamento de perforación del área Petrolera Sinovensa, Morichal, Estado Monagas.

### **6.2.2 Objetivos específicos**

- Contribuir al mejoramiento de los factores que presentaron resultados negativos en el ambiente laboral.
- Mejorar las prácticas de Gestión de talento humano, que permita atraer y mantener al personal comprometido con la empresa.
- Fortalecer los mecanismos que contribuyan a la retención de personal.

### **6.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA**

El éxito de las organizaciones depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen. Es por ello que para quienes dirigen la Gerencia de Perforación de Sinovensa, el hecho de considerar invertir en las personas puede generar grandes beneficios. En primer lugar la satisfacción laboral, siendo un pilar importante para la empresa y por la cual se le debe prestar atención, aún más en la época de economía cambiante que vivimos.

Es vital, para la supervivencia de la organización, así como para su permanencia y progreso, contar con personas alineadas y contentas en sus roles laborales. Cada persona tiene necesidades y motivaciones particulares para trabajar y la única forma de poder satisfacerlas es saber cuáles son. Igualmente, la empresa debe estar interesada en el bienestar de sus empleados, pues de lo contrario no tiene sentido hablar de salario, modelos de gestión, políticas de ingreso y retención de los mejores talentos.

### **6.4 LINEAMIENTOS PROPUESTOS**

#### **6.4.1 Mejoramiento de los factores del ambiente organizacional**

##### **¿Qué hacer?**

- ✓ Realizar un estudio de clima organizacional, permitiría detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización. Es decir, un clima organizacional es lo que permite diferenciar a las organizaciones entre sí.
- ✓ Propiciar un buen clima laboral, es determinante en la retención del talento, porque los empleados buscan sentirse cómodos y mantener buenas relaciones.

### **¿Cómo hacerlo?**

- ✓ Diagnosticar periódicamente y gestionar el clima organizacional: medir anualmente, focalizar las estrategias, realizar seguimiento, volver a medir y comparar los resultados. Esto contribuye a la retención de talento clave.

### **¿Qué se espera?**

- ✓ Un clima laboral positivo que propicie una mayor motivación y por tanto una mejor productividad por parte de los trabajadores.
- ✓ Mayor sentido de pertenencia, compromiso y de lealtad hacia la empresa.
- ✓ Proporcionaría una retroalimentación acerca de las causas que determinan los componentes organizacionales, permitiendo la incorporación de cambios planificados en acciones tales como: capacitación, incentivos, reconocimientos, ascensos, rotaciones, bienestar, mejora de instrumental o maquinarias, vestuario, equipos de protección, etc., para modificar las actitudes y conductas de los miembros.

## **6.4.2 Transmitir un sentido de identidad a los miembros de la organización**

### **¿Qué hacer?**

- ✓ Realizar un estudio de las personas que tienen mayores posibilidades de presentar problemas de comportamiento, asociados con la insatisfacción dentro del lugar de trabajo, que están afectando su rendimiento a fin de solventarlo.
- ✓ Mejorar las condiciones de remuneración.
- ✓ Colocar a cada empleado en el puesto acorde a su perfil profesional.
- ✓ Mejorar las relaciones interpersonales.
- ✓ Adoptar el mejor estilo de liderazgo.
- ✓ Promover y crear sistemáticamente en todo el personal de la gerencia de perforación de Sinovensa: lealtad, confianza, participación, comunicación, valores y congruencia en la conducta.

### **¿Cómo se hace?**

- ✓ Incorporando mejores prácticas a la gestión de Recursos Humanos mediante auditorías preventivas, que incluyan verificación de situaciones de riesgo y planes de acción para minimizarlas (por lo menos tres veces al año).
- ✓ Inventariar las necesidades de capacitación como el principal factor para Desarrollo y fortalecimiento del capital humano.
- ✓ Ofréceles a los empleados la opción de capacitarse en múltiples áreas, mediante las ocupaciones en otros cargos.
- ✓ Reconocimiento del éxito especialmente en forma conjunta, haciendo que todos sientan que contribuyeron al éxito general de la gerencia.

### **¿Qué se espera?**

- ✓ Mayor compromiso e identificación por parte de los trabajadores con la cultura organizacional de la empresa Sinovensa.
- ✓ Disminución de los niveles de insatisfacción del trabajador.
- ✓ Incremento de la productividad y el desempeño.
- ✓ Disminución del ausentismo y desvinculación laboral, pues los empleados que se sienten apreciados y exitosos tienen menos probabilidades de abandonar su trabajo.
- ✓ Trabajadores capacitados en múltiples áreas, que prefieren desafiarse a aprender habilidades nuevas, lo cual permite cubrir vacantes en caso de presentarse, bien sea por que falte el ocupante o se haya ido voluntaria e involuntariamente.

### **6.4.3 Mejores prácticas de gestión de talento humano**

#### **¿Qué hacer?**

- ✓ Atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de desarrollar o adquirir las competencias necesarias por la organización.
- ✓ Realizar evaluaciones de desempeño a los empleados con regularidad.
- ✓ Llevar a cabo entrevistas de salida.
- ✓ Evaluar con regularidad las preocupaciones de los empleados.

#### **¿Cómo se hace?**

- ✓ Seleccionar a los empleados que tienen exactamente las cualidades y personalidad correctas para el empleo, lo cual garantiza que aprenderán más rápido y se desempeñarán mejor.

- ✓ En lo que respecta a la evaluación de desempeño, es necesario identificar los aspectos que necesitan ser mejorados para establecer planes de formación, reforzar sus técnicas de trabajo y gestionar el desarrollo profesional de los trabajadores.
- ✓ Para tener un óptimo resultado en la aplicación de la entrevista de salida, las preguntas deben estar relacionadas con los motivos que lo llevaron a tomar la decisión de salir de la empresa, asegurándole que la información proporcionada será de gran utilidad para la organización.
- ✓ Fomentar la retroalimentación con los demás empleados de la empresa, en función de la información suministrada por el(los) trabajador(es) saliente, al momento de plantear sus inquietudes, sugerencias y comentarios.

### **¿Qué se espera?**

- ✓ Trabajadores con mucho profesionalismo, creatividad e innovación, habilidades, personalidad y compromiso que le permita a la empresa aumentar el valor ante el mercado competitivo.
- ✓ Identificar mediante la aplicación de una óptima evaluación del desempeño, los aspectos que deben ser mejorados como: los criterios de selección, movimientos de personal, decisiones de dotación, necesidades de capacitación, fijación de metas y planes, planes de carreras, comunicación interna, reconocimiento de incentivos y remuneraciones.
- ✓ A través de la evaluación de desempeño, identificar aquellos trabajadores con potencial para ocupar los cuadros de reemplazo generados por la rotación tanto interna como externa.

- ✓ Trabajadores con una moral alta y por ende motivados por sentir que son tomados en cuenta, y que sus opiniones si importan para los objetivos personales y organizacionales.

#### **6.4.4 Fortalecimiento de los mecanismos que contribuyan a la retención de personal**

##### **¿Qué se hace?**

- ✓ Capacitar a los supervisores y gerentes de las unidades, departamento y gerencia con un alto índice de rotación de personal.
- ✓ Considerar la posibilidad de alternar roles para los empleados descontentos.
- ✓ Evitar realizar reestructuraciones constantes.

##### **¿Cómo se hace?**

- ✓ Fortalecer ciertas competencias que debe tener un supervisor para manejar su equipo de trabajo, donde se focalice el estilo de supervisión, manejo de conflicto, comunicación asertiva y equipo de alto desempeño.
- ✓ Brindar la oportunidad a través de consulta, de rotar a los trabajadores de los cargos, a fin de evitar la creación de vicios, estancamiento y aburrimiento de hacer siempre lo mismo.
- ✓ Comunicarles claramente a los empleados la razón de dicha reestructuración y explicarles que sus empleos no están en peligro de ninguna forma, minimiza el daño moral en el trabajador.

### **¿Qué se espera?**

- ✓ Un gerente eficaz, puede ejercer un efecto en el trabajador, que sea mayor en su satisfacción por el trabajo que en su salario, y puede disminuir considerablemente el índice de rotación de personal.
- ✓ Trabajadores con otras habilidades, que afloran producto de los cambios en las funciones que habitualmente realizaban.
- ✓ A través de la reestructuración de la empresa, se generen las oportunidades de ascenso del personal.

### **6.5 ADMINISTRACIÓN DE LOS LINEAMIENTOS PROPUESTOS**

Para la implantación de los lineamientos propuestos es necesario conformar un Comité Multidisciplinario, el cual deberá ser designado por la figura del Gerente de Perforación de la Empresa Mixta Sinovensa. Se requiere que las personas que conformen este comité tengan el conocimiento y la experiencia necesaria para evaluar, tomar decisiones y responder por la gestión del plan de acciones ante la Gerencia.

En tal sentido, este comité estará facultado para asignar trabajadores, mesas de trabajo, solicitar recursos económicos a niveles superiores, evaluar los resultados oportunos y eficaces de la información que suministre entre otras las actividades necesarias para minimizar la rotación de personal de dicha gerencia.

## **BIBLIOGRAFIA**

- ARIAS, F. (2006). El proyecto de investigación. (5a. ed.).Caracas: Episteme.
- ARIAS F. 1990. Administración de Recursos Humanos. Ed.Trillas.
- BOHLANDER, SNELL Y SHERMAN. 2001. Administración de Recursos Humanos. Ed. Thomson . México.
- CHIAVENATO, I 2000. Administración de Recursos Humanos. Quinta Ed. México McGraw Hill.
- CHIAVENATO, I. 2004. Administración de los Nuevos Tiempos. México: McGraw–Hill Interamericana. S.A.
- CHIAVENATO, I. 2005. Administración de Recursos Humanos. (5ta ed.). Colombia: McGraw – Hill Interamericana. S.A.
- DESSLER G. 1995. Administración de Personal. Sexta Ed. México. Prentice Hall.
- FERNÁNDEZ J. 2000. Principios Administrativos. Primera Ed. México D.F. Editorial Diana.
- GARFIELD C. 1992. Los Empleados son Primero. Primera Ed. McGraw Hill.
- KEITH D Y NEWSTRON J. 2000. Comportamiento Humano en el Trabajo. 10 Ed. México. Mc Graw Hill.

ROBBINS, S 1999. Comportamiento organizacional. México. Ed. Prentice.

ROBBINS, S. (2004). Comportamiento Organizacional (10ª ed) México: Pearson.

SABINO, C. (2002). El proceso de la investigación. Caracas. Editorial Panapo.

SAMPIERI, R.; COLLADO, C. Y LUCIO, P. 2010 Metodología de la Investigación. (2a ed.). México: McGraw-Hill.

SCHULTZ, D.P. 1994. Psicología Industrial. Tercera Ed. Florida. McGraw Hill.

WERTHER, W Y DAVIS J. 2000. Administración de Personal y Recursos Humanos. México. Ed. McGraw Hill.

#### ➤ **LEYES Y REGLAMENTOS**

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA (1999). Segunda versión, Gaceta Oficial N° 5.453.

LEY ORGÁNICA DE PREVENCIÓN, CONDICIONES Y MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO (LOPCYMAT), publicada en Gaceta Oficial N° 38.236, de fecha 26 de julio de 2005.

LEY ORGÁNICA DEL TRABAJO DE LOS TRABAJADORES Y LAS TRABAJADORAS (LOTTT), Decreto Presidencial N°. 8.938, Publicado en la Gaceta Oficial Extraordinaria N°. 6.076 de fecha 7 de mayo de 2012.

➤ **TESIS DE REFERENCIA**

ARREAZA R (2011) Plan Estratégico para Estimular la Motivación de los Representantes de Ventas del Laboratorio Tu Salud S.A Zona Oriente Sur de Venezuela. Universidad De Oriente Núcleo De Monagas.

NÚÑEZ B (2013), Propuesta Para Reducir El Índice De Rotación En Una Empresa Japonesa. Instituto Politecnico Nacional. Mexico.

GONZÁLEZ M (2006), La rotación de personal como un elemento laboral. Universidad Autónoma De Nuevo León. Monterrey México.

MILLÁN, M. (2004). El costo de la rotación de personal y su incidencia en los resultados financieros de la empresa perforación y fluidos de venezuela, C.A. Universidad De Oriente Núcleo De Monagas. Venezuela.

SILVA A (2016), Lineamientos Gerenciales para Impulsar la Motivacion en el Personal de la Superintendencia de Operaciones de Produccion Carito, Distrito Norte, PDVSA Oriente. Universidad De Oriente Núcleo De Monagas.

## **ANEXOS**

Anexo 1. Encuesta Aplicada



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

N° de control: \_\_\_\_\_

El presente instrumento tiene como finalidad obtener información que facilite el desarrollo de la investigación titulada: “LINEAMIENTOS GERENCIALES PARA REDUCIR LA ROTACIÓN DE PERSONAL DE LOS TRABAJADORES DEL DEPARTAMENTO DE PERFORACIÓN DEL ÁREA PETROLERA SINOVENSA, MORICHAL, ESTADO MONAGAS”. La misma será presentada ante la Universidad de Oriente como requisito parcial para optar al título de Magister Scientiarum en Ciencias Administrativas mención Gerencia General de la Universidad de Oriente. A continuación se muestra un conjunto de afirmaciones, las cuales se le agradece responder con objetividad, debido a que le proporciona mayor confiabilidad a los resultados de la investigación, toda la información será tratada de manera confidencial.

Agradecida por su colaboración,  
Ing. Gabriela Raffo

## INSTRUCCIONES

De acuerdo a sus conocimientos y experiencia, seleccione la opción de respuesta al planteamiento formulado que más se ajuste a la realidad en materia de Rotación de Personal de la Gerencia de perforación de la Empresa SINOVENSA. En ocasiones se le presentarán planteamientos donde podrá seleccionar por escala, donde los ítems, están identificados como: Alto nivel de rotación (ANR), Mediano nivel de Rotación (MNR), Bajo Nivel de Rotación (BNR) y No Tiene Efecto (NTE).

### 1.- Situación actual de la Organización en materia de Rotación de Personal.

1. ¿Cómo califica la rotación de personal en la Gerencia?	<input type="checkbox"/> Alto nivel de Rotación <input type="checkbox"/> Mediano nivel de Rotación <input type="checkbox"/> Bajo nivel de Rotación <input type="checkbox"/> No tiene efecto
2. ¿Cuál de los géneros es más propenso a la rotación o desvinculación de cargo?	<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Femenino
3. ¿Cuál es la edad promedio de la persona que se desvincula del cargo/organización?	<input type="checkbox"/> 25-30 años <input type="checkbox"/> 30-35 años <input type="checkbox"/> 35-40 años <input type="checkbox"/> 40-45 años <input type="checkbox"/> más de 45 años
4. ¿Cuál es la antigüedad promedio con que la persona se desvincula de la organización?	<input type="checkbox"/> 1-5 años <input type="checkbox"/> 5-10 años <input type="checkbox"/> 10-15 años <input type="checkbox"/> 15-20 años <input type="checkbox"/> más de 25 años
5. ¿Esta la gerencia preparada para enfrentar la rotación de personal sin afectar las actividades operacionales?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> No sabe
6. ¿Cuál es la rotación de personal más frecuente que se realiza de manera interna en la gerencia?	<input type="checkbox"/> Ascenso <input type="checkbox"/> Transferencias <input type="checkbox"/> Promociones <input type="checkbox"/> Descensos
7. ¿Cuál es la rotación de personal más frecuente que se realiza en la gerencia de manera Externa?	<input type="checkbox"/> Jubilación <input type="checkbox"/> Incapacidad permanente <input type="checkbox"/> Renuncia <input type="checkbox"/> Despido del trabajador <input type="checkbox"/> Otros
8. ¿Existe cálculo del índice de rotación de personal en relación con los recursos humanos disponibles en cierta área de la organización?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> No sabe

## 2.- Causas Externas e Internas que provocan la Rotación de Personal.

9. ¿La insatisfacción personal afecta significativamente la rotación de personal en la Gerencia?	<input type="checkbox"/> Alto nivel de Rotación <input type="checkbox"/> Mediano nivel de Rotación <input type="checkbox"/> Bajo nivel de Rotación <input type="checkbox"/> No tiene efecto
10 ¿Qué nivel tiene La política salarial en rotación de personal de la Gerencia?	<input type="checkbox"/> Alto nivel de Rotación <input type="checkbox"/> Mediano nivel de Rotación <input type="checkbox"/> Bajo nivel de Rotación <input type="checkbox"/> No tiene efecto
11. ¿Qué nivel tiene lasPolítica de beneficios Sociales en rotación de personal?	<input type="checkbox"/> Alto nivel de Rotación <input type="checkbox"/> Mediano nivel de Rotación <input type="checkbox"/> Bajo nivel de Rotación <input type="checkbox"/> No tiene efecto
12. ¿La estimulación moral y material tienen importancia en la rotación de personal?	<input type="checkbox"/> Alto nivel de Rotación <input type="checkbox"/> Mediano nivel de Rotación <input type="checkbox"/> Bajo nivel de Rotación <input type="checkbox"/> No tiene efecto
13. Las oportunidades de crecimiento profesional localizadas dentro de la organización.	<input type="checkbox"/> Alto nivel de Rotación <input type="checkbox"/> Mediano nivel de Rotación <input type="checkbox"/> Bajo nivel de Rotación <input type="checkbox"/> No tiene efecto
14. El tipo de relaciones humanas desarrolladas dentro de la organización.	<input type="checkbox"/> Alto nivel de Rotación <input type="checkbox"/> Mediano nivel de Rotación <input type="checkbox"/> Bajo nivel de Rotación <input type="checkbox"/> No tiene efecto
15. La cultura organizacional desarrollada dentro de la organización.	<input type="checkbox"/> Alto nivel de Rotación <input type="checkbox"/> Mediano nivel de Rotación <input type="checkbox"/> Bajo nivel de Rotación <input type="checkbox"/> No tiene efecto
16. Las condiciones físicas ambientales de trabajo ofrecidas por la empresa.	<input type="checkbox"/> Alto nivel de Rotación <input type="checkbox"/> Mediano nivel de Rotación <input type="checkbox"/> Bajo nivel de Rotación <input type="checkbox"/> No tiene efecto
17. La política de reclutamiento y selección de recursos humanos.	<input type="checkbox"/> Alto nivel de Rotación <input type="checkbox"/> Mediano nivel de Rotación <input type="checkbox"/> Bajo nivel de Rotación

	<input type="checkbox"/> No tiene efecto
18. Los criterios y programas de capacitación y entrenamiento del recurso humano.	<input type="checkbox"/> Alto nivel de Rotación <input type="checkbox"/> Mediano nivel de Rotación <input type="checkbox"/> Bajo nivel de Rotación <input type="checkbox"/> No tiene efecto
19. El tipo supervisión ejercida sobre el personal.	<input type="checkbox"/> Alto nivel de Rotación <input type="checkbox"/> Mediano nivel de Rotación <input type="checkbox"/> Bajo nivel de Rotación <input type="checkbox"/> No tiene efecto
20. La moral Personal	<input type="checkbox"/> Alto nivel de Rotación <input type="checkbox"/> Mediano nivel de Rotación <input type="checkbox"/> Bajo nivel de Rotación <input type="checkbox"/> No tiene efecto
21. Los criterios de evaluación de desempeño.	<input type="checkbox"/> Alto nivel de Rotación <input type="checkbox"/> Mediano nivel de Rotación <input type="checkbox"/> Bajo nivel de Rotación <input type="checkbox"/> No tiene efecto
22. El grado de flexibilidad de las políticas desarrolladas por la organización.	<input type="checkbox"/> Alto nivel de Rotación <input type="checkbox"/> Mediano nivel de Rotación <input type="checkbox"/> Bajo nivel de Rotación <input type="checkbox"/> No tiene efecto
23. Situación de la oferta y la demanda de recursos humanos en el mercado.	<input type="checkbox"/> Alto nivel de Rotación <input type="checkbox"/> Mediano nivel de Rotación <input type="checkbox"/> Bajo nivel de Rotación <input type="checkbox"/> No tiene efecto
24. Situación económica del país.	<input type="checkbox"/> Alto nivel de Rotación <input type="checkbox"/> Mediano nivel de Rotación <input type="checkbox"/> Bajo nivel de Rotación <input type="checkbox"/> No tiene efecto
25. Oportunidades de empleo en el mercado laboral.	<input type="checkbox"/> Alto nivel de Rotación <input type="checkbox"/> Mediano nivel de Rotación <input type="checkbox"/> Bajo nivel de Rotación <input type="checkbox"/> No tiene efecto
26. Interferencia con la vida familiar.	<input type="checkbox"/> Alto nivel de Rotación <input type="checkbox"/> Mediano nivel de Rotación <input type="checkbox"/> Bajo nivel de Rotación <input type="checkbox"/> No tiene efecto

### 3.- Ventajas y Desventajas que genera la Rotación de Personal.

<p>27. Ventajas de la Rotación de Personal para la gerencia objeto de estudio.</p>	<p><input type="checkbox"/> La empresa cuenta con personal más joven  <input type="checkbox"/> Reducción de costos laborables  <input type="checkbox"/> La oportunidad de disponer de mayor diversidad  <input type="checkbox"/> Permite tener trabajadores mejor capacitados  <input type="checkbox"/> Sustitución de empleados pocos rentables  <input type="checkbox"/> Todas las anteriores  <input type="checkbox"/> Ninguna de las anteriores</p>
<p>28. Desventajas de la Rotación de Personal para la gerencia objeto de estudio.</p>	<p><input type="checkbox"/> El alto costo que representa para la gerencia  <input type="checkbox"/> Falta de integración y coordinación del grupo de trabajo  <input type="checkbox"/> La imagen de la empresa  <input type="checkbox"/> Todas las anteriores  <input type="checkbox"/> Ninguna de las anteriores</p>
<p>29. Ventajas de la Rotación de Personal para los empleados que laboran en la gerencia objeto de estudio.</p>	<p><input type="checkbox"/> Permite que la persona descubra su potencial  <input type="checkbox"/> Mayor integración con el equipo de trabajo  <input type="checkbox"/> Se puede ver a mayor escala el desempeño del trabajador  <input type="checkbox"/> Ayuda a que las personas no se apoderen del cargo  <input type="checkbox"/> Todas las anteriores  <input type="checkbox"/> Ninguna de las anteriores</p>
<p>30. Desventajas de la Rotación de Personal para los empleados que laboran en la gerencia objeto de estudio.</p>	<p><input type="checkbox"/> No se sienten preparados para asumir nuevas funciones  <input type="checkbox"/> Les cuesta adaptarse a nuevos miembros en el grupo  <input type="checkbox"/> Les cuesta seguir las órdenes de nuevos líderes  <input type="checkbox"/> No se dejan ayudar ni enseñar  <input type="checkbox"/> Trabajan individualmente, pero no, en equipo  <input type="checkbox"/> Todas las anteriores  <input type="checkbox"/> Ninguna de las anteriores</p>

**4.- Factores necesarios para el formulamiento de Lineamientos Gerenciales que permitan la reducción en la Rotación de Personal.**

<p>31. ¿Cuáles aspectos deben ser analizados en la rotación de personal, por rupturas laborales voluntarias?</p>	<p> <input type="checkbox"/> Entrevista de salida  <input type="checkbox"/> Clima Organizacional  <input type="checkbox"/> Índice de Rotación  <input type="checkbox"/> Situación Socio-Económica del País  <input type="checkbox"/> Todas las anteriores  <input type="checkbox"/> Ninguna de las anteriores         </p>
<p>32. ¿Cuáles aspectos que deben ser analizados en la rotación de personal de tipo interna?</p>	<p> <input type="checkbox"/> Evaluación de desempeño  <input type="checkbox"/> Antigüedad de la persona en la empresa  <input type="checkbox"/> Compromiso Organizacional  <input type="checkbox"/> Competencias profesionales  <input type="checkbox"/> Todas las anteriores  <input type="checkbox"/> Ninguna de las anteriores         </p>

Gracias por su colaboración.....

## Anexo 2. Validación del Instrumento

Maturín, Abril 2018

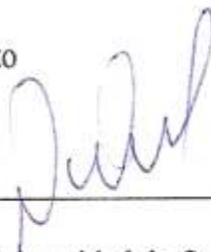
### Validez de Contenido y Juicio de Expertos

#### 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 Administrativas, para evaluar el instrumento que recabará la información de la investigación referida. La revisión del mencionado instrumento es sumamente valiosa para los resultados del estudio, asimismo, podrá servir para otras investigaciones en el área de Rotación de Personal en las Organizaciones.

Apellidos y Nombre del 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:** 25 años (10 años en PDVSA y 15 años en UDO Monagas).

Maturín, Abril 2018

## **Validez de Contenido y Juicio 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 Administrativas, para evaluar el instrumento que recabará la información de la investigación referida. La revisión del mencionado instrumento es sumamente valiosa para los resultados del estudio, asimismo, podrá servir para otras investigaciones en el área de Rotación de Personal en las Organizaciones.

Apellidos y Nombre del 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).

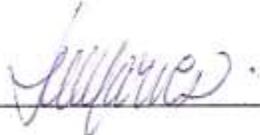
Maturín, Abril 2018

## **Validez de Contenido y Juicio 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 Administrativas, para evaluar el instrumento que recabará la información de la investigación referida. La revisión del mencionado instrumento es sumamente valiosa para los resultados del estudio, asimismo, podrá servir para otras investigaciones en el área de Rotación de Personal en las Organizaciones.

Apellidos y Nombre del Experto

**MSc. Ollarves, Maryubett:** 

**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).

**Anexo 3. Perfil de Descripción de cargo de la población objeto de estudio. Según Manual de Descripción de Cargo PDVSA 2008.**

	<b>DESCRIPCIÓN DE CARGOS</b>	Documento Número OMT-DGG-AP-025-G
---	------------------------------	---

**I.- IDENTIFICACIÓN**

<b>Título del Cargo:</b>	Ingeniero de Operaciones de Construcción de Pozos
<b>Supervisor del Cargo:</b>	Líder de Operaciones de Construcción de Pozos

**II.- MISIÓN**

Proporcionar el apoyo técnico y realizar el seguimiento al desarrollo de las operaciones de construcción del pozo, mediante la evaluación continua de las operaciones, con la finalidad de cumplir con el programa de perforación aprobado y lo establecido en las especificaciones técnicas, considerando la aplicación de las normas y procedimientos PDVSA, SIAHO y mejores prácticas operacionales para optimar los índices de costos, tiempos y productividad.

**III.- RESPONSABILIDADES (MACRO / GENERALES)**

1. Conocer la Misión, Visión y la Política, Objetivos y Planes de la Calidad de la Gerencia de Operaciones y Mantenimiento de Taladros y contribuir a la eficiencia del Sistema de Gestión de la Calidad.
2. Apoyar la implantación y mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad.
3. Participar activamente en las reuniones de mesa de trabajo del pozo.
4. Realizar el seguimiento a la ejecución de las operaciones de construcción del pozo y velar por el cumplimiento del programa por parte del supervisor de taladro, en cuanto a especificaciones, recursos y tiempo preestablecidos.
5. Coordinar con las empresas de servicio la logística necesaria para la ejecución de las operaciones de construcción del pozo.
6. Realizar el programa final de cementación de revestidores y suministrar las especificaciones técnicas a las empresas de servicio para realizar el diseño de las cementaciones.
7. Realizar las evaluaciones a las empresas que prestan los servicios contratados.
8. Analizar las desviaciones y cambios que puedan ocurrir durante la perforación del pozo. Realizar y coordinar los ajustes al programa de construcción de pozo, de acuerdo a las necesidades presentadas durante las operaciones e informar oportunamente a la línea supervisoría.
9. Realizar seguimiento al proceso de construcción de pozos y evaluar los resultados de la aplicación de nuevas tecnologías (herramientas, equipos y técnicas) y presentar informe de resultados.
10. Llevar el control de los costos de perforación mediante la elaboración del perfil de desembolso Vs. profundidad y tiempo y presentar periódicamente el resultado de la gestión y solicitar revisiones en caso de desviaciones ocurridas durante la construcción del pozo.

11. Crear el pozo en el sistema DIMS y cargar los reportes de revestidores, cementación, costos de los servicios, entre otros.
12. Validar la información del pozo cargada diariamente por el supervisor de taladro de 24 Hrs en el DIMS, con la finalidad de garantizar la disponibilidad y veracidad de la información para la preparación de estadísticas indispensables para la toma de decisiones oportunas.
13. Recibir del líder de operaciones el programa de construcción del pozo aprobado.
14. Verificar la información contenida en el programa de construcción del pozo aprobado, realizar observaciones e incorporar comentarios sí los hay. Suministrar copia definitiva del programa al supervisor de taladro de 24 Hrs.
15. Prepara los subprogramas y supervisa las operaciones fundamentales en la construcción del pozo, de bajada de revestidores, cementación, pruebas de integridad, forzamientos de cemento y pruebas de afluencia.
16. Aprobar con su firma las pre-facturas de los servicios prestados por las empresas de servicio, previa firma del supervisor del taladro de 24 Hrs.
17. Apoya técnicamente al supervisor de taladro sobre los parámetros a utilizar durante la construcción del pozo y canaliza los lineamientos dados por el líder de operaciones.
18. Coordinar y realizar las reuniones de presentación del pozo al personal y empresas de servicio involucradas en su construcción.
19. Entregar a los analistas de facturación las proformas, notas de entrega y débitos una vez aprobadas e interactuar con los analistas de administración de contratos, para revisar los balances actualizados del consumo y disponibilidad de las partidas de los contratos del pozo. a efecto de realizar modificaciones, extensiones o cierres de los contratos.
20. Solicitar a la empresa de servicio el plan de la calidad antes del inicio del servicio o contrato específico para su revisión y conformidad.

#### IV. PERFIL / REQUERIMIENTOS TÉCNICOS

El ocupante del cargo debe ser ingeniero de petróleo, mecánico, químico o carrera afín. Debe poseer conocimientos sobre técnicas y prácticas operacionales de perforación y geología; así como, de normas y procedimientos de seguridad y administrativos, con una experiencia mínima deseable de 3 años. Dominio del idioma inglés (no limitante), manejo de Excel, Word, Dims, PowerPoint, habilidades y destrezas en la toma de decisiones en operaciones complejas, con alto sentido de pertenencia, liderazgo y compromiso, capacidad para trabajar bajo presión y en equipo. Facilidad de comunicación y habilidad de relaciones interpersonales para facilitar su gestión.

#### V. APROBACIÓN

NOMBRE:	CARGO:	FIRMA:	FECHA:
Carlos Díaz	Gerente de Operaciones y Mantenimiento de Taladros Región Oriente de PDVSA Servicios.		Mayo 2008

	<b>Gerencia de Operaciones y Mantenimiento de Taladros</b> Región Oriente		Documento Número OMT-DGG-AP-015-G
	<b>Descripción de Cargo</b> <b>Superintendente de Gestión y Administración de Personal</b>		
Fecha de Emisión: Mayo 2008	Revisión: 0	Página 1 de 2	

### I.- IDENTIFICACIÓN

Título del Cargo:	Supervisor de 24 Hrs de Operaciones de Construcción Pozos
Supervisor del Cargo:	Lider de Operaciones de Construcción de Pozos.
División/ Gerencia / Región:	PDVSA Servicios / OMT / Oriente.

### II.- MISIÓN

Supervisar, dirigir y controlar las operaciones de perforación y completación original de pozos en las cabrias, a través del seguimiento y aplicación de manera continua del programa establecido, basado siempre en las mejores prácticas operacionales y pericias que permitan aumentar la eficiencia del proceso, reduciendo el tiempo no productivo lo que traduciría en ahorros de los costos de las cabrias como producto de la minimización de los problemas operacionales.

### III.- RESPONSABILIDADES (MACRO / GENERALES)

1. Conocer la Misión, Visión y la Política, Objetivos y Planes de la Calidad de la Gerencia de Operaciones y Mantenimiento de Taladros y contribuir a la eficiencia del Sistema de Gestión de la Calidad.
2. Apoyar la implantación y mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad.
3. Aplicar los procedimientos generales y mejores prácticas operacionales establecidos por PDVSA.
4. Recibir del Ingeniero de operaciones el programa de perforación y completación original previamente aprobado por los niveles de autoridad correspondiente, revisar el mismo y dar recomendaciones si las hay.
5. Elaborar y mantener un inventario de las herramientas y materiales de acuerdo al contrato de las cabrias y del fluido que se va a utilizar en las operaciones de perforación y completación original de pozos.
6. Realizar la verificación de las herramientas recibidas en la cabria, constatar las condiciones y características de las mismas al igual que la documentación de Inspección y aprobar con su firma la recepción del material
7. Controlar y dirigir todas las operaciones diarias, incluyendo el control del pozo, personal, seguridad, ambiente y mantenimiento de la cabria.
8. Elaborar el reporte de las herramientas utilizadas (Drill collar, Cross Over, Martillo, etc.) en función del tiempo de operación.
9. Mantener un control de todas las especificaciones y medidas de las herramientas y equipos que se meten y/o sacan del pozo.
10. Velar por el buen estado de la localización y sus alrededores, reportar cualquier anomalía.
11. Llevar el control de logístico de la cabria y elaborar el reporte de operaciones de la cabria cada ocho (8) horas a través del sistema DIMS.
12. Mantener la logística con las compañías de servicios, solicitar los equipos y materiales que se requieran con suficiente antelación y de manera oportuna.
13. Entregar por escrito el resumen detallado de las operaciones realizadas en la semana y alertar sobre los planes establecidos, inventario de tubulares, fluidos y equipos, anotando lo recibido y transferido.

14. Apoyar al ingeniero de operaciones en el chequeo del equipo de completación y otras actividades que se derivan del proceso de perforación y completación original.
15. Reportar al asesor de operaciones e ingeniero cualquier anomalía en la cabria o en la operación.
16. Inspeccionar las condiciones de la próxima localización incluyendo la vía de acceso, chequear el cabezal del pozo y condición del celler antes de mudar la cabria.
17. Planificar y coordinar las mudanzas de la cabria con el personal de transporte y la compañía contratista una vez determinado el próximo pozo.
18. Realizar pruebas de presión al bop, manifold, líneas de bombeo, línea de emergencia y válvula kelly cock antes de iniciar operaciones en un pozo.
19. Dar inicio al proyecto, proceso, producto, servicio o contrato específico una vez revisado y liberado el plan de la calidad por la unidad de calidad de la gerencia de base de operaciones de taladros y velar por el estricto cumplimiento de todo lo establecido en el plan de la calidad.

#### IV. PERFIL / REQUERIMIENTOS TÉCNICOS

El ocupante del cargo debe ser preferiblemente técnico mecánico TSU, con una experiencia mínima deseable de 5 años en operaciones de perforación (cuñero, encuellador, perforador). Debe poseer vigente la certificación ocupacional y la de prevención y control de arremetidas (avanzado); poseer sólidos conocimientos sobre técnicas y prácticas operacionales de perforación de pozos. Conocimientos básicos del idioma inglés, normas y procedimientos operacionales de seguridad, ambiente y manejo de personal. Manejo de Excel, Word, Dims, PowerPoint, habilidades y destrezas en la toma de decisiones en operaciones complejas, alto sentido de pertenencia, liderazgo y compromiso, capacidad para trabajar bajo presión y en equipo facilidad de comunicación y habilidad de relaciones interpersonales para facilitar su gestión.

#### V. APROBACIÓN

NOMBRE:	CARGO:	FIRMA:	FECHA:
Carlos Díaz	Gerente de Operaciones y Mantenimiento de Taladros Región Oriente de PDVSA Servicios.		Mayo 2008



## DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Documento  
Número  
OMT-DGG-AP-025-G

### I.- IDENTIFICACIÓN

Titulo del Cargo:	Supervisor de 12 Hrs de Operaciones de Taladro
Supervisor del Cargo:	Supervisor de 24 Hrs. de Operaciones de Construcción de Pozos
División/ Gerencia / Región:	PDVSA Servicios / OMT / Oriente.

### II.- MISIÓN

Dirigir y controlar las operaciones de construcción y rehabilitación de pozos, aplicando los conocimientos teórico-prácticos, mejores prácticas operacionales y habilidades, en coordinación con el supervisor del taladro, perforador y los demás integrantes de la cuadrilla del taladro, para la lograr la máxima eficiencia operacional, de una manera segura y con el mínimo impacto ambiental.

### III.- RESPONSABILIDADES (MACRO / GENERALES)

1. Conocer la Misión, Visión y la Política, Objetivos y Planes de la Calidad de la Gerencia de Operaciones y Mantenimiento de Taladros y contribuir a la eficiencia del Sistema de Gestión de la Calidad.
2. Apoyar la implantación y mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad.
3. Supervisar al personal de la cuadrilla del taladro (perforador, encuellador, obreros de taladro (cuñeros) y obreros de tercera (arenilleros)).
4. Recibir e impartir instrucciones de trabajo acordadas o suministradas por el supervisor de taladro.
5. Impartir claramente las instrucciones y prácticas seguras de trabajo al personal de la cuadrilla a objeto de minimizar la accidentalidad.
6. Realizar la charla de seguridad a la cuadrilla del taladro y elabora los permisos de trabajo.
7. Apoyar las actividades del personal de mantenimiento mecánico y eléctrico de los equipos del taladro.
8. Recibir y entregar el cambio de guardia señalando el estado de las operaciones (escrito y verbal).
9. Llevar la cronología de las operaciones a través del reporte IADC.
10. Coordinar las instrucciones de trabajo impartidas al perforador y cuadrilla del taladro, para cumplir con la secuencia operacional establecidas en los programas de construcción o de rehabilitación de pozos.
11. Verificar el buen funcionamiento de los equipos e instrumentos de medición del taladro.
12. Verificar el funcionamiento óptimo de los equipos de seguridad del pozo (súper choke, consola, acumulador, válvulas impide reventón y separador de gas, entre otros) y periféricos (bombas, tanques, equipos de control de sólidos, plantas de tratamiento, entre otros).
13. Reportar anomalías de cualquier equipo o instrumento que requiera calibración, mantenimiento o reemplazo.
14. Verificar el correcto ensamblaje de la sarta de perforación a bajar en el pozo, en cuanto a configuración, calibración, medidas y torque.
15. Asegurar que el control de todos los parámetros operacionales estén dentro de los límites de trabajo seguro de los equipos.
16. Verificar que el perforador lleve el control del desplazamiento y volumen de llenado a través del tanque de viaje, en los viajes de tubería; así como, la velocidad de sacada y metida de la sarta.
17. Tomar acción inmediata de cerrar el pozo en caso de influjo en coordinación con el perforador.
18. Mantener comunicación constante con el personal de la unidad de registros continuos de parámetros de perforación (mud logging) para validar y corregir cualquier desviación observada en los parámetros.
19. Informar a la línea supervisoria y tomar acciones inmediatas de cualquier desviación detectada que afecte la seguridad del personal, del pozo y de los equipos, tales como: arrastres, apoyo, torque, pérdida de fluido, influjo, cambios bruscos de la tasa de perforación, tasa de bombeo y presión de la bomba, entre otros.

20. Verificar que se tomen las presiones reducidas de las bombas, cada cambio de guardia y cada vez que se modifique el BHA, la densidad del lodo y el TFA de la mecha de perforación, o cuando se requiera.
21. Velar por el cumplimiento de la normativa en materia de seguridad laboral, higiene industrial, ambiente y calidad de los procesos de construcción y rehabilitación de pozos. Reportar cualquier desviación.
22. Realizar pruebas de funcionamiento de los equipos de superficie e informar a la línea supervisoria las condiciones operativas del taladro, que garantice su funcionamiento y la continuidad operacional.
23. Reportar inmediatamente a la línea supervisoria cualquier acto o condición insegura, incidente o accidente ocurrido en blanchada del taladro.
24. Realizar y mantener actualizado los inventarios de equipos propios y alquilados presentes en la localización, en conjunto con el supervisor del taladro.
25. Verificar, evaluar a través del paramédico (si hay) y reportar la condición física de los integrantes de la cuadrilla.

#### IV. PERFIL / REQUERIMIENTOS TÉCNICOS

El ocupante del cargo debe ser preferiblemente bachiller, técnico medio o superior, con una experiencia mínima deseable de 8 años en operaciones de perforación (cuñero, encuellador, perforador). Debe poseer vigente la certificación ocupacional y la de prevención y control de arremetidas (avanzado); poseer sólidos conocimientos sobre técnicas y prácticas operacionales. Conocimientos de normas y procedimientos operativos, de seguridad, ambiente y manejo de personal. Facilidad de comunicación y habilidad de relaciones interpersonales para facilitar su gestión.

#### V. APROBACIÓN

NOMBRE:	CARGO:	FIRMA:	FECHA:
Carlos Díaz	Gerente de Operaciones y Mantenimiento de Taladros Región Oriente de PDVSA Servicios.		Mayo 2008

## HOJAS METADATOS

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

<b>Título</b>	<b>Lineamientos gerenciales para reducir la rotación de personal de los trabajadores del departamento de perforación del área petrolera sinovensa, morichal, estado monagas</b>
<b>Subtítulo</b>	

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

#### **Autor(es)**

<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>Código CVLAC / e-mail</b>	
<b>Raffo Placencia, Gabriela Andreina</b>	<b>CVLAC</b>	<b>C.I:</b> 18.916.856
	<b>e-mail</b>	gabymor_16@hotmail.com

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

#### **Palabras o frases claves:**

Rotación de Personal
Indice de Rotación
Tipos de Rotación
Satisfacción Laboral
maestria

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

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

### Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Sub-área
Ciencias Sociales y Administrativas	Gerencia 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)

En este trabajo se realizó un análisis de la situación actual de la Gerencia de Perforación de la Empresa Sinovensa, para identificar las causas externas e internas que provocan la rotación de personal en la Gerencia objeto de estudio, a fin de proponer lineamientos gerenciales para reducir la rotación de personal, así como optimizar las promociones internas que se realiza en la gerencia para el mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores, basado en el enfoque planteado por Idalberto Chiavenato, Reyes Ponce y Stephen Robbins, en este se destacan índice de rotación, tipos y causas, así como los factores motivacionales y organizacionales. La investigación se enmarco en un proyecto factible de campo, de nivel descriptivo, y la recolección de datos se llevó a cabo a través de observación participante, revisión de documentación corporativa y un cuestionario tipo escala Likert el cual se aplicó a los 44 trabajadores de la Gerencia , las cuales, permitieron diagnosticar la situación actual. Los resultados obtenidos permitieron detectar, los factores de contexto interno para el desarrollo de la propuesta. Se concluye, que dentro de las causas internas que representan alto nivel de rotación de personal esta la asociados insatisfacción laboral, como son: las políticas salariales e incentivos económicos y de las causas externas, tiene alto nivel la situación Socio económica del país. En tal sentido se recomienda aplicar los lineamientos gerenciales que permitan replantear las políticas de incentivos financieros y beneficios sociales, que apoyen al trabajador y su grupo familiar.

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

**Contribuidores:**

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
CORDOVA R, CARMEN S	<b>ROL</b>	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input checked="" type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	<b>CVLAC</b>	<b>C.I:</b> 10.516.528
	<b>e-mail</b>	CCORDOVA@UDO.EDU.VE
BETANCOURT, BETSY T	<b>ROL</b>	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	<b>CVLAC</b>	<b>C.I:</b> 5.391.484
	<b>e-mail</b>	betsytve@gmail.com
OLLARVES, MARYUBETT	<b>ROL</b>	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	<b>CVLAC</b>	<b>C.I:</b> 9.281.362
	<b>e-mail</b>	lcda.maryubett@gmail.com

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres del tutor y los otros dos (2) jurados. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor esta registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el 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
2018	18	05

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_RPGA2018

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 Scientiarum en Ciencias Administrativas Mención Gerencia General**

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

**Nivel Asociado con el trabajo:** **Postgrado (Maestría)**

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

**Área de Estudio:**

**Ciencias Sociales y Administrativas**

---

Usualmente es el nombre del programa o departamento.

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

**Universidad de Oriente Núcleo Monagas**

---

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

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



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
CONSEJO UNIVERSITARIO  
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

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

Estimado Profesor Martínez:

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

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

Comunicación que hago, a usted a los fines consiguientes.

RECIBIDO POR *[Firma]*  
FFCHA 5/8/09 HORA 5:20

Cordialmente,  
*[Firma]*  
JUAN A. BOLANOS CUNPELE  
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

De acuerdo al **Artículo 41 DEL REGLAMENTO DE TRABAJOS DE GRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicado CU-034-2009)**: “Los Trabajos de grado son exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente y sólo podrán ser usados a otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario, para su autorización.”



---

**Ing. Gabriela Raffo**

**Autor**



---

**MSc. Carmen Córdova**

**Tutor**