



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

**PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO GERENCIAL
BASADO EN GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LA GERENCIA DE
OPERACIONES DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA MIXTA PETRO SAN
FÉLIX-PDVSA, 2017**

**Autor: Ing. Jesús Carrera
Tutora: MSc. Betsy Betancourt**

**Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar el título
de Magister Scientiarum en Ciencias Administrativas, Mención Gerencia
General**

Maturín, noviembre 2017



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

ACTA DE TRABAJO DE GRADO N° 1037

Nosotros, Betsy Betancourt, Pedro Salazar y Martha Pérez, Cédulas de Identidad números, 5.391.484, 6.958.344 y 11.342.440 respectivamente; integrantes del jurado designado por la Comisión Coordinadora de Postgrado en Ciencias Administrativas, para examinar el Trabajo de Grado Titulado "**PROGRAMA DE DESARROLLO GERENCIAL BASADO EN GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LA GERENCIA DE OPERACIONES DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA MIXTA PETRO SAN FÉLIX – PDVSA, 2017**", presentado por el Ingeniero de Petróleo Jesús David Carrera Rodríguez, con Cédula de Identidad N° 15.631.861, a los fines de cumplir con el requisito legal para optar al grado de Magister Scientiarum en Ciencias Administrativas, mención **GERENCIA GENERAL**, hacemos constar que hemos examinado el mismo e interrogado al postulante en sesión pública celebrada hoy, a la 1:00 pm, en el aula A-3 del Centro de Estudios de Postgrado del Núcleo de Monagas. Finalizada la defensa del trabajo del postulante, el jurado decidió Aprobar por considerar, sin hacerse solidario de las ideas expuestas por el autor, que el mismo se ajusta a lo dispuesto y exigido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Institución.

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

JURADO EXAMINADOR:

Prof. Betsy Betancourt (Tutora)

Prof. Pedro Salazar

Prof. Martha Pérez

Coordinador del Programa de Postgrado
Prof. Guillermo Carreño

Firma y sello

DEDICATORIA

A Dios en primer lugar por permitirme vivir, darme salud y ayudarme a salir adelante cada día de mi vida.

Al ser más maravilloso al cual amo con todas mis fuerzas, mi esposa Raismar Velásquez por la ayuda, paciencia, dedicación y comprensión en el logro de mis objetivos

A la persona más importante en mi vida, mi hijo David Salomón por todos los sacrificios soportados para el logro de esta meta, que estoy seguro servirá como ejemplo de lucha para su vida.

A mis amados padres, Josefina Rodríguez y Rubén Carrera ejemplos de ímpetu y dedicación. Gracias por darme la vida y darme las herramientas necesarias para seguir adelante. Madre, sé que desde el cielo estas sonriendo orgullosa de este logro del cual fuiste parte.

A mis hermanos por siempre poder contar con ellos cuando más lo he necesitado. Han sido para mí de inspiración para el logro de mis metas.

A todos los amo con todas las fuerzas de mi alma y corazón

AGRADECIMIENTO

A Dios como mí fortaleza y guía en los momentos que más lo necesité, y a todas aquellas personas que formaron parte de este recorrido y que de una u otra manera me ayudaron en el cumplimiento de esta meta, en especial:

- ✓ **A mi esposa Raismar**, mujer luchadora, mi bastón y motivación.
- ✓ **A mis padres adorados**, ejemplos de perseverancia.
- ✓ **Mis hermanos**, ejemplos de éxito.
- ✓ **Profesora Betsy**, sin usted no fuese esto realidad.
- ✓ **Centro de Postgrado UDO**, por los conocimientos adquiridos.
- ✓ **Gerencia de Operaciones PSF**, por su constante apoyo y colaboración

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE GENERAL	v
LISTA DE CUADROS	ix
LISTA DE FIGURAS	x
LISTA DE GRAFICOS	xi
LISTA DE TABLAS	xiii
RESUMEN	xv
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	4
EL PROBLEMA	4
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	11
1.2.1 Objetivo general	11
1.2.2 Objetivos específicos.....	11
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	12
1.4 DELIMITACIÓN Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....	14
CAPITULO II	16
MARCO TEÓRICO	16
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION	16
2.2 BASES TEÓRICAS	19
2.2.1 Formación y capacitación de personal	19
2.2.1.1 Reseña histórica de formación y capacitación de personal..	19
2.2.1.2 Desarrollo de personas	23
2.2.1.3 La Formación gerencial.....	25
2.2.1.4 Habilidades que debe desempeñar un gerente.....	30
2.2.1.5 El nuevo rol del gerente de la gestión humana	31
2.2.2 Competencia y desarrollo de competencias	32
2.2.2.1 Clasificación de las competencias.....	34
2.2.2.2 Las teorías de competencias.....	35
2.2.2.3 Elementos y aspectos esenciales en el concepto de competencias	36
2.2.2.4 Factores que condicionan el desarrollo de competencias	38
2.2.2.5 Gestión por competencias.....	39
2.2.2.6 Epistemología de la gestión por competencia	42
2.2.2.7 Las competencias gerenciales	43
2.2.2.8 Reclutamiento y selección del capital humano.....	47
2.2.2.9 Contratación e inducción del personal	55
2.2.2.10 La carrera profesional	56

2.2.2.11 Planes de carrera	61
2.2.1.12 Análisis de puestos	62
2.2.2.13 Descripción de puestos	64
2.2.2.14 Las organizaciones de alto desempeño	64
2.3 BASES LEGALES	67
2.3.1 Organización Internacional del Trabajo (OIT).....	67
2.3.1.1 Desarrollo de los recursos humanos	67
2.3.2 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV, 1999).....	68
2.3.3 Ley Orgánica del Trabajo los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTT, 2012).....	68
2.3.4 Ley del Estatuto de la Función Pública (LEFP, 2002).	69
2.3.5 Manual corporativo de políticas, normas y planes de recursos humanos de PDVSA.	71
2.3.5.1 Desarrollo y educación.....	71
2.4 BASES INSTITUCIONALES.....	72
2.4.1 Marco organizacional de la gerencia de operaciones de producción.....	72
2.5 SISTEMAS DE VARIABLES.....	74
2.5.1 Conceptualización de las variables	75
2.5.2 Operacionalización de las variables	75
CAPITULO III.....	78
MARCO METODOLÓGICO.....	78
3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	78
3.2 NIVEL Y TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	79
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA	81
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	82
3.4.1 Revisión documental.....	82
3.4.2 Observación directa	83
3.4.3 Cuestionario.....	83
3.4.3.1 El instrumento de recolección de datos.....	83
3.5 VALIDACION Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO	85
3.5.1 Validez del instrumento	85
3.5.2 Confiabilidad numérica del instrumento.....	86
3.6 PROCESAMIENTO DE DATOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	87
3.7 CRONOGRAMA	88
CAPITULO IV	89
RESULTADOS Y ANALISIS	89
4.1 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL SUPERVISORIO DE LA GERENCIA DE OPERACIONES DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA MIXTA PETRO SAN FÉLIX-PDVSA.	90

4.1.1 Aspectos sociodemográficos respecto al capital humano que ejerce puestos supervisorios actualmente en la gerencia de operaciones de producción.	92
4.1.1.1 Sexo	92
4.1.1.2 Nivel educativo	94
4.1.1.3 Antigüedad	96
4.1.1.4 Tiempo en el cargo	98
4.1.2 Reclutamiento y selección del personal supervisorio en la gerencia de operaciones de producción.....	100
4.2 PLAN DE DESARROLLO DE CARRERA ACTUAL RESPECTO A LOS PERFILES Y FUNCIONES DE CARGO DE LOS LÍDERES EN ESTUDIO	103
4.2.1 Descripción y perfil de cargos supervisorios en la gerencia de operaciones de producción	103
4.2.2 Plan de carrera del personal objeto de estudio en la gerencia de operaciones de producción	108
4.3 CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO EN COMPETENCIAS GERENCIALES DEL PERSONAL SUPERVISORIO DE LA GERENCIA DE OPERACIONES DE PRODUCCIÓN PSF	111
4.3.1 Formación y capacitación	112
4.3.2 Adiestramientos recibidos.....	114
4.3.3 Competencias genéricas y específicas	117
4.3.4 Formación gerencial	120
4.4 ELEMENTOS DEL DISEÑO DE UN PROGRAMA DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN BASADO EN COMPETENCIAS GERENCIALES	123
CAPÍTULO V	133
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	133
5.1 CONCLUSIONES	133
5.2 RECOMENDACIONES.....	135
CAPÍTULO VI	137
PROGRAMA DE DESARROLLO GERENCIAL BASADO EN GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LA GERENCIA DE OPERACIONES DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA MIXTA PETRO SAN FÉLIX-PDVSA, 2017.....	137
6.1 PRESENTACIÓN	137
6.2 JUSTIFICACIÓN.....	138
6.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	139
6.3.1 Objetivo general	139
6.3.2 Objetivos específicos.....	139
6.4 ÁMBITO DE APLICACIÓN	140
6.4.1 Objetivo	140
6.4.2 Responsable.....	140

6.4.3 Alcance.....	140
6.4.4 Procedimiento del programa.....	141
6.4.5 Beneficios y ventajas de la propuesta	141
6.4.5.1 Beneficios.....	141
6.4.5.2 Ventajas	142
6.5 BASES TEÓRICAS	142
6.6 BASES LEGALES	143
6.7 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROGRAMA DE DESARROLLO GERENCIAL BASADO EN COMPETENCIAS	143
6.8 PLAN DE ACCIÓN	146
BIBLIOGRAFÍA	151
ANEXOS.....	154
HOJAS METADATOS	166

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Conceptualización de las variables	75
Cuadro 2. Operacionalización de las variables	77
Cuadro 3. Cronograma de actividades	88
Cuadro 4. Módulo: Desarrollo personal	148
Cuadro 5. Módulo: Desarrollo técnico.....	149
Cuadro 6. Módulo: Desarrollo técnico.....	149

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de la Gerencia de Operaciones de Producción.....	74
Figura 2. Esquema Global por competencias	150

LISTA DE GRAFICOS

Gráfico 1. Distribución porcentual respecto al aspecto socio-demográfico del personal en función al sexo.	93
Gráfico 2. Distribución porcentual respecto al nivel educativo.	95
Gráfico 3. Distribución porcentual respecto a antigüedad.	98
Gráfico 4. Distribución porcentual respecto a tiempo en el cargo.	99
Gráfico 5. Distribución porcentual respecto al reclutamiento y selección del personal objeto de estudio de la Gerencia de operaciones de producción.	101
Gráfico 6. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual respecto al indicador reclutamiento y selección del personal.	103
Gráfico 7. Distribución porcentual respecto a los perfiles de cargo del personal objeto de estudio de la Gerencia de operaciones de producción.	105
Gráfico 8. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual respecto al indicador perfiles de cargo.	107
Gráfico 9. Distribución porcentual respecto al plan de carrera del personal objeto de estudio de la Gerencia de operaciones de producción.	109
Gráfico 10. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual respecto al indicador plan de carrera.	110
Gráfico 11. Distribución porcentual respecto a la formación y capacitación del personal objeto de estudio de la Gerencia de operaciones de producción.	112
Gráfico 12. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual respecto al indicador formación y capacitación.	114
Gráfico 13. Distribución porcentual respecto adiestramiento recibido por el personal objeto de estudio de la Gerencia de operaciones de producción.	115
Gráfico 14. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual respecto al indicador adiestramientos recibidos.	117
Gráfico 15. Distribución porcentual respecto a las competencias del personal objeto de estudio de la Gerencia de operaciones de producción.	118
Gráfico 16. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual respecto al indicador competencias.	119
Gráfico 17. Distribución porcentual respecto a la formación gerencial del personal objeto de estudio de la Gerencia de operaciones de producción.	121

Gráfico 18. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual respecto al indicador competencias	122
Gráfico 19. Distribución porcentual respecto al desarrollo de competencias gerenciales en la Gerencia de operaciones de producción	125
Gráfico 20. (Cont.) Distribución porcentual respecto al desarrollo de competencias gerenciales en la Gerencia de operaciones de producción	126
Gráfico 21. (Cont.) Distribución porcentual respecto al desarrollo de competencias gerenciales en la Gerencia de operaciones de producción	128
Gráfico 22. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual respecto al indicador desarrollo de competencias gerenciales	130
Gráfico 23. (Cont.) Distribución de frecuencias absoluta y porcentual respecto al indicador desarrollo de competencias gerenciales	131
Gráfico 24. (Cont.) Distribución de frecuencias absoluta y porcentual respecto al indicador desarrollo de competencias gerenciales	132

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Distribución de frecuencia absoluta y porcentual respecto al aspecto socio-demográfico del personal en función al sexo.....	93
Tabla 2. Distribución de frecuencia absoluta y porcentual respecto al nivel educativo.....	95
Tabla 3. Distribución de frecuencia absoluta y porcentual respecto a antigüedad.....	97
Tabla 4. Distribución de frecuencia absoluta y porcentual respecto a tiempo en el cargo.....	99
Tabla 5. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual respecto al reclutamiento y selección del personal supervisorio que conforma la Gerencia de operaciones de producción.....	100
Tabla 6. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual respecto al indicador reclutamiento y selección del personal.....	102
Tabla 7. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual respecto a los perfiles de cargo del personal supervisorio que conforma la Gerencia de operaciones de producción.....	105
Tabla 8. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual respecto al indicador perfiles de cargo.....	107
Tabla 9. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual respecto al plan de carrera del personal supervisorio que conforma la Gerencia de operaciones de producción.....	109
Tabla 10. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual respecto al indicador plan de carrera.....	110
Tabla 11. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual respecto a la formación y capacitación del personal supervisorio que conforma la Gerencia de operaciones de producción.....	112
Tabla 12. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual respecto al indicador formación y capacitación.....	113
Tabla 13. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual respecto al adiestramiento recibido por el personal supervisorio que conforma la Gerencia de operaciones de producción.....	115
Tabla 14. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual respecto al indicador adiestramientos recibidos.....	116
Tabla 15. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual respecto a las competencias del personal supervisorio que conforma la Gerencia de operaciones de producción.....	118
Tabla 16. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual respecto al indicador competencias.....	119

Tabla 17. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual respecto a la formación gerencial del personal supervisorio que conforma la Gerencia de operaciones de producción	120
Tabla 18. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual respecto al indicador formación gerencial.....	122
Tabla 19. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual respecto del desarrollo de competencias gerenciales en la gerencia de operaciones de producción.....	124
Tabla 20. (Cont.) Distribución de frecuencias absoluta y porcentual respecto del desarrollo de competencias gerenciales en la gerencia de operaciones de producción	126
Tabla 21. (Cont.) Distribución de frecuencias absoluta y porcentual respecto del desarrollo de competencias gerenciales en la gerencia de operaciones de producción	128
Tabla 22. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual respecto al desarrollo de competencias gerenciales.....	129
Tabla 23. (Cont.) Distribución de frecuencias absoluta y porcentual respecto al desarrollo de competencias gerenciales	130
Tabla 24. (Cont.) Distribución de frecuencias absoluta y porcentual respecto al desarrollo de competencias gerenciales	131



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

**PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO GERENCIAL
BASADO EN GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LA GERENCIA DE
OPERACIONES DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA MIXTA PETRO SAN
FÉLIX-PDVSA, 2017**

**Autor: Jesús Carrera
Tutor: MSc. Betsy Betancourt
Fecha: noviembre 2017**

RESUMEN

Hoy en día, las prácticas empresariales reflejan el enorme interés que existe por aplicar la gestión por competencias como una herramienta indispensable para profundizar en el desarrollo de las habilidades y destrezas del talento humano. Es por ello que el presente trabajo estuvo orientado a diseñar un programa de desarrollo gerencial basado en gestión por competencias para el personal supervisorio de la Gerencia de Operaciones de la EM Petro San Félix. El estudio se apoyó en la metodología no experimental, transeccional, descriptiva y de campo. La población y muestra estuvo conformada por treinta y siete (37) profesionales. Como técnica de investigación se utilizó la encuesta, y como instrumento un cuestionario tipo Likert contentivo de sesenta (55) ítems. Posteriormente los resultados se examinaron e interpretaron mediante el análisis simple y porcentual de los datos, expresándolos a través de tablas y gráficos estadísticos de frecuencia absoluta y porcentual. Se pudo concluir que se aplicaron técnicas que ayudó a evaluar las competencias, habilidades, actitudes y destrezas necesarias del personal que ocupan los puestos, que no se conoce el plan de carrera, lo que impacta de forma negativa al momento de planificar un plan de adiestramiento. No obstante, han ido desarrollando habilidades que certifica un buen desempeño. Realizada la investigación se encontró que existe la necesidad de elaborar un programa de desarrollo gerencial basado en gestión por competencias para el personal supervisorio con el propósito de proporcionar la capacitación por competencias gerenciales a los líderes de la Gerencia de Operaciones de Producción de la Empresa Mixta Petro San Félix y fortalecer así sus competencias gerenciales para el éxito de la organización.

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

INTRODUCCIÓN

Si por algo puede caracterizarse el mundo y la sociedad actual es el cambio. De una u otra manera, tanto las organizaciones como la sociedad han experimentado transformaciones provocadas por su entorno, bien sea en las actividades desarrolladas en sus procesos, el establecimiento de nuevos métodos, técnicas, así como de formas de gestión.

Por esta razón, toda aquella organización con anhelo de sobrevivir debe saber diferenciar bien los productos, además de preocuparse por desarrollar esas ventajas competitivas en las áreas clave y, adentrarse en la comercialización mundial en donde se dan grandes oportunidades pero también se enfrentan múltiples amenazas. No obstante, algo cierto es que las ventajas competitivas son transitorias. Muy pocas de ellas podrán mantenerse indefinidamente, por cuanto a través del tiempo son remplazadas por otras. Por supuesto, puede darse el caso en el cual algunas empresas puedan lograr mantener sus ventajas por un período de tiempo relativamente largo.

Sin embargo, en terrenos dinámicos, el proceso de creación y de erosión de las mismas se acelera. Para ello, debe considerarse que el valor de la organización ya no reside sólo en sus bienes tangibles, sino en los conocimientos especializados de su personal, en su experiencia, en la propiedad intelectual y, por supuesto, en la fidelidad de los clientes.

El ser competitivo no es un atributo independiente del personal, si una organización es competitiva será porque su personal es competitivo. La condición de la empresa es consecuencia de las condiciones de los recursos

principalmente el humano. Partiendo de esta premisa el desarrollo de todos los empleados no es una exigencia por cumplir de parte de todo empleador sino un requisito indispensable para el triunfo del negocio.

A esta realidad, no escapan las empresas venezolanas, específicamente las del sector petrolero soportadas en procesos tecnológicos, en las cuales el papel de los gerentes como guías empresariales con sus competencias gerenciales (conocimientos, habilidades, actitudes e intereses) compatibles con su función; debe orientarse al desarrollo de organizaciones buscadoras de nuevas fuentes de ventaja competitiva. Razón por la cual, este estudio pretende desarrollar una propuesta para la formación y desarrollo de competencias gerenciales para el personal supervisorio de la Gerencia de Operaciones de Producción de Petro San Félix, esto como punto de partida para mejorar, aumentar, así como mantener, las ventajas competitivas de la organización.

El desarrollo de competencias gerenciales implica un estilo de aprendizaje proactivo donde los tomadores de decisión y su personal investigan y adoptan respuestas más cónsonas con la dinámica de la realidad. De esta manera, la organización se orienta hacia el desarrollo del potencial de los individuos para aprender a desarrollar un nuevo conocimiento que los guía hacia un desempeño que puede ser más satisfactorio y beneficioso.

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

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

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

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

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

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

Capítulo VI. Conformación de la presentación del Programa de Desarrollo Gerencial Basado en Gestión por Competencias para Líderes de la Gerencia de Operaciones de Producción, Petro San Félix-PDVSA.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad se considera fundamental analizar y abordar la importancia de la gerencia en las organizaciones modernas, para poder atender las exigencias del mundo globalizado, además de la competencia y otros aspectos de tipo administrativo-operativo que orientan su desempeño. Una organización tiene que estar preparada para el cambio constante, y a mayor complejidad tienen que ser más flexibles alcanzando la calidad necesaria, sabiendo innovar y gestionar estos cambios que determina el entorno, y que obligan a continuar aprendiendo. Esto conlleva a la necesidad de una forma de organización más completa, integral y competitiva.

No importa de qué tipo de organizaciones se trate, de entidades públicas o empresas privadas, la realidad es que todas ellas trabajan en función de resultados. Al margen de que estén orientadas hacia objetivos de carácter social o de carácter económico, ninguna deja de perseguir la rentabilidad económica o social. En un mundo globalizado donde impera el mercado abierto, la competitividad, la diferenciación y el valor agregado son términos de obligada discusión, ya que son determinantes de las estrategias y de las tácticas empresariales.

Según el concepto de Mendoza Fung (1988), las organizaciones exitosas son aquellas en las que su adaptación y capacidad para asumir los cambios los enfrenta de forma positiva y proactiva, las organizaciones que

aprenden son aquellas que están dispuestas a asumir nuevos roles y responsabilidades, y que técnicamente están en continuo avance y capacitación. (p. 221)

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

Por otra parte, las organizaciones pueden contar con la más avanzada tecnología, disponer de sistemas, entre otros, pero si su personal no está preparado para responder a las expectativas de las innovaciones, no tendrá los resultados esperados. Es por ello, que las mismas conscientes de esta realidad invierten cada vez más en su gente, buscando con ello que su personal se sienta cada vez más motivado a esforzarse por lograr sus objetivos. Las empresas que gestionen correctamente sus recursos humanos se beneficiaran de una ventaja competitiva para entrar en el nuevo milenio, pues el éxito de una organización se basa en la calidad y en la disposición de su equipo humano. Cuanto mejor integrado esté el equipo y más se aprovechen las cualidades de cada uno de sus integrantes, más fuerte será la empresa, esto es la gestión por competencias.

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

El concepto de las competencias no es nuevo, pero la gestión por competencias crece en importancia en el mundo empresarial. Su aplicación ofrece la novedad de un estilo de dirección que prima el factor humano, en el que cada persona, empezando por los propios directivos y gerentes, debe aportar sus mejores cualidades profesionales de la empresa. Este enfoque se basa en la comprensión de que toda organización está constituida por personas, que darán a la misma su dimensión real, además, de marcar las diferencias competitivas.

Por otro lado, el término “modelo de desarrollo de personal basado en competencias” se ha venido desarrollando poco a poco y cobrando fuerzas a través de los años, el cual está relacionado con la búsqueda de la mejora continua de las operaciones, de la capacitación del personal y la generación de productos y servicios sostenibles.

No es de extrañar por lo tanto, que en la búsqueda de la competitividad por parte de las empresas, exista la tendencia a pensar que el desarrollo de personal basado en competencias pueda resultar una adecuada y oportuna respuesta a las necesidades organizacionales en un mercado altamente competido y competitivo, que además sirva como carta de presentación cuando los clientes usan su derecho a definir sus preferencias.

En los últimos años se han venido desarrollando distintos modelos y planes de desarrollo de personal por competencias, con puntos de partida distintos, con metodologías de implementación diferentes, con sistemas de medición particulares, pero también con resultados distintos a la hora de medir su eficacia y su eficiencia. Las empresas van aplicando las diferentes propuestas y han contribuido con su propia experiencia a enriquecerlas. Los frutos obtenidos no siempre han coincidido con las expectativas, y se continúa tras la búsqueda de nuevas propuestas, bien de modelos conceptuales, de metodologías, o de aplicativos que permitan medir con mayor objetividad los niveles competentes de los servidores, empleados o trabajadores.

A nivel nacional las organizaciones definitivamente requieren del desarrollo por competencias a fin de consolidar una capacitación acorde a los requerimientos de la gestión emergente, cultura organizacional y rendimiento en el desempeño. La gerencia debe estar plenamente identificada ante el hecho de que el desarrollo por competencias, ayude a entender y a desarrollar la calidad dentro de una organización desde el punto de vista influyente en un sistema que incorpora el autocontrol de los trabajadores y que se ocupe no solo del producto sino del proceso y la búsqueda de lograr los objetivos con una mayor eficiencia y eficacia.

En el caso de Petróleos de Venezuela (PDVSA), nuestra principal empresa y una de las más importantes del mundo; invierte en su gente constantemente y busca que el personal realice sus actividades, de una manera confiable y segura, y es por ello que realiza planes estratégicos de capacitación y desarrollo profesional. Sin embargo, existen áreas que requieren ser atendidas de manera especial, dado su naturaleza e importancia.

Tal es el caso de la Gerencia de Operaciones de Producción de la EM Petro San Félix, División Junín, la cual tiene el fin de extraer, tratar y entregar los volúmenes de crudo diluido con calidad de exportación, de forma eficiente, segura y rentable. En armonía con el ambiente, a través del desarrollo continuo del personal y la aplicación de tecnologías de punta; fortaleciendo la relación Trabajador-Empresa-Comunidad, para contribuir con la cuota de producción asignada, y así generar el mayor rendimiento económico a Petro San Félix, División Junín y a su área de influencia en la Faja Petrolífera del Orinoco, apalancando el desarrollo socio-económico del pueblo venezolano. La dinámica de esta instancia refleja constantes variaciones en la estructura organizacional; y como consecuencia inmediata, genera cambios en los líderes de la organización, esto se concreta en situaciones de cargos acéfalos en niveles de supervisión, tales circunstancias han generado que se asuman reemplazos en estos cargos de manera accidentada sin la preparación adecuada en las diferentes funciones operacionales, gerenciales y administrativas.

Por otra parte, es bien sabido que hombres y mujeres de empresas petroleras, para ser buenos gerentes, deben ser excelentes líderes, lo cual implica no sólo dominar los conocimientos técnicos; sino también ofrecer una dirección y motivación a su personal; con el propósito de convertir las

fortalezas de la organización en ventajas competitivas. Esto es debido a que si existe falta de liderazgo existirá una debilidad en la gerencia del talento humano que se refleja en una gestión gerencial poco vinculada con el recurso humano a su cargo, que con la ayuda de pocos incentivos laborales y ambientes de trabajo bajo presión crea en un descontento laboral, disminuyendo así la eficiencia en la evaluación de desempeño.

De acuerdo con Hellriegel, Jackson y Slocum (2002), las competencias gerenciales son un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales, en diversas organizaciones. En otras palabras, son características individuales susceptibles de ser medidas, las cuales diferencian a los ocupantes de cargos gerenciales con un desempeño excelente, de aquellos que se desempeñan adecuadamente.

Desde esta perspectiva, para Pernía, Coscojuela y Vásquez (2005), manejar la hipercomplejidad con éxito, requiere de ciertas competencias por parte del gerente: entre las cuales pueden mencionarse: La recursividad, que consiste en procesar información constante o moverse en red, no linealmente; la capacidad hologramática, la cual le permite encontrar los elementos semejantes o sintetizadores en realidades diferentes; el diálogo para poder formar equipos eficientes; la habilidad para poder crear climas emocionales positivos o, en todo caso, impedir ser afectado por los climas negativos de otros; así como el correcto diagnóstico de los escenarios.

Motivado a esto, se requiere de un estudio que conlleve a realizar un programa para el fortalecimiento y desarrollo de las competencias gerenciales para el mejor rendimiento laboral de la organización, lo cual permitirá conocer las deficiencias que presenta el personal para la óptima

ejecución de su trabajo, brindando a la empresa la oportunidad de implementar los correctivos necesarios para superar las mismas, y así gozar con los beneficios que se derivan de un personal altamente capacitado y competitivo.

Para una organización, contar con líderes que posean las características adecuadas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas trazadas, se ha convertido en una importante necesidad de Recursos Humanos. Por esta razón, el programa de desarrollo gerencial por competencias surge como una alternativa que permite lograr una gestión de recursos humanos que posea una mirada integral, mediante objetivos comunes y un modo de acceder a ellos también común.

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

Basado en este planteamiento se pueden realizar las siguientes interrogantes de investigación:

¿Cómo es el proceso de selección y reclutamiento de los líderes que conforman la Gerencia de Operaciones de Producción?

¿Cuál es el plan de desarrollo de carrera respecto al perfil y funciones de cargo en la Gerencia de Operaciones de Producción?

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

¿Cuáles son las características de un programa de formación en gestión por competencias gerenciales del personal supervisorio y potenciales líderes de la Gerencia de Operaciones de Producción?

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 Objetivo general

Diseño de un programa de desarrollo gerencial basado en gestión por competencias en la Gerencia de Operaciones de Producción de la Empresa Mixta Petro San Félix-PDVSA, 2017.

1.2.2 Objetivos específicos

- ✓ Caracterizar el proceso de reclutamiento y selección de la población objeto de estudio de la Gerencia de Operaciones de Producción de la Empresa Mixta Petro San Félix-PDVSA.
- ✓ Describir el plan de desarrollo gerencial actual respecto a los perfiles y funciones de cargo de los ingenieros en estudio.
- ✓ Detectar la capacitación y adiestramiento en competencias gerenciales de los ingenieros en estudio de la Gerencia de Operaciones de Producción de la Empresa Mixta Petro San Félix-PDVSA.

- ✓ Establecer los elementos del diseño de un programa de formación y capacitación gerencial basado en gestión por competencias gerenciales para todo el personal gerencial y futuros líderes de la Gerencia de Operaciones de Producción de la Empresa Mixta Petro San Félix-PDVSA.

1.3 JUSTIFICACIÓN

El éxito de la gestión organizativa depende de su efectividad para manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo. Actualmente, se evidencia que las organizaciones están sometidas a grandes transformaciones, que requieren directamente del recurso humano preparado, dotado de diferentes cualidades tanto profesionales como personales, que permitan adaptarse a los diferentes cambios económicos, sociales y culturales, para desarrollar actividades acordes con las exigencias de la dirección exigidas en el mundo empresarial y de allí, surge la necesidad de gerentes con actitudes positivas que lo conviertan en una persona efectiva para dirigir los grandes retos planteados en las organizaciones. Por cuanto, una organización difícilmente será competitiva, si no se cuenta con una fuerza laboral con los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes requeridas, para cumplir con las actividades de forma eficiente. Por lo tanto, es necesario que la gerencia de las empresas este en capacidad de dirigir aquellos individuos con las mejores probabilidades de lograr los más altos índices de desempeño.

Razón a considerar, es que cuanto mayormente estén definidos los aspectos que demuestran las habilidades y conocimientos que el trabajador posee sobre un cargo específico, se puede desarrollar su potencial y

competencia para el óptimo desempeño de las funciones ejercidas en su cargo. Por consiguiente, se observan que las capacidades son necesarias para desenvolverse dentro de un cargo específico, garantizando a la vez que se coloque el personal adecuado para cumplir determinadas funciones dentro de la organización empresarial, es decir la competencia es la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser. En razón de ello, se pretende realizar una propuesta para el desarrollo de las competencias gerenciales de la Gerencia de Operaciones de Producción de la EM Petro San Félix.

El propósito de esta investigación está orientado al diseño de un programa de desarrollo gerencial basado en competencias para el mejoramiento del capital humano, debido a que el personal requiere de la más alta calidad de capacitación en la realización de las operaciones, y de esta forma cumplir con la misión planteada eficientemente con la utilización de nuevas estrategias organizacionales que contribuyan al mejoramiento de los trabajadores para obtener conocimiento, práctica y conductas solicitadas por la gerencia.

Basándonos en el ejercicio de la responsabilidad del liderazgo, para tomar decisiones dentro de la gerencia, debemos cumplir con un plan de carrera que permita fortalecer el aprendizaje una vez que tenga conocimiento de la parte técnica con adiestramientos, experiencia laboral; también pueda planificar, organizar, dirigir, ejecutar y evaluar resultados; de este modo podrán ser ingenieros integrales capaces de ocupar puestos supervisorios y/o gerenciales. El manejo de las competencias por parte del gerente contribuiría al cumplimiento de las funciones de la organización, dotando a ésta del personal más competente, puesto que el capital humano particularmente es fundamental en entornos dinámicos; y es aquí donde los

empleados si son adecuadamente gestionados, facilitan la adaptación y renovación continua de la empresa para adecuarlas a las demandas del mercado (Bonache y Cabrera, 2002).

Ante esta situación, esta investigación constituirá un aporte muy importante en la realización de este plan, ya que el motivo de la formación de los recursos humanos está en la capacidad de contribuir sistemáticamente a prever el insumo y que permitirá la sensibilización y la participación del capital humano para un desarrollo efectivo de las actividades.

En lo que respecta a la relevancia metodológica, en la misma se emplearán técnicas y procedimientos de investigación científica, aunado al diseño de instrumentos que permitirá el logro de los objetivos previstos en la misma, los cuales podrán ser aplicados con las debidas adaptaciones en futuras investigaciones que requiera del conocimiento en materia de competencias gerenciales.

1.4 DELIMITACIÓN Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

El tema de investigación se circunscribirá en la Gerencia de Operaciones de Producción de la EM Petro San Félix, PDVSA en San Diego de Cabrutica en el Estado Anzoátegui, Venezuela.

El alcance de la investigación estará orientada a proponer un programa para el desarrollo gerencial basado en competencias de una perspectiva que ayude al fortalecimiento de la Gerencia, donde se requerirá aprovechar con énfasis la viabilidad de la conformación de dicho programa para el logro de competencias que debe poseer el gerente y futuros líderes.

En lo que respecta a las limitaciones que pudieran presentarse pudiera ser la resistencia al cambio de la persona encargada de la gerencia al momento de aplicar el instrumento para recolectar la información, sabiendo también que el tiempo de esta persona es limitado por las obligaciones laborales que éste posee.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Luego de haber definido el planteamiento del problema y precisado los objetivos que determinaron la finalidad de la investigación, se proseguirá a desarrollar el marco teórico que servirá de sustento para la realización del presente estudio, con base en diversas teorías y conceptos de modelos de gestión por competencia.

En este capítulo se expone el punto de vista teórico de la investigación que hace referencia básicamente al término de gestión por competencias, desarrollo y capacitación de personas, pensamientos administrativos, se realizará una revisión preliminar de diversos trabajos científicos previos y recientes, los cuales contienen la variable que se examina en el presente trabajo de investigación, las bases teóricas válidos para enmarcar las variables e indicadores del problema ya que hacen referencia con ciertos aspectos a desarrollar, se señalan las bases legales, institucionales y la conceptualización de las variables.

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION

Los procesos de perfeccionamiento de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional; todas ellas constituyen inversiones que las empresas hacen en su personal. En las organizaciones, las personas se distinguen por ser el único elemento vivo e inteligente, por su carácter eminentemente dinámico y por su increíble potencial de desarrollo, por tener una enorme capacidad para aprender nuevas habilidades, captar información, adquirir nuevos

conocimientos, modificar actitudes y conductas así como desarrollar conceptos y abstracciones.

Las organizaciones utilizan diferentes medios para desarrollar a las personas con la finalidad de que cuenten con más habilidades y destrezas para el trabajo. En este sentido, para realizar la presente investigación fue necesario revisar estudios ya concluidos vinculados con el tema, a fin de obtener aportes de los mismos y que se presentan a continuación:

Rodríguez, I. (2014) Trabajo especial de grado titulado: **Plan de capacitación en materia de gestión de la calidad al personal de Proyectos Mayores División Furrial PDVSA, estado Monagas** para Optar al Título de Magister en Ciencias Administrativas, mención: Gerencia General, cuyo objetivo general es: elaborar un plan de capacitación en materia de gestión de la calidad al personal de Proyectos Mayores de la División Furrial PDVSA. Metodológicamente, el estudio se ubicó dentro del paradigma positivista bajo la modalidad de proyecto factible, de campo con apoyo descriptivo. La población objeto de estudio, estuvo conformada por la totalidad de setenta (70) trabajadores involucrados directamente en la organización. La investigación plantea que la capacitación del personal juega un papel fundamental en cualquier organización, por lo que cada organización debe darle capacitación a su talento humano, esto permite formar un personal maduro en materia humana y profesional. Las conclusiones más relevantes apuntaron al diagnóstico de la situación actual de la gerencia de Proyectos Mayores de la División Furrial, tomando en consideración aspectos inherentes al plan de capacitación en materia de calidad. Como resultado obtenido, se evidenció ausencia de dicho plan de capacitación, lo que genera la toma de decisión por parte de la Gerencia de aplicar el plan propuesto.

Díaz, D. y Delgado, M. (2014) Tesis para optar al grado académico de Magister en Educación en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo titulado: **Competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo: una propuesta desde la socio-formación**. El objetivo general planteado es: diseñar un modelo de competencias gerenciales basado en el enfoque socio-formativo para los directivos de las Instituciones Educativas de Chiclayo que contribuya a la mejora de la calidad educativa. Se realizó un profundo estudio diagnóstico en 19 instituciones educativas de la ciudad de Chiclayo. El tipo de estudio es descriptivo propositivo con una muestra de estudio de 262 profesionales entre directivos y profesores de Educación Básica, que pertenecen a las instituciones educativas más representativas por el número de estudiantes que tienen como población estudiantil. Se utilizó el método de la encuesta para aplicar un cuestionario válido estadísticamente, cuyos resultados permitieron identificar las competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas. Se propuso un modelo teórico sobre dichas competencias y la operacionalización de las mismas a través de su descripción y de la formulación de los criterios de desempeño con las adecuaciones respectivas a las instituciones educativas; en tal contexto se aspira que los directivos aporten a la calidad de las mismas, siendo para ellos necesario el desarrollo de competencias gerenciales claves. Tales competencias se diseñaron desde el Modelo Socio-formativo de las competencias, que prioriza la solución de problemas del contexto y comprenden criterios de desempeños.

Gómez-Gajardo, F. (2014) Tesis doctoral en la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Agrónomos titulada: **Modelo de competencias profesionales para directivos escolares: desarrollo y aplicación al ámbito de la Educación Particular Subvencionada en Chile**, cuyo objetivo

general es: diseñar un modelo de competencias profesionales para directivos escolares para el caso de la educación pública en Chile. La investigación plantea que en los últimos años se ha evidenciado que los directores y equipos directivos tienen efectos directos e indirectos sobre la gestión escolar, pedagógica y de convivencia dentro de las escuelas a través de su desempeño y liderazgo escolar, por lo que se propuso con la investigación y la aplicación del modelo contribuir en el fortalecimiento de las capacidades de estos actores y promover su desempeño que impacte positivamente en la calidad de los aprendizajes en las escuelas. La propuesta considera una metodología de implementación para el desarrollo de procesos de intervención para la mejora de la gestión escolar, articulando las competencias profesionales directivas y las prácticas de gestión como los principales componentes del modelo, enmarcando los procesos de planificación como aprendizaje social, considerando que el aprendizaje en las personas es, sin duda, uno de los objetivos finales, como vía para el fortalecimiento y la adquisición de competencias.

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 Formación y capacitación de personal

2.2.1.1 Reseña histórica de formación y capacitación de personal

Desde mediados del siglo XX integra, en alguna medida, el vasto movimiento conocido como “educación de adultos”, “educación no formal”, “andragogía”, “aprendizaje continuo” o “educación continua”. Las diversas denominaciones que dependen de tradiciones teóricas y de las prácticas nacionales en esta área constituyen un signo de los múltiples enfoques posibles, los que determinan, a su vez, que se pueda plantear la historia de

la capacitación desde diversas perspectivas. Según Clarck, (1999), se describen los momentos claves que permiten reconocer cambios de las prácticas de capacitación en los que hoy son países desarrollados y cambios conceptuales vinculados con dichas prácticas.

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

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

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

consenso acerca del objeto de estudio y dificultades para definir su categoría epistemológica.

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

Con la crisis del feudalismo, el despoblamiento del campo y el consecuente fenómeno de urbanización, la conformación de los Burgos donde confluyen artesanos y comerciantes y el crecimiento del consumo y la producción sobre la base de un salto tecnológico y organizativo, fueron necesarias nuevas modalidades productivas y reproductivas que implicaron un aumento en la instrucción básica y especializada.

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

Se consolidaron tres categorías laborales: el maestro, los aprendices y los oficiales. El maestro era el propietario de la vivienda y las herramientas y se ocupaba de suministrar los materiales y dirigir los trabajos. Los aprendices vivían con el maestro y aprendían los secretos del oficio al tiempo que

ayudaban en la producción. Los oficiales ya habían completado el aprendizaje del oficio sin llegar a ser maestros.

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

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

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

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

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

2.2.1.2 Desarrollo de personas

El desarrollo de persona se ocupa y preocupa por educar al personal, enseñarle lo que no sabe y en ocasiones perfeccionarlo. Propone que las personas se comuniquen y aprendan entre ellas, y compartan su conocimiento tácito y lo hagan explícito (Friedman, Hatch, Walter, 2000).

Desde el punto de vista de Friedman y colaboradores (2000) los objetivos del desarrollo de carrera, planificación de sucesiones y formación podrían ser:

- ✓ Aumentar la productividad (mejorando la motivación).
- ✓ Mejorar la base de conocimiento de la empresa (desarrollando en base a resultados)
- ✓ Informando al personal (que conozcan los objetivos y metas).
- ✓ Aumentar el valor de la propiedad intelectual (llevando a cabo lo anterior).
- ✓ Asignar sucesores adecuados a los puestos.

Para desarrollar a las personas se necesita capacitar al personal y desarrollarlo como personas, para lo cual Rivas (2002) dice que, la capacitación es el proceso que desarrolla el aprendizaje del personal de la empresa, modificando sus conocimientos para lograr el objetivo de la organización.

Rivas (2002) define el desarrollo, como el mejoramiento constante de las personas, y estas buscan a través del tiempo ir perfeccionando permanentemente las habilidades técnicas y humanas que ayuden al personal a lograr sus objetivos y los de la empresa, con esto no se pretende solo modificar las habilidades o conductas, sino también las actitudes de los trabajadores para así mejorar los procesos operativos y funcionales de la organización.

El sistema de capacitación y desarrollo de las personas en la empresa nace del equilibrio necesario entre las competencias (conocimientos y habilidades) actuales y futuras de las personas, y las necesidades presentes (representadas por el cargo) y futuras de la organización en función de su entorno, su misión y su estrategia.

Si bien el sistema de capacitación o entrenamiento presente en la organización apoya a sus miembros para desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden colaborar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. Las actividades de desarrollo, de este modo, ayudan al individuo al manejo de responsabilidades futuras independientemente de las actuales. Como resultado de esta situación, la diferencia entre capacitación y desarrollo no siempre es muy nítida. Muchos programas que se inician solamente para capacitar a un empleado concluyen ayudándolo a su desarrollo y

aumentando incluso su potencial como futuro directivo. Podríamos decir adicionalmente que la capacitación se relaciona con el “hacer actual” del empleado en la organización, y el desarrollo con aspectos del “ser” que facilitan o permiten la expansión de sus dominio necesarios para sus desafíos futuros.

De todos modos, más allá de las diferencias semánticas o conceptuales entre los conceptos de capacitación y desarrollo, hay un dato inequívoco en todos los casos: ambas acciones han alcanzado un carácter estratégico en las empresas de hoy y logran vincular a las personas como principal fuente generadora de valor.

En suma, constituyen una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de satisfacción para los miembros de toda organización.

2.2.1.3 La Formación gerencial

Formación orientada a desarrollar y reforzar el rol de líder que propicie el desarrollo de un liderazgo acorde con las exigencias actuales del país y la empresa, permitiendo actuar a los mismos como pioneros en la construcción del nuevo enfoque de gestión socialista y humanista, modelando los valores y principios dentro del proceso de transformación cultural para la consolidación de la industria petrolera nacional. (PDVSA 2010, p. 10).

Antes era muy fácil definir a los gerentes como los miembros de la organización que les decían a los demás lo que tenían que hacer y cómo. Era muy fácil distinguir a los gerentes de los empleados no administrativos. Pero hoy en día no es tan sencillo. Al cambiar la naturaleza del trabajo y de

muchas organizaciones se han borrado los límites que hacían la distinción entre gerentes y empleados no administrativos. Muchos puestos tradicionales ahora incluyen actividades administrativas.

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

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

- ✓ Gerentes de Primera Línea: Gerentes del nivel inferior de la organización que dirigen el trabajo de los empleados no administrativos y se ocupan directa o indirectamente de la producción o creación de los productos de la organización.
- ✓ Gerentes Medios: Son los gerentes ubicados entre la primera línea y la dirección de la organización que dirigen el trabajo de los gerentes de la primera línea.
- ✓ Directivos: Se encuentran hacia el vértice de la organización y son los responsables de tomar las decisiones, así como determinar los planes y metas que atañen a toda organización.

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

✓ Implicación del Proceso Administrativo en la formación gerencial

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

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

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

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

Las funciones de planeación y la organización son partes fundamentales en el proceso, ya que ahí radica la complejidad del método que se utilice, pues al ser los pasos con más cantidad de deberes se vuelve un poco más complicado tener el control, pero en estos pasos existen más

sub-categorías que no deben permitir que el procedimiento se salga de control, según lo que dice la lectura podemos decir que el procedimiento se basa en un programa centralizado que delega funciones conforme va bajando el nivel de autoridad, esto quiere decir que cada parte tiene una función específica y que si hubiera falla alguna en cualquiera de estos pasos sería difícil lograr un procedimiento limpio y eficiente.

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

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

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

Organización: Consiste en determinar que tareas hay que hacer, quién las hace, como se agrupan quien rinde cuentas a quien y donde se toman las

decisiones. Los gerentes también son responsables de disponer el trabajo para conseguir las metas de la organización.

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

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

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

2.2.1.4 Habilidades que debe desempeñar un gerente

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

- ✓ **Técnicas:** Son los conocimientos y competencias en un campo especializado. Estas habilidades son más importantes en los niveles inferiores, pues tratan directamente con los empleados que hacen el trabajo de la organización.
- ✓ **Trato Personal:** Consiste en la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto de forma individual como en grupo, estas habilidades son cruciales, los gerentes que la poseen son capaces de sacar lo mejor de su personal; saben cómo comunicarse, motivar, dirigir, e infundir entusiasmo y confianza.
- ✓ **Conceptuales:** Son las que deben poseer los gerentes para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complicadas. Con estas habilidades los gerentes contemplan la organización en su totalidad, comprenden las relaciones entre sus unidades y ven el lugar que ocupa en el entorno general. (Ob. Cit.)

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

2.2.1.5 El nuevo rol del gerente de la gestión humana

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

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

2.2.2 Competencia y desarrollo de competencias

Coronado (2009) haciendo referencia a los estudios realizados por Gonczy (2001) y Sladogna (2002) considera que el desarrollo de una competencia es una actividad cognitiva compleja que exige 5 condiciones: 1) establecer relaciones entre la práctica y la teoría, 2) transferir el aprendizaje a diferentes situaciones, 3) aprender a aprender, 4) plantear y resolver problemas, y 5) actuar de manera inteligente y crítica en una situación en función de los cuatro primeros criterios.

En relación con el concepto de competencia, Coronado (2009), define la competencia como un conjunto integrado y dinámico de saberes, habilidades, capacidades y destrezas, actitudes y valores puestos en juego en la toma de decisiones. En la acción (desempeño concreto) del sujeto en un determinado espacio (profesional, laboral, etc.) implica tanto un saber cómo, habilidad, motivación y destreza para actuar en función de dicho conocimiento de una manera ajustada, reflexiva y creativa a la situación o problema y el contexto.

Es por ello que Coronado (2009) señala que estas normas de competencias constituyen un patrón de referencia para poder valorar el desempeño de un trabajador en un determinado espacio laboral o profesional; como tales, son descriptores de buenas prácticas laborales esperables. Igualmente el autor considera, que las competencias se adquieren integrando, confrontando y articulando el conocimiento en la acción, que requiere tanto actuación como una actividad cognitiva compleja que la soporte, en otras palabras “la competencia no es una disposición previa a la acción, sino que se adquiere, se desarrolla y se consolida en ella.

Tobon (2008) Concibe las competencias como: procesos complejos de desempeño con idoneidad en determinados contextos, integrando diferentes saberes (saber ser, saber hacer, saber conocer y saber convivir), para realizar actividades y/o resolver problemas con sentido de reto, motivación, flexibilidad, creatividad, comprensión y emprendimiento, dentro de una perspectiva de procesamiento metacognitivo, mejoramiento continuo y compromiso ético, con la meta de contribuir al desarrollo personal, la construcción y afianzamiento del tejido social, la búsqueda continua del desarrollo económico-empresarial sostenible, y el cuidado y protección del ambiente y de las especies vivas.

Para definir la competencia desde la socioformación Tobon (2009) propone tres parámetros: a) articulación sistémica y en tejido de las actitudes, los conocimientos y las habilidades procedimentales; b) desempeño tanto ante actividades como con respecto al análisis y resolución de problemas; c) referencia a la idoneidad en el actuar. A partir de ellos, enuncia la competencia como “procesos complejos de desempeño con idoneidad en determinados contextos, teniendo como base la responsabilidad” (p. 24).

Hyland (1994) en su artículo *Competence, education and NVQS Dissenting Perspectives* considera que las competencias surgen por la necesidad empresarial de promover el aprendizaje organizacional y la movilidad laboral, comprendiéndola como la capacidad de aprendizaje permanente. En los años noventa se plantea una idea de competencia sistémica e interpersonal resaltando la creatividad, liderazgo y capacidad de trabajar en equipo.

Según Alles (2006) el término competencia hace referencia a características de la personalidad, devenidas comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo

2.2.2.1 Clasificación de las competencias

Según Spencer y Spencer (1993) citado por Alles (2006) las competencias se pueden clasificar en:

- ✓ **Competencias de logro y acción:**
 - Orientación al logro.
 - Preocupación por el orden, calidad y precisión.
 - Iniciativa.
 - Búsqueda de información.
- ✓ **Competencias de ayuda y servicio:**
 - Entendimiento interpersonal.
 - Orientación al cliente.
- ✓ **Competencias de influencia:**
 - Influencia e impacto.
 - Construcción de relaciones.
 - Conciencia organizacional.
- ✓ **Competencias gerenciales:**
 - Desarrollo de personas.
 - Dirección de personas.
 - Trabajo en equipo y cooperación.
 - Liderazgo.
- ✓ **Competencias cognoscitivas:**
 - Pensamiento analítico.

- Razonamiento conceptual.
- Experiencia técnica/ profesional/ de dirección.
- ✓ **Competencias de eficacia personal:**
 - Autocontrol.
 - Confianza en sí mismo.
 - Comportamiento ante los fracasos.
 - Flexibilidad.

Las competencias son una lista de aptitudes que ciertas personas poseen, en ocasiones de manera distintiva, más que otras, que las transforman en más eficaces para una situación dada.

Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación. Ellos aplican de manera integral sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y sus conocimientos adquiridos.

2.2.2.2 Las teorías de competencias

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

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

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

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

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

2.2.2.3 Elementos y aspectos esenciales en el concepto de competencias

Según Cruz y Vega (2009), para que una persona demuestre los comportamientos que forman parte de las competencias es necesario que éstas, se compongan de cinco elementos fundamentales:

- ✓ **Saber:** conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales). La experiencia juega un

papel esencial como conocimiento adquirido a partir de percepciones y vivencias propias, generalmente reiteradas.

- ✓ **Saber Hacer:** conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas, habilidades sociales o habilidades cognitivas (para procesar información). Lo habitual es que estas habilidades interactúen entre sí.
- ✓ **Saber Estar:** conjunto de actitudes acorde con las principales características del entorno organizacional y social (cultura, normas, etc.), en un sentido amplio se trata de tener en cuenta nuestros valores, creencias y actitudes pues son elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto determinado.
- ✓ **Querer Hacer:** conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores de carácter interno (motivación por ser competente, identificación con las tareas, entre otros) y externos (dinero “extra”, días libres, beneficios sociales, etc.) a la persona, que determinan que esta se esfuerce o no por mostrar una competencia.
- ✓ **Poder Hacer:** conjunto de factores relacionados con dos cuestiones fundamentales: lo individual y lo situacional. Desde el punto de vista individual: se habla de la capacidad personal, es decir, las aptitudes y rasgos personales que se contempla como potencialidades de la persona. Desde el punto de vista situacional: comprende el grado de “favorabilidad” del medio, o sea, diferentes situaciones pueden marcar distintos grados de dificultad para mostrar un comportamiento dado.

Tobon (2008) en su publicación *La formación basada en competencias en la educación superior*, desde la línea de investigación del enfoque complejo, muestra seis aspectos esenciales en el concepto de competencias: procesos, complejidad, desempeño, idoneidad, metacognición y ética. Esto

tiene implicaciones en la didáctica, a nivel de contenidos seleccionados, estrategias e instrumentos de evaluación; por lo que en cada competencia se debe hacer un análisis de cada uno de esos seis aspectos centrales para orientar el aprendizaje y la evaluación.

2.2.2.4 Factores que condicionan el desarrollo de competencias

Mertens (1998) en su publicación *La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional* indica que son dos factores que condicionan el desarrollo de competencias, a conocer: primero, asumir responsabilidad sobre el propio aprendizaje, sobre el desempeño y sobre los resultados; segundo, ejercer de forma sistémica la reflexión en y ante el trabajo en cualquiera de sus modalidades.

Desde una perspectiva social, el conocimiento, las habilidades y las competencias son importantes debido a sus contribuciones al margen del ámbito de la economía y el trabajo, pues contribuyen al aumento de la participación individual en las instituciones, a la cohesión social y la justicia, y al fortalecimiento de los derechos humanos y la autonomía como contrapeso a la creciente desigualdad global de las oportunidades y el aumento de la marginación individual.

En la economía, con un sentido empresarial utilitario de mero adiestramiento de la fuerza laboral para el desarrollo y mantenimiento del capital humano y social, factor importante para que las sociedades generen prosperidad, cohesión social, paz y buen manejo de los desafíos y las tensiones de un mundo interdependiente, contradictorio, conflictivo y dominado cada vez más por la competencia global, las competencias de las personas se consideran importantes porque contribuyen a: aumentar la

productividad y competitividad en el mercado; minimizar el desempleo mediante el desarrollo de una fuerza laboral adaptable y cualificada; y crear un entorno para la investigación y la innovación para el desarrollo social sostenible.

2.2.2.5 Gestión por competencias

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

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

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

combinación de conocimientos, habilidades y conductas (North, 1993; Olabarrieta, 1998 y Mertens, 2002).

Sin embargo, la gestión de competencias ocupa un lugar fundamental en la sociedad del conocimiento, pues las exigencias en el trabajo cada día ponen de manifiesto las exigencias de un mejor talento humano, el mejoramiento en la competitividad, por parte de los actores que convergen en el mundo laboral. Ante esta implicación, la gestión por competencias es una herramienta que permite identificar los conocimientos, capacidades, actitudes y competencias de los trabajadores en correspondencia a las necesidades de la organización, logrando con ello el desarrollo y mejoramiento profesional del capital humano, lo cual permite alcanzar los objetivos de la organización.

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

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

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

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

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

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

Se trata pues de un elemento que nos permita integrar en un mismo concepto, el saber, el poder y el querer, si estos tres elementos (conocimientos, habilidades y actitudes) son los que configura las

competencias será necesario poder, no sólo definir las, sino también como observarlas y medir en qué grado se requieren en la organización y en las personas. En este sentido, resulta importante destacar el papel relevante que juegan los comportamientos en la configuración de las competencias ya que a través de estos se hacen “visibles” las competencias en las personas y permiten establecer distintos niveles de desempeño.

2.2.2.6 Epistemología de la gestión por competencia

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

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

analítico Neo Positivista y enfatiza en comportamientos clave de las personas para la competitividad de las organizaciones.

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

2.2.2.7 Las competencias gerenciales

Después de abordar el tema de competencias, es preciso recordar quién es el gerente, según Pelekais (2008) es quien maneja la empresa, el que está pendiente de todo lo que amerita para la funcionalidad de la organización, para ejecutar las actividades y funciones inherentes y adecuadas para el propósito esperado de la mencionada organización. Expresa además que las funciones del gerente, son: planificación, organización, dirección, control y en conjunto se conoce como proceso administrativo.

Ahora bien, las competencias gerenciales según Hellriegel (2002) están conformadas por el conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos y aptitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales y en diversas organizaciones. Por otra parte, no se puede desconocer que las personas recurren en su vida cotidiana a diversas competencias, incluyendo las necesarias para ser eficientes en las relaciones personales, en actividades recreativas, en actividades

laborales, en esta oportunidad se centrará la atención en las competencias gerenciales.

Es importante señalar, que el autor anteriormente mencionado, relaciona seis competencias gerenciales: Comunicación, planeación y administración, trabajo en equipo, acción estratégica, conciencia global y manejo de personal. Estas competencias útiles para un gerente, pueden ser aplicadas por igual en cualquier organización. Ya sea que la persona se desempeñe como supervisor de labores en un pequeño grupo o como director general de una empresa transnacional.

Competencia en la Comunicación

La competencia en la comunicación, es la capacidad de transmitir e intercambiar eficazmente información para entenderse con los demás. Va más allá del uso de ciertos medios. Es decir, la buena comunicación puede consistir en una conversación frente a frente, redactar documentos, participar en una reunión por teleconferencias, dar un discurso o valerse del correo electrónico para coordinar un equipo encargado de un proyecto, cuyos integrantes trabajan en diferentes regiones del país o del mundo.

La comunicación es tanto formal como informal, un gerente mantiene comunicación formal, cuando utiliza boletines para informar a los empleados de acontecimientos y actividades importantes, manteniéndolos en permanente contacto. Por otro lado, mediante la comunicación informal, los gerentes y/o directivos constituyen una red de contactos sociales para sentar las bases de la colaboración dentro y fuera de las organizaciones.

Competencia para la Planeación y la Administración

La competencia para la planeación y la administración comprende decidir que tareas hay que realizar, determinar la manera de efectuarla, asignar los recursos que permitan llevarlas a cabo y luego supervisar la evolución para asegurarse de que se hagan. Esta competencia comprende, entre otros puntos: Recopilar e analizar información y resolver problemas; Planear y organizar proyectos; Administrar el tiempo; Presupuestar y administrar las finanzas.

Así mismo, planear y organizar proyectos por lo general significa que los gerentes deben trabajar con empleados altamente competentes, para aclarar objetivos y sobre todo analizar detenidamente la asignación de recursos en las fechas programadas.

Competencia en el Trabajo en Equipo

La competencia en el trabajo en equipo en una organización determina en buena parte la productividad de los integrantes de un conjunto. Los gerentes recurren a los empleados, teniéndolos en cuenta y dándoles participación en todos los procesos administrativos y productivos. De allí la importancia de planear los equipos adecuadamente; crear un entorno de apoyo mutuo y manejar las dinámicas del equipo en forma apropiada.

Cuando la gerencia piensa en el trabajo en equipo, a menudo distingue entre integrantes y líderes. De ese modo, se considera una competencia que supone tomar unas veces el liderazgo, y otras veces apoyar a quienes la asumen y colaborar con los demás miembros de la organización, lo que

conlleva a que puedan desempeñarse altamente, pero que necesitan un entorno de apoyo para lograrlo.

Competencia en la Acción Estratégica

La competencia en la acción estratégica, comprende así mismo entender la organización desde su filosofía, concibiendo en forma alineada la misión, la visión, los principios y valores institucionales como acciones propias de cada integrante de la empresa. En ese sentido, un gerente con una competencia para la acción estratégica bien desarrollada, diagnostica y evalúa las diferentes clases de problemas y aspectos administrativos que podrían surgir. En consecuencia, todo gerente debe percibir los cambios en el ambiente de la organización y estar preparado para adoptar acciones estratégicas para lograr la alineación total en la empresa.

Competencia para la Globalización

Un gerente posee competencias para la globalización, cuando recurre a recursos humanos, financieros y materiales de diversos países y está utilizando información de mercados abiertos de diversas culturas.

Es preciso señalar, que todo gerente debe desarrollar las competencias para la globalización, adquiriendo conocimiento y comprensión cultural, mostrando siempre una actitud abierta y accesible al estar abierto a la apertura y a la sensibilidad cultural, puesto que no todas las organizaciones cuentan con mercados mundiales para sus productos y servicios. De allí la habilidad del gerente para aprovechar las leyes

impositivas y mano de obra barata o mejor capacitada, logrando mayor posicionamiento empresarial.

Competencia en el Manejo Personal

La competencia en el manejo personal comprende de integridad y comportamiento ético, dinamismo y capacidad de resistencia y equilibrio entre la exigencia del trabajo y la vida. Es por ello que el conocerse a sí mismo y desarrollar un elevado grado de destrezas técnicas, dan muestra de la especial importancia cuando una persona decide emprender algo novedoso e innovador.

Al respecto, es importante que los gerentes puedan equilibrar las exigencias laborales y personales, conociendo sus buscando la forma de hacerlas compatibles. Si se alcanza ese objetivo, se está logrando el desafío profesional más difícil que muchos gerentes tengan que enfrentar.

2.2.2.8 Reclutamiento y selección del capital humano

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

Actualmente las organizaciones han sufrido importantes cambios que ha conllevado a que las empresas se enfoquen en ser más productivas, competitivas y eficientes para así satisfacer las necesidades de sus clientes y de la misma empresa. Por lo que es necesario disponer del capital humano idóneo que responda a las exigencias que estos cambios demandan, es así

como el reclutamiento y selección del personal deber ser considerado como un proceso fundamental en el crecimiento de las organizaciones. Chiavenato 2009 afirma que el reclutamiento comienza, a partir de la información respecto de las necesidades presentes y futuras de los recursos humanos de la organización y que conllevan a la investigación y búsqueda de las fuentes capaces de ofrecer a la organización un número suficiente de personas, entren las que, probablemente serán seleccionadas acorde a las necesidades de la organización (p.24).

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

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

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

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

En cuanto al enfoque estratégico, el proceso de incorporar a las personas es un medio para satisfacer las necesidades de la organización a largo plazo, la acción va más allá de cada puesto e involucra a la organización entera. Este modelo es incremental porque busca la mejora continua del capital humano y agrega valor a los activos intangibles de la organización por medio de la inclusión de nuevos talentos. De ahí, se persigue el cambio por medio de la creatividad y la innovación. Este modelo hace hincapié en la eficacia, porque al incorporar personas, busca adquirir nuevas habilidades y competencias que le permitan a la organización realizar su misión y alcanzar sus objetivos globales en un mundo en transformación.

El reclutamiento es el proceso de atraer a un conjunto de candidatos para un puesto particular. Debe anunciar la disponibilidad del puesto en el mercado y atraer a candidatos calificados para disputarlo. El mercado donde la organización busca a los candidatos puede ser interno, externo o una

combinación de ambos. En otras palabras, la organización debe buscar candidatos en su interior, en el exterior o en ambos contextos (Ob. Cit. p.117). En razón de su aplicación, el reclutamiento es interno o externo.

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

El reclutamiento externo, actúa en los candidatos que están en el mercado de Recursos Humanos fuera de la organización, para someterlos a su proceso de selección de personal, se enfoca en la adquisición de competencias externas para hacerse de experiencias y habilidades que no existen en la organización en ese momento, debe abordar de manera precisa y eficaz, a efecto de alcanzar y atraer a los candidatos que desea buscar.

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

Ventajas del Reclutamiento Interno

- ✓ Aprovecha mejor el potencial humano de la organización.
- ✓ Motiva y fomenta el desarrollo profesional de sus trabajadores actuales.

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

Desventajas del Reclutamiento Interno

- ✓ Puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas.
- ✓ Facilita el conservadurismo y favorece la rutina actual.
- ✓ Mantiene casi inalterado el patrimonio humano actual de la organización.
- ✓ Ideal para empresas burocráticas y mecanicistas.
- ✓ Mantiene y conserva la cultura organizacional existente.
- ✓ Funciona como un sistema cerrado de reciclaje continuo.

Ventajas del Reclutamiento Externo

- ✓ Introduce sangre nueva a la organización: talentos, habilidades y expectativas.
- ✓ Enriquece el patrimonio humano, en razón de la aportación de nuevos talentos y habilidades.
- ✓ Aumenta el capital intelectual porque incluye nuevos conocimientos y destrezas.
- ✓ Renueva la cultura organizacional y la enriquece con nuevas aspiraciones.

- ✓ Incentiva la interacción de la organización con el Mercado de Recursos Humanos.
- ✓ Es apropiado para enriquecer el capital intelectual de forma más intensa y rápida.

Desventajas del Reclutamiento Externo

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

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

mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización.

En el fondo, lo que está en juego es el capital intelectual que la organización debe preservar o enriquecer. Si no existieran las diferencias individuales para aprender y trabajar la selección de personas sería innecesaria. Las diferencias individuales, tanto en el plano físico como en el psicológico hacen que las personas se comporten de manera diferente, que perciban las situaciones de modo distinto y que su desempeño sea diverso y, en consecuencia, que tengan mayor o menor éxito en las organizaciones.

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

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

- ✓ **Modelo de colocación:** Hay un solo candidato y una sola vacante que ocupará ese candidato. El modelo no incluye la alternativa de rechazarlo. El candidato que se presente debe ser admitido, sin sufrir un rechazo.

- ✓ **Modelo de selección:** Hay varios candidatos y sólo una vacante a ocupar. Cada candidato es comparado con los requisitos que exige el puesto y sólo se presentan dos alternativas: la aprobación o el rechazo. Si el candidato es aprobado se le debe admitir. Si es reprobado, se le elimina del proceso de selección porque existen otros candidatos para el puesto vacante y sólo uno de ellos podrá ocuparlo.
- ✓ **Modelo de clasificación:** Existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato es comparado con los requisitos que exige el puesto que se pretende cubrir. Se presentan dos alternativas para el candidato: ser aprobado o rechazado para ese puesto. Si es aprobado, entonces se le admite. Si es rechazado, se le compara con los requisitos de otros puestos que se pretende cubrir, hasta que se agoten los puestos vacantes y las alternativas restantes. De ahí que se llame clasificación. El modelo de la clasificación parte de un concepto amplio de candidato; es decir, la organización no lo considera con interés en un único puesto, sino como un candidato para la organización y se le podrá colocar en el puesto más adecuado dadas sus características personales. Es el enfoque más amplio y eficaz.
- ✓ **Modelo de valor agregado:** Este modelo va más allá de la simple comparación con el puesto que será ocupado y se enfoca en el abastecimiento y la provisión de competencias a la organización. Cada candidato es visto desde el punto de vista de las competencias individuales que ofrece para incrementar las competencias de la organización. Si las competencias individuales que ofrece interesan a la organización, el candidato es aceptado. De lo contrario, se le rechaza. La idea básica es incrementar el portafolio de competencias de la organización, de modo que garanticen su competitividad.

2.2.2.9 Contratación e inducción del personal

Luego de realizar el proceso de selección y elegir el personal idóneo, se pasa a la contratación. En este proceso se compromete al personal seleccionado a ofrecer sus servicios a partir de normas y leyes establecidas, asimismo se debe informar las funciones que éste desempeñará, la remuneración que recibirá, y todos los aspectos necesarios para ocupar el puesto. Ahora bien, una vez seleccionado y contratado el personal se debe capacitar para que pueda desempeñar de manera correcta el puesto que ocupará. Por tanto, se debe dar la inducción adecuada que permita a los nuevos trabajadores adaptarse lo más rápido posible, al mismo tiempo que permite disminuir el nerviosismo y tensión logrando así ser productivo en su trabajo.

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

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

2.2.2.10 La carrera profesional

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

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

Las organizaciones pudieran evitar estos inconvenientes si se presentara el empleo con detalle y a profundidad y si se explicara las capacidades y características personales que se requieren. Claro está que la

impresión es que se forme el novato en la organización una vez contratado se irá refinando con el primer trabajo que se le asigne. Una buena ejecución de las actividades aumenta las expectativas de la organización de manera que a las personas se les asignan trabajos más difíciles e interesantes. Lo que reciben trabajos con pocos retos no desarrollan estándares altos ni obtienen tanto reconocimiento por su trabajo.

La influencia del primer supervisor en el desempeño del nuevo empleado también ha sido señalada por varios investigadores ya que representa las fortalezas y debilidades de la organización. Muchas compañías a menudo dejan la supervisión de los recién empleados en manos de hombres y mujeres que no han sido capacitados y no son buenos administradores y otras empresas son conocidas por su disposición y capacidad para reclutar, formar y conservar a los nuevos empleados por medio de programas preparados con el objetivo de ayudar a que se integren los novatos.

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

Por último y no menos importante, las expectativas de los supervisores afectan las actitudes y el desempeño del nuevo empleado ya que éstos

tienden a corresponder a dichas expectativas sin importar cuál sea su capacidad real.

✓ Formación de carrera

En primer lugar las carreras implicar trabajar en una organización, en segundo lugar el individuo tratará de ir ascendiendo en la organización adquiriendo mayor influencia e ingresos y lo tercero es que la última meta será dirigir la organización, sin embargo muchas personas no quieren llegar a ser presidente de sus organizaciones; de acuerdo a esto, existen cuatro patrones básicos con lo que la personas perciben sus carreras dentro de una organización, según Driver, M y Schein (1978) son: lineal, constante, en espiral y transitorio.

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

Los auto conceptos de carrera comienzan a aparecer a principio de nuestra profesión, cuando pasamos por un periodo de descubrimiento mutuo en la organización y los nuevos empleados llegan a entender como concuerdan en la empresa y la aportación que hacen en ella. También llegan

a entender cómo la empresa satisface sus necesidades, interactúa con ellos y les suministra retroalimentación. De allí que, el individuo necesita trabajar en la organización durante unos cuantos años para poder adquirir conocimientos exactos de lo que realmente quiere y donde puede encontrarlo. A partir de allí Schein concluyó que muchas personas están motivadas por 5 factores: Competencias técnicas y funcional, competencias administrativas, seguridad, creatividad y autonomía.

✓ Evolución de las carreras

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

Cada tipo de movimiento supone cruzar los límites correspondientes. Los límites jerárquicos separan los niveles jerárquicos; los límites de inclusión separan los grupos situados más cerca del centro del poder y los

que se hallan más lejos de él; y los límites circunferenciales separan una división o departamento de los otros. Este movimiento depende del grado en que se hayan socializado con los valores actitudes y estilo general del trabajo del departamento nuevo o la alianza de poder. En los movimientos circulares; la aceptación depende de los resultados de la preparación adquisición de habilidades nuevas y no de actitudes ni valores.

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

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

Para poner en marcha los planes de carrera y planes de sucesión se deben combinar los requerimientos de conocimientos y habilidades específicas con las competencias conductuales requeridas. Las mismas cambian y evolucionan según la evolución del mapa de puestos. Para los

planes de sucesión las competencias deberían ser analizadas con relación al individuo y a lo requerido por el puesto al cual se prevé promoverlo a futuro.

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

2.2.2.11 Planes de carrera

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

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

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

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

2.2.1.12 Análisis de puestos

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

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

✓ Identificación del puesto

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

✓ Desarrollo del cuestionario del análisis de puestos

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

✓ Obtención de datos

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

- Entrevistas
- Grupos de expertos
- Cuestionarios
- Observación directa

2.2.2.13 Descripción de puestos

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

- ✓ Resumen del puesto y sus responsabilidades: En ella se especifica qué es el puesto, cómo se lleva a cabo, por qué y para qué.
- ✓ Condiciones en las que se realiza el cargo.
- ✓ Aprobaciones: Es frecuente que el documento final lleve la aprobación de las personas que han participado en su elaboración.
- ✓ Especificaciones del puesto: Constituye un inventario de características humanas que debe poseer el individuo que va a desempeñar la labor.

2.2.2.14 Las organizaciones de alto desempeño

Existe muy poca literatura en la temática de organizaciones de alto desempeño, por el contrario cuando se habla de equipos de alto desempeño, si encontramos información valiosa y muy importante de autores e investigadores altamente calificados, que optan por tomar esta variable como principal insumo dentro sus estudios.

En ese sentido, al conceptualizar las organizaciones de alto desempeño se debe tener en cuenta que los equipos de alto desempeño, trabajan con responsabilidad compartida, con apoyo mutuo y confianza en todas las tareas que desempeñan cada uno de los miembros independientemente, razón por la cual la empresa va a tener un alto desempeño en todo el proceso administrativo, reflejado en sus resultados y de ese modo conservando un alineamiento estratégico dentro de la

empresa, todas estas características sobresalientes dan idea de lo que son las instituciones de alto desempeño.

La filosofía institucional de las empresas reflejadas en su visión, misión, objetivos y valores son muy importantes para inspirar una organización de alto desempeño, partiendo del hecho de que todas las personas deben identificarse con la organización y sentir que sus esfuerzos son parte conjunta de un todo organizado, que permita definir las estrategias organizacionales que guiaran a todos los miembros desde el gerente hacia abajo a realizar esfuerzos alineados a estas estrategias y convertirla en una empresa altamente sostenible.

Según Pelekais (2008), Las empresas sostenibles son aquellas que están manejadas gerencialmente y cumplen con la disciplina de la organización para cristalizar sus objetivos, sean a corto mediano y largo plazo. Estas hacen esfuerzos sociales, tecnológicos y económicos para sembrar la sensibilidad ambiental a través de sus productos en nuevos consumidores. Aunado a ello, Ariza (2005) expresa que los impulsores han de estar integrados de forma coherente entre si y consistentemente con los objetivos estratégicos del negocio. Manifiesta además que cuanto más estrecha resulta la vinculación y coherencia entre las estrategias de la empresa y los procesos de gestión de personas, mayor competitividad y eficacia desarrollará la organización.

En ese orden de ideas, para que las empresas se conviertan en organizaciones de alto desempeño, primeramente deben tener claridad en qué tipo de empresa se van convertir, esta transformación inicia con la definición de la visión del futuro para los próximos años. Seguidamente se deben plantear estrategias claras en donde se identifiquen los procesos

para llevar a cabo las acciones, determinando las competencias del personal directivo y demás trabajadores, así como también sus habilidades y destrezas. De tal manera que todas las actividades estén altamente alineadas, lográndose un desempeño óptimo en la organización.

En un contexto globalizado, en donde se generan nuevos conocimientos y cambios significativos en las organizaciones, se logra desarrollar sistemas de liderazgo a través de los equipos de alto desempeño, potenciando las competencias en los gerentes y evidenciando la alineación estratégica de sus diferentes áreas, obteniendo que los integrantes de los equipos participen activamente en la negociación, discusión y replanteamiento de las estrategias, buscando siempre mantener óptimos niveles de verdadera ventaja competitiva.

Todo lo dicho hasta ahora explica por qué una empresa alineada y con una visión compartida, que se rige por estrategias, principios y valores, hace del cliente su razón de ser y concibe que la única forma de hacer que sus estrategias se lleven a cabo es por medio de las competencias gerenciales así como también por las habilidades y destrezas de los trabajadores, logrando ubicarla dentro de las organizaciones de alto desempeño.

En virtud de lo expuesto anteriormente, si dentro de las estrategias que se deben implementar para que una empresa mantenga un alto nivel, no están la de mantener viva la visión hacia un futuro promisorio, la organización no logrará un alto desempeño. Pero si por el contrario se considera el desarrollo de su talento humano, brindándole capacitación permanente y necesaria para que puedan fortalecer sus competencias, siempre se tendrá claro lo que se busca para la empresa y sobre todo de

como diferenciarla de las demás, y tendremos eternamente una organización de alto desempeño.

2.3 BASES LEGALES

2.3.1 Organización Internacional del Trabajo (OIT)

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

2.3.1.1 Desarrollo de los recursos humanos

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

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

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

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

La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. La educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social, consustanciados con los valores de la identidad nacional y con una visión latinoamericana y universal. El Estado, con la participación de las familias y la sociedad, promoverá el proceso de educación ciudadana, de acuerdo con los principios contenidos en esta Constitución y en la ley.

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

Con el propósito de ir más allá en lo que concierne a la disposición legal presentada en la constitución nacional sobre el derecho laboral se presenta la ley orgánica del trabajo, los trabajadores y las trabajadoras (LOTT, 2012) que dispone en su Título V, de la Formación Colectiva, Integral, Continua y

Permanente de Trabajadores y las Trabajadoras en el Proceso Social de Trabajo, Capítulo I, Educación y trabajo, en su artículo 293, establece:

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

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

El Estado a través del proceso educativo creará las condiciones y oportunidades, estimulando la formación técnica, científica, tecnológica y humanística de los trabajadores y trabajadoras, para asegurar su incorporación al proceso social de trabajo, en puestos de trabajo dignos, seguros y productivos, que garanticen el bienestar del trabajador, la trabajadora, sus familias, comunidades, y orientados al desarrollo integral de la Nación.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Por otro lado, en su artículo 64 señala:

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

Por su parte, en su artículo 65, señala:

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

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

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

2.3.5.1 Desarrollo y educación

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

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

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

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

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

2.4 BASES INSTITUCIONALES

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

La Gerencia de Operaciones de Producción se encarga del acarreo, manejo y tratamiento de la producción diaria de crudo extraída del campo asignado a la EM Petro San Félix, con la finalidad de ser luego enviado al proceso de mejoramiento del mismo, manteniendo los márgenes de calidad establecidos para su posterior exportación y comercialización.

2.4.1 Marco organizacional de la gerencia de operaciones de producción

Misión: Extraer, tratar y entregar los volúmenes de crudo diluido con calidad de exportación, de forma eficiente, segura y rentable; en armonía con

el ambiente, a través del desarrollo continuo del personal y la aplicación de tecnologías de punta; fortaleciendo la relación Trabajador-Empresa-Comunidad, para contribuir con la cuota de producción asignada, y así generar el mayor rendimiento económico a Petro San Félix, División Junín y a su área de influencia en la FPO, apalancando el desarrollo socio-económico del pueblo venezolano.

Visión: Ser la gerencia de referencia en la corporación por su excelencia en el manejo de producción de crudo, aplicación de técnicas y tecnologías para el tratamiento químico y análisis de fluidos asociados a la producción de hidrocarburos, con mínimo impacto ambiental, mejoramiento continuo de sus procesos, con alto sentido de responsabilidad, honestidad, transparencia, compromiso y desarrollo social en las áreas de influencia de Petro San Félix.

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

En la figura 1, se muestra el organigrama de la Gerencia de Operaciones de Producción, está integrada por las Superintendencias: Manejo y extracción de fluidos, Tratamiento y calidad de fluido, Procesamientos de fluidos e Ingeniería de procesos.



Figura 1. Organigrama de la Gerencia de Operaciones de Producción

Fuente: Gerencia de Operaciones EM Petro San Félix-PDVSA

2.5 SISTEMAS DE VARIABLES

Para Lazarsfeld (1969), define variable como un principio, una dimensión, Sorokin (1997) y otros, que sintetiza conceptualmente lo que quiere conocer acerca de las unidades de análisis (p. 121). Las variables son un sistema de mucha importancia al momento de desarrollar una investigación, son las concepciones con los que se forman los enunciados de un tipo particular que llamamos hipótesis. Son susceptibles a variar y son medibles. A lo largo del desarrollo de la investigación estas variables se encontrarán dentro de los objetivos. Luego de identificar las variables en estudio se procede a descomponerlas según sus dimensiones e indicadores que puedan ser estudiadas, facilitando información necesaria cuyos resultados pueden generar soportes para las recomendaciones.

El título de la investigación PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO GERENCIAL BASADO EN GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LA GERENCIA DE OPERACIONES DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA MIXTA PETRO SAN FÉLIX-PDVSA, 2017

2.5.1 Conceptualización de las variables

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

Cuadro 1. Conceptualización de las variables

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

Fuente: Autor, Septiembre 2017

2.5.2 Operacionalización de las variables

La operacionalización de las variables permitió la transformación de la misma desde un nivel general, que usualmente es de difícil medición, hasta uno muy específico denominado ítems. Durante este proceso se obtuvieron

las dimensiones y los indicadores a partir de los cuales fue posible lograr los datos que permitieron adjetivar la magnitud de la variable general. Al respecto, Méndez (2004) señala que Operacionalizar equivale a descender el nivel de abstracción de las variables y de esta forma hacer referencia empírica de las mismas; implica desglosar la variable en indicadores.

Según este planteamiento es necesario desagregar o descomponer la variable hasta lograr determinar la manera más específica de conocer la forma de medición, tanto cuantitativa como cualitativa, según la naturaleza de la variable y tomando en consideración las características de la investigación.

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

El objetivo general fue sugerir un programa de desarrollo gerencial basado en gestión por competencias gerenciales en la Gerencia de Operaciones de Producción de la Empresa Mixta Petro San Félix-PDVSA, 2017.

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

Cuadro 2. Operacionalización de las variables

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Describir el proceso de reclutamiento y selección de los ingenieros objeto de estudio de la Gerencia de Yacimientos de la Subgerencia Operativa División Furrial.	Gestión por competencias Directivas	Proceso de Reclutamiento y Selección	✓ Reclutamiento y Selección
Examinar el plan de desarrollo de carrera actual respecto a los perfiles de cargo de los ingenieros en estudio.		Plan de Desarrollo de Carrera	✓ Perfiles de Cargo
		Perfil del Cargo	✓ Plan de Carrera
		Capacitación y Adiestramiento	✓ Adiestramientos Recibidos
Identificar la capacitación y adiestramiento en competencias directivas recibida de acuerdo al plan de desarrollo de carrera de los ingenieros.	Programa de Desarrollo Gerencial	Desarrollo Gerencial	Programa para Desarrollo de Competencias Gerenciales
Elaborar programa de formación y capacitación gerencial basado en gestión por competencias directivas para ingenieros potenciales líderes de la Gerencia de Yacimientos de la Subgerencia Operativa División Furrial.			

Fuente: Autor, Septiembre 2017.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico es el apartado del trabajo que dará el giro a la investigación, es donde se expone la manera como se va a realizar 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 esta es la etapa de la investigación en donde se decide el camino a seguir para obtener y desarrollar los resultados que se quieren.

3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Según Arias (2006) el diseño de investigación es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado. En palabras de Finol y Camacho (2008) es el plan que se diseña para dar respuesta a las preguntas y objetivos de la investigación. En atención al diseño las investigaciones se clasifican en: no experimental, experimental y bibliográfico.

El modelo de investigación desarrollado en el presente trabajo corresponde al de un estudio no experimental ya que se observó el fenómeno en su contexto natural sin manipular o alterar la variable, para

luego analizarlo. Este planteamiento se encuentra alineado con Palella y Martins (2007) quienes indican que en un diseño no experimental no se construye una situación específica sino que se observan las que existen”.

También se considera un estudio transversal o transeccional ya que la información fue recopilada en una sola oportunidad y momento específico sin pretender evaluar la evolución de lo estudiado.

Al respecto Chávez (2007) dice que los estudios transversales son los que miden una sola vez la variable. Por su parte, Hernández et.al. (2006) explican que una investigación es transversal cuando los datos se recopilan en un solo momento y en un tiempo único, con el objeto de describir las variables.

3.2 NIVEL Y TIPO DE INVESTIGACIÓN

Afirma Arias (2006, p 23) que “el nivel de la investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio. Según el mismo autor, las investigaciones según el nivel se clasifican en: exploratoria, descriptivas y explicativas”.

Chávez (2007), considera que las investigaciones descriptivas son las que recaban información relacionadas con el estado real de las personas, objetos, situaciones o fenómenos, tal cual como se encuentran en el momento de su recolección. En ese mismo sentido, Palella y Martins (2007) exponen que el nivel descriptivo hace énfasis, sobre como una persona, grupo o cosa funciona o se conduce en el presente.

Con base en la clasificación presentada por Arias y la definición de Chávez esta investigación, de acuerdo al nivel, corresponde a un estudio descriptivo. Es descriptiva ya que se buscó conocer la variable competencias gerenciales a través de criterios sistemáticos establecidos previamente, Por otra parte Hurtado (2010), apunta que la finalidad de los estudios descriptivos es exponer el evento estudiado, haciendo una enumeración detallada de sus características. Este tipo de investigación se asocia al diagnóstico.

Este trabajo, de acuerdo a la naturaleza del mismo, se considera una investigación de campo, puesto que los datos se recabaron directamente de los sujetos investigados (gerente, superintendentes, supervisores e ingenieros de la Gerencia de Operaciones de producción, PSF) y en el ambiente natural donde se desarrollan los hechos (EM Petro San Félix), lo cual se conoce como datos primarios. Como fundamento de lo anteriormente expuesto, según Palella y Martins (2007, p. 97), “la investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos”.

Por otra parte, Sabino (2007), afirma que la investigación de campo se basa en informaciones obtenidas directamente de la realidad, permitiéndole al investigador cerciorarse de las condiciones reales en que se han conseguido los datos.

Cabe destacar que dentro de los diseños no experimentales, transversales, tipo de campo a nivel descriptivo está contemplada la modalidad de proyecto factible, el cual tal como lo define Palella y Martins (2006, p.107) “Consiste en elaborar una propuesta viable destinada a atender necesidades específicas determinadas a partir de una base diagnóstica”.

En ese sentido, el Manual de Tesis de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDUPEL, 2005, p.16), expresa que “el proyecto factible consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos”.

Para desarrollar esta modalidad lo primero que debe hacerse es un diagnóstico, el segundo paso consiste en plantear y fundamentar teóricamente la propuesta, estableciendo tanto el procedimiento metodológico, como las actividades y recursos necesarios para su ejecución. Por último, se realiza análisis sobre la factibilidad del proyecto y, en caso de que el trabajo incluya el desarrollo, la ejecución de la propuesta con su respectiva evaluación, tanto del proceso como de los resultados. La presente investigación solo va a llegar hasta la etapa de propuesta.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población o universo según Sabino (2007, p.82) pueden ser: “...personas, situaciones o hechos que se observan directamente, o materiales bibliográficos de diversa naturaleza, son los llamados unidades de datos y, a su conjunto, a la suma de todas las unidades, se le da el nombre de universo.

En el mismo orden de ideas, según Tamayo (2004), se entiende por población a la totalidad de las unidades de análisis que integran un fenómeno o evento, a partir de las cuales se toma una muestra representativa de las que se desea obtener información y sobre las que se

van a generar conclusiones. Es por ello que la población de este estudio estuvo representada por un total de 37 (treinta y siete) personas, enmarcadas de la siguiente manera: 01 Gerente, 04 Superintendentes, 12 Supervisores mayor, 20 Supervisores de campo que laboran en la Gerencia de Operaciones de Producción de la EM Petro San Félix.

Por ser esta una población finita y contable se trabajó en su totalidad sin extraer muestras. En relación a esto, Herrera (2013) señala: "Cuando una población está por debajo de cien (100), no es recomendable la aplicación de la fórmula para determinar el tamaño de la muestra" (p.30). Se desprende que si la población objeto de estudio es mayor que cien, se aplican métodos de selección muestral.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Se entiende por técnica, "el procedimiento o forma particular de obtener datos o información, la cual debe ser registrada en un medio material para que puedan ser recuperados, procesados, analizados e interpretados posteriormente. Dicho soporte de denomina instrumento" (Arias, 2006.p.69).

Con referencia a los instrumentos de recolección de datos, estos "representan la herramienta con la cual se va a recoger, filtrar y codificar la información, es decir, el con qué" (Hurtado, 2008, p.153).

3.4.1 Revisión documental

La Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2010), reseña: "La revisión documental permite acudir a cualquier fuente o referencia en cualquier momento, facilitando información para investigación" (p. 100). En

tal sentido se efectuó el uso de libros, tesis, leyes, manuales, guías y documentos relativos a lineamientos estratégicos y a la gestión de la gerencia.

3.4.2 Observación directa

Sabino (2010), afirma: "La observación directa puede definirse como el uso sistemático en búsqueda de los datos que necesitan, para resolver un problema en el entorno donde se da la investigación " (p.146). Mediante esta técnica se obtuvo una visión real y clara que permitirá definir previamente los datos más importantes recolectados, por tener contacto inmediato con el problema a investigar.

3.4.3 Cuestionario

A tal efecto, Sabino (2010), expresa: "El cuestionario tiene gran ventaja para elaborarlo, facilidad para ser aplicado, tabularlo y analizarlo. Se puede construir con preguntas abiertas y cerradas, además brinda la oportunidad de aplicarlo simultáneamente" (p. 32).

Se aplicó un cuestionario de preguntas cerradas, con una sola alternativa de respuestas

3.4.3.1 El instrumento de recolección de datos

Se utilizó para su aplicación el cuestionario Tipo Escala Likert, el cual fue aplicado a la población en estudio con 55 afirmaciones de las cuales cada ítems estuvo estructurado con 5 alternativas de respuestas posibles: (TED) Totalmente en desacuerdo, (ED) En desacuerdo, (N) Neutral, (DA) De

acuerdo, y (TDA) Totalmente de acuerdo. Esta escala se utilizó para medir la gestión por competencias gerenciales por medio de las apreciaciones individuales de cada uno de sus miembros.

Éste permitió recabar información de forma clara, precisa y objetiva de la realidad a investigar, el mismo fue seleccionado por su fácil aplicación, bajo costo, rapidez en la tabulación y mayor confianza en la población tratada.

La escala de Likert fue desarrollada por Rensis Likert a finales de los años treinta, y en la actualidad goza de vigencia y popularidad en la comunidad de investigadores, tanto de las ciencias exactas como en las sociales. De acuerdo a lo planteado por Fontaines (2012).

La escala de Likert es una escala de tipo aditiva, cuyo nivel de medición es ordinal, consistiendo en la proposición que se le hace a un sujeto de una serie de ítems o juicios frente a los cuales se les solicita al sujeto (también denominado como juez) que exprese su reacción frente al estímulo planteado (p.148).

Entre las características se cuentan las siguientes:

- ✓ Es una escala de tipo ordinal.
- ✓ Los ítems son acumulativos
- ✓ La cantidad de ítems varía en su fase preliminar entre los 30 a 50, quedando en su fase final una proporción que oscila entre los 15 y 25 de ellos. Esta posición ha sido cuestionada, por considerar que la cantidad de éstos varía de acuerdo a la magnitud de las variables que se intente medir.

- ✓ Desde el punto de vista psicométrico, se considera como centrada en el sujeto.
- ✓ Basada en las características anteriores, subraya las diferencias interindividuales.
- ✓ La selección de los ítems se realiza en función de su poder discriminativo, considerado el punto álgido en la construcción de este tipo de escala.
- ✓ Las opciones de respuestas varían entre dos, tres, cuatro, cinco o más.
- ✓ La confiabilidad aumenta con un mayor de ítems.

3.5 VALIDACION Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

3.5.1 Validez del instrumento

Los instrumentos ya elaborados deben ser verificados para su validez. Palella y Martins (2006, p.172), definen la validez “como la ausencia de sesgos. Representa la relación entre lo que se mide y aquello que realmente se quiere medir”. Según Hernández y otros (2004) “la validez se refiere al grado en el que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir”.

El instrumento que fue diseñado para la presente investigación se sometió al proceso de validación de contenido “Juicio de expertos”, conformado por especialistas de reconocidos méritos docentes y competencias suficientes en el manejo de los contenidos metodológicos del área de Postgrado de la Universidad de Oriente.

La técnica del Juicio del Experto consiste en entregar a un número no menor de 3 expertos en la materia objeto de estudio y en metodología y/o

construcción de instrumentos, un ejemplar del instrumento acompañado de los objetivos de la investigación, el cuadro de operacionalización de variables y una serie de criterios para cualificar las preguntas. Estos revisarán el contenido, la redacción y la pertinencia de cada reactivo, para luego efectuar las debidas recomendaciones, en caso de que se considere necesario.

3.5.2 Confiabilidad numérica del instrumento

Hernández, Fernández y Baptista (2005, p. 242), señalan que la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados. Es importante acotar que existen diversos procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición, pero todos utilizan fórmulas que producen coeficiente de confiabilidad. Estos coeficientes pueden oscilar entre cero (0) y uno (1), donde un coeficiente de cero significa nula confiabilidad y uno representa un máximo de confiabilidad.

Para determinar la confiabilidad del presente estudio, se utilizó el coeficiente de Alfa de Cronbach, el cual según el autor citado es un “coeficiente de confiabilidad de mucho uso” (p. 68), y constituye un procedimiento para medir la consistencia interna del instrumento de medida. La fórmula es la siguiente:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right)$$

Donde:

K = número de ítems del cuestionario

S_t^2 = varianza de la suma de los ítems.

S_i^2 = varianza del instrumento.

Hernández, Fernández y Baptista (2003) establecen que los criterios para el análisis del coeficiente de Alfa de Cronbach son los siguientes:

- ✓ De -1 a 0.00 No es confiable
- ✓ De 0.01 a 0.49 Baja confiabilidad
- ✓ De 0.50 a 0.75 Moderada confiabilidad
- ✓ De 0.76 a 0.89 Fuerte confiabilidad
- ✓ De 0.90 a 1 Alta confiabilidad

De acuerdo a los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento, se determinó la confiabilidad, obteniendo un valor de alfa de Cronbach de 0,92, lo cual, de acuerdo a lo expresado por Hernández y Baptista (2003) indica que el instrumento en su expresión cualitativa tiene una alta confiabilidad (ver anexo para el detalle de los cálculos).

3.6 PROCESAMIENTO DE DATOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Tomando en cuenta que la presente investigación estuvo enmarcada en un nivel de investigación descriptivo se ejecutó un tratamiento estadístico de igual naturaleza a fin de ofrecer una visión global de los resultados. Es por tal razón que el procedimiento estadístico del estudio fue de tipo descriptivo, el cual consistió en resumir o describir los datos sin inferir nada que se prolongue más allá de ello (Palella y Martins, 2006).

Es importante aclarar que los niveles de medición son la herramienta formal más potente para la selección de los métodos estadísticos, En la presente investigación se estudió una variable de tipo cuantitativa donde se llevaran a cabo operaciones estadísticas correspondientes a dicho nivel, para lo cual se procesaron los datos usando el programa Microsoft Excel,

resultados en tablas y gráficos estadísticos donde se destacaron los ítems y las frecuencias absolutas y porcentuales. Así como también fueron utilizados los diagramas de Pareto para evaluar la eficiencia de la gestión de la gerencia.

3.7 CRONOGRAMA

Cuadro 3. Cronograma de actividades

Actividades	oct-16	nov-16	dic-16	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17
Selección e identificación del área objeto de estudio, planteamiento del problema, objetivos, preguntas de investigación, justificación y delimitación.	■	■												
Revisión de la literatura, elaboración del marco teórico, redacción de antecedentes y bases teóricas de la investigación. Definición y Operacionalización de las variables.	■	■	■	■	■									
Se selecciono el diseño, nivel, tipo, modalidad y enfoque de la investigación						■	■	■						
Se determinó la población y muestra.						■	■	■						
Se procederá a la recolección de datos, para elaborar el instrumento.								■	■	■				
se seleccionará la prueba estadística que se aplicará en la investigación, para analizar los datos, de acuerdo con el estudio, se seleccionará un análisis estadístico descriptivo.										■	■			
Entrega o sometimiento del proyecto												■		
Desarrollo del trabajo de investigación (Capítulo IV y V)												■	■	
Se presentaran los resultados de la investigación, las discusiones, las conclusiones, y recomendaciones.												■	■	
Entrega final del trabajo de investigación a la Coordinación y defensa del mismo														■

Fuente: Autor, septiembre 2017

CAPITULO IV

RESULTADOS Y ANALISIS

El análisis y discusión de resultados representa la etapa de mayor importancia de la investigación, puesto que aquí es donde finalmente se evidencia el resultado de todos los pasos ejecutados con el fin de responder los objetivos de la misma.

Con el propósito de exponer de manera más clara los logros de esta investigación, se presenta a continuación el análisis estadístico de los resultados obtenidos mediante el procesamiento de los datos de la matriz de base de datos recolectados a través del cuestionario por medio de la aplicación de un instrumento tipo Likert para obtener la opinión del capital humano que actualmente están ejerciendo cargos supervisorios en la Gerencia de Operaciones de Producción de la EM Petro San Félix; ésta información permitió darle respuesta a las variables y objetivos planteados en esta investigación, para lo cual se diseñó un instrumento el cual se dividió en ocho apartados, lo que sirvió para recabar información general sobre: datos socio-demográficos, proceso de reclutamiento y selección, análisis de descripción de puestos, perfiles de cargos, capacitación, adiestramientos y desarrollo gerencial.

Para su mejor comprensión, dichos resultados se presentan agrupando las preguntas de acuerdo a la dimensión que miden y el indicador del cual devienen. Cabe mencionar, que la información recolectada fue organizada en tablas y gráficos de barra; seguido de cada tabla y gráfico se realiza el correspondiente análisis descriptivo de los resultados arrojados, de acuerdo a la respuesta dada a cada ítem por el personal supervisorio encuestado.

Becerra (2000), plantea que la interpretación estadística, representa “el proceso mediante el cual a partir de descripciones analíticas de procedimientos de cálculos estadísticos se especifica el significado de los valores que adquieren las variables en los rangos que la caractericen. Es importante señalar que el análisis e interpretación de resultados se realizó sobre la base de frecuencias relativas y absolutas.

4.1 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL SUPERVISORIO DE LA GERENCIA DE OPERACIONES DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA MIXTA PETRO SAN FÉLIX-PDVSA.

Las organizaciones permanentemente están buscando nuevos y mejores medios que les permitan obtener ventajas sobre sus competidores así como, optimizar sus procesos administrativos a fin de lograr no solo sobrevivir, sino ser definitivamente más eficientes, apuntalando su gestión hacia el éxito organizacional (Altamiro y Bustos, 2005).

De esta forma, las empresas deben procurar una gestión eficiente de sus recursos económicos, materiales, tecnológicos, financieros y humanos, siendo éste último el más importante, pues le da vida a todo lo demás y es capaz de presentar deseos de superación y formación profesional. Por ello, las organizaciones se ven obligadas a sufrir modificaciones o cambios en sus procesos administrativos con el propósito de aprovechar al máximo dichos recursos, para ello deben invertir en personas con potencial para innovar, crear y optimizar sus productos o servicios (Chiavenato, 2009).

Es por esto que, toda organización debe dibujar su estrategia de Recursos Humanos la cual consiste en “... expresar la utilización deliberada de las personas, con el propósito de que ayuden a la organización a ganar o

mantener una ventaja sostenible frente a los competidores que se disputan el mercado” (Chiavenato, 2009, p.4)

Distintas técnicas y estrategias, como la red social, los anuncios en prensa, las bolsas de trabajo de las facultades y escuelas universitarias, permiten buscar candidatos en el exterior de la organización. También es frecuente el reclutamiento interno. Una vez conseguido el grupo de candidatos, es necesario comprobar que cumplen con las exigencias planteadas por la organización.

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

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

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

4.1.1.1 Sexo

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

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

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

En la tabla y grafico 1 se muestra los resultados de la frecuencia absoluta y porcentual del personal que labora en la gerencia de operaciones de producción con respecto al sexo donde se puede observar la tendencia nombrada anteriormente sobre la proporción entre los líderes hombres y mujeres.

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

	Trabajadores por Genero		Cargos Operativos		Cargos Administrativos	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Masculino	32	86%	32	100%	0	0%
Femenino	5	14%	0	0%	5	100%
TOTAL	37	100%	32	100%	5	100%

Fuente: Autor, noviembre 2017

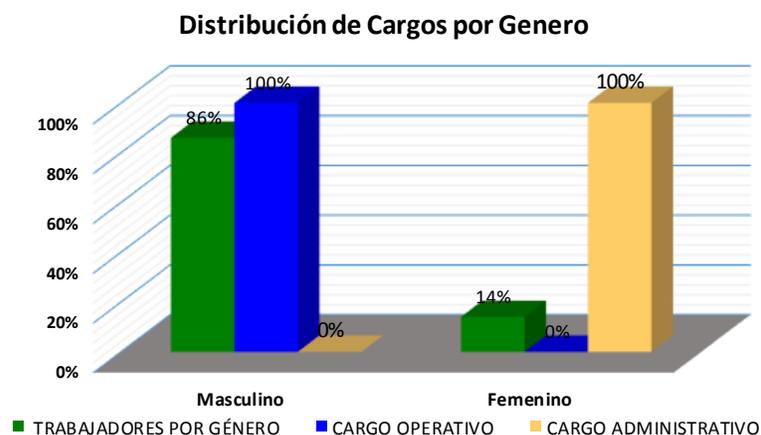


Gráfico 1. Distribución porcentual respecto al aspecto socio-demográfico del personal en función al sexo.

Fuente: Autor, noviembre 2017

La población encuestada corresponde al personal que actualmente está ocupando cargos supervisorios en la Gerencia de Operaciones de

Producción de la EM Petro San Félix (PSF), la cual está conformada por 1 gerente, 4 superintendentes, 12 supervisiones mayores y 20 supervisores de campo; 86% de la población es ocupada por el sexo masculino, mientras que tan sólo 14% corresponde al género femenino. Aunque las mujeres han alcanzado un importante posicionamiento a nivel laboral, en comparación con décadas anteriores, esta diferencia de sexo ha predominado desde los inicios de la creación de la empresa. Este comportamiento obedece principalmente a que la demanda de actividades en la Gerencia se enfoca en su mayoría en operaciones de campo, razón por la cual el sexo masculino ha predominado en el perfil requerido sobre el femenino. Esto se evidencia en el grafico 1 donde todas las posiciones administrativas de la Gerencia son ocupadas por las mujeres y las operativas por los hombres.

4.1.1.2 Nivel educativo

En la sociedad actual, caracterizada por los cambios tecnológicos e informáticos que han contribuido a expandir, masificar y diversificar la información, el conocimiento y nivel educativo constituyen el potencial esencial.

La formación continua y/o educación de postgrado puede ser una inversión rentable e instrumento estratégico importante en las políticas de desarrollo acelerado, ya que en una organización facilita la toma de decisiones y solución de problemas, alimenta la confianza, desarrolla posiciones asertivas, contribuye positivamente al manejo de los conflictos y tensiones, forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas, eleva el nivel de satisfacción con el puesto, cohesiona la identidad del trabajador y el empleado hacia la organización, ayuda a lograr las metas individuales, desarrolla un sentido de progreso en muchos campos, y elimina los temores

de la incompetencia individual. Todo esto contribuye a alcanzar los objetivos organizacionales, y mejora el conocimiento y dominio del puesto en todos los niveles.

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

Tabla 2. Distribución de frecuencia absoluta y porcentual respecto al nivel educativo.

Nivel educativo	Frecuencia	%
Educación Superior	35	95%
IV Nivel	2	5%
V Nivel	0	0%
Otros	0	0%

Fuente: Autor, noviembre 2017

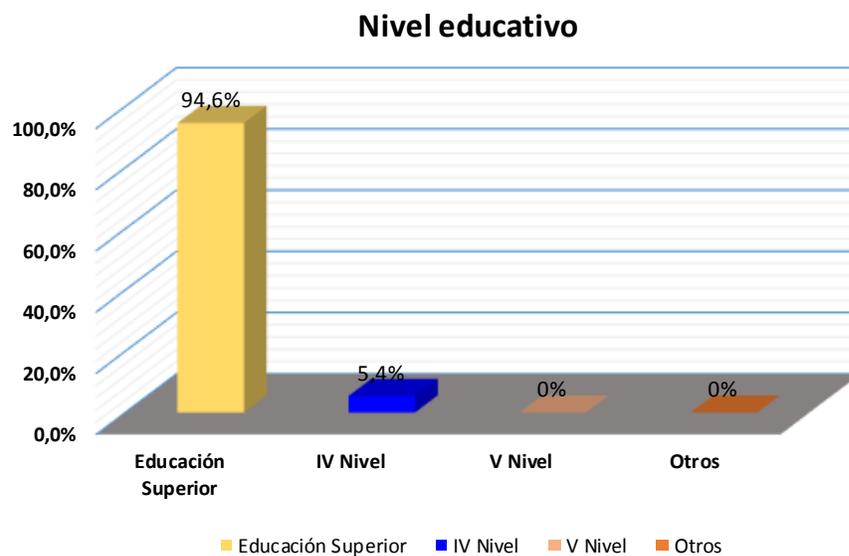


Gráfico 2. Distribución porcentual respecto al nivel educativo.

En cuanto a los niveles educativos se puede observar de acuerdo a los resultados arrojados que la distribución se encuentra representada en 94,6 % por profesionales universitarios, y una minoría de 5,4% corresponde a trabajadores que han realizado estudios de cuarto nivel (maestrías). A nivel supervisorio, esta cifra resulta alarmante, pues es clara la evidente necesidad de formación profesional requerida por la población objeto de estudio. Esta situación debe ser atendida a la brevedad, debido a que si no se soluciona, cada vez más existirán profesionales con dificultades para integrarse y adaptarse a los continuos cambios de una economía internacional como la actual. La promoción de programas de formación son la alternativa más adecuada para que los gerentes y líderes con necesidades educativas se capaciten en sus destrezas y desarrollen todo su conocimiento técnico, de allí la necesidad de que PDVSA como empresa valore y reconozca el derecho a la formación continua de sus trabajadores en el ámbito del derecho laboral, se establezcan políticas y regulaciones laborales idóneas, específicas y eficientes, y sistemas, métodos y procedimientos para su materialización como un medio para transformar, actualizar y promover la cultura de la productividad dentro de la organización.

4.1.1.3 Antigüedad

La antigüedad laboral es un derecho adquirido del trabajador, con rango constitucional en muchas legislaciones, y de carácter irrenunciable por parte de éste. El tiempo acumulado por un trabajador durante la prestación de su servicio para un empleador, comúnmente llamado "antigüedad" atiende sólo a ese lapso de tiempo transcurrido en una colocación, mas no atiende ni valora dicho término la calidad del servicio prestado, pues, tan solo basta el cúmulo del tiempo legalmente necesario, para que al trabajador se le reconozca dicho derecho.

El derecho del trabajo conceptúa la antigüedad en el puesto como algo positivo y como tal recompensa al trabajador como un plus salarial. No obstante, no sólo genera expectativas económicas (plus de antigüedad, indemnizaciones, etc.), sino que es determinante para el nacimiento de derechos y ascensos. La antigüedad en el empleo es altamente dependiente de la estructura de edad de la población. En el empleo mientras más cualificados sean los trabajadores, mayor es la antigüedad en su puesto de trabajo: en promedio un puesto supervisorio lleva en la firma 8, 9 años, los profesionales y técnicos se quedan en promedio 8 años y aproximadamente 6 años tanto los administrativos como los trabajadores del sector servicios.

A continuación se detalla la distribución absoluta y porcentual de este dato para los trabajadores de la Gerencia de Operaciones de Producción.

Tabla 3. Distribución de frecuencia absoluta y porcentual respecto a antigüedad.

Antigüedad en la Industria	Frecuencia	%
3 a 5 años	1	2,7%
5 a 7 años	5	13,5%
8 o más años	31	83,8%
Total	37	100%

Fuente: Autor, noviembre 2017

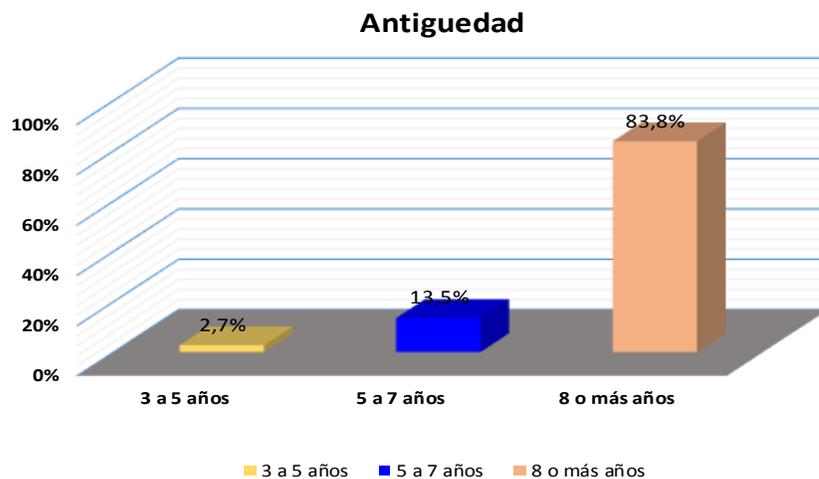


Gráfico 3. Distribución porcentual respecto a antigüedad.

Fuente: Autor, noviembre 2017

En cuanto al dato, se puede destacar que la mayoría corresponde a 83,8% con una experiencia mínima de 8 años de servicios, seguidamente 13,5% corresponden a un tiempo de servicios entre 5 y 7 años, y sólo 2,7% mayor a 3 años y menos de 5 años de servicios que están ocupando cargos de líderes en la organización. De esto se infiere que la mayoría de los profesionales que están ejerciendo cargos supervisorios poseen la antigüedad dentro de la organización la cual fue determinante para ocupar los puestos supervisorios.

4.1.1.4 Tiempo en el cargo

En la tabla 4 se muestra la distribución absoluta y porcentual respecto a tiempo en el cargo de los profesionales supervisorios de la gerencia de operaciones de producción.

Tabla 4. Distribución de frecuencia absoluta y porcentual respecto a tiempo en el cargo.

Tiempo en el cargo	Frecuencia	%
Menos de 3 años	27	73,0%
4 a 7 años	9	24,3%
Mayor a 7 años	1	2,7%
Total	37	100%

Fuente: Autor, noviembre 2017

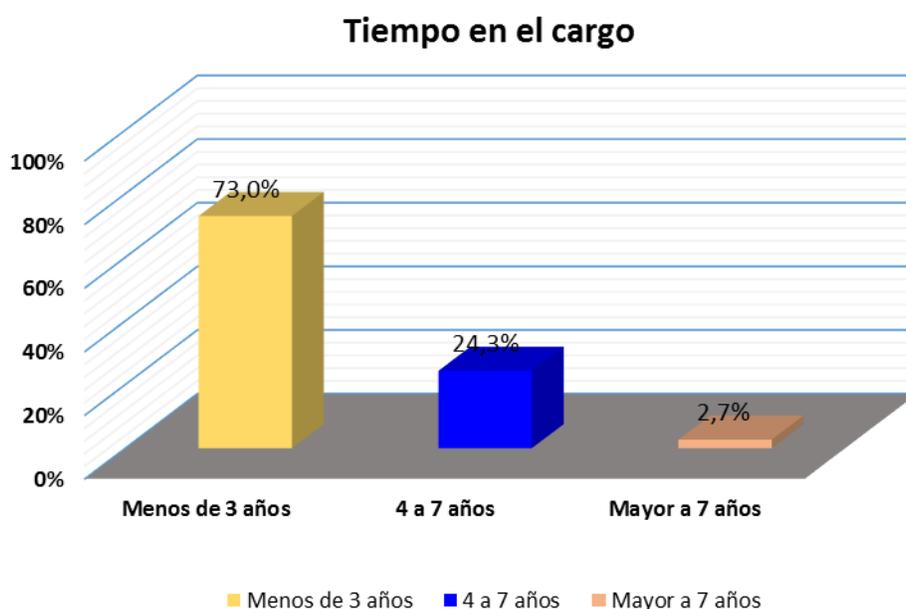


Gráfico 4. Distribución porcentual respecto a tiempo en el cargo.

Fuente: Autor, noviembre 2017

Con respecto al tiempo que tiene la población en estudio asumiendo responsabilidades importantes dentro de la gerencia se observa que el 73,0 % tiene menos de 3 años en el cargo, el 24,63 entre 4 y 7 años, y el otro 2,7 % más de 7 años en el cargo.

Se infiere que la mayoría de la distribución porcentual se ubica entre el periodo menor a 3 años debido a la condición de estos puestos (en su

mayoría denominados de confianza), hace que sean muy cambiantes, bien sea por ascenso del profesional, cambio, o designación por parte del jefe inmediato a otra actividad. Así como también, estos puestos tienden a ser extremadamente agotadores por su condición operacional y de gran relevancia en la empresa, haciendo así que requiera ser cambiado a otros puestos de trabajo.

4.1.2 Reclutamiento y selección del personal supervisorio en la gerencia de operaciones de producción

A continuación, se presenta la tabla y gráfica 5 correspondiente distribución de frecuencias absoluta y porcentual del proceso de reclutamiento y selección.

Tabla 5. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual respecto al reclutamiento y selección del personal supervisorio que conforma la Gerencia de operaciones de producción.

Afirmaciones Alternativas		Fue usted seleccionado bajo un regimen de selección		Fue usted seleccionado por su desempeño laboral		No fue usted seleccionado de manera arbitraria		Estaba usted de acuerdo con el cargo que se le estaba asignando	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
1	TDA	0	0%	22	59%	7	19%	28	76%
2	DA	0	0%	0	0%	29	78%	7	19%
3	N	0	0%	15	41%	0	0%	2	5%
4	ED	0	0%	0	0%	1	3%	0	0%
5	TED	37	100%	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAL		37	100%	37	100%	37	100%	37	100%

Fuente: Autor, noviembre 2017

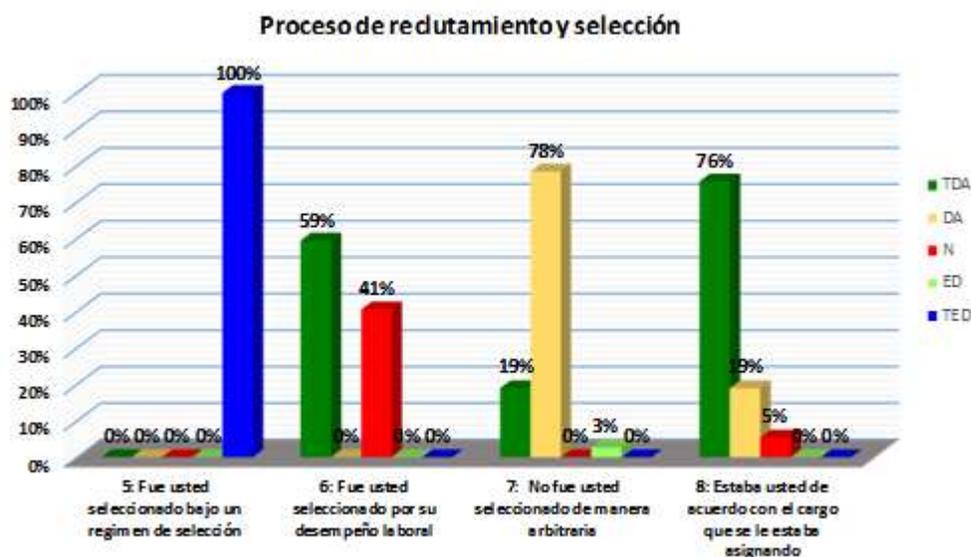


Gráfico 5. Distribución porcentual respecto al reclutamiento y selección del personal objeto de estudio de la Gerencia de operaciones de producción.

Fuente: Autor, noviembre 2017

Respecto a la afirmación 5: si usted fue seleccionado bajo un régimen de selección, 100% respondió estar TED. En lo que respecta al reclutamiento y selección por desempeño laboral (afirmación 6), 59% respaldaron la opción TDA, mientras que 41% no estuvo de acuerdo ni en desacuerdo, es decir se mostraron indecisos en su respuesta. La selección de no manera arbitraria medida con la afirmación 7, fue respaldada con 19% TDA y 78% DA. Con respecto a la afirmación 8 referente a si estaba de acuerdo con el cargo que se le estaba asignado 76% se mostró en ED, 5% neutral y solo estuvieron de acuerdo (DA) 19%.

En atención a los resultados obtenidos; esta dimensión muestra que el cien por ciento del personal supervisorio de la población objeto de estudio reconoce que no fue seleccionado bajo un régimen de selección, lo que respalda, en conjunto con los resultados de las otras afirmaciones donde

41% de los encuestados reconoce no saber si fue seleccionado por su desempeño laboral, el hecho de que hay un desconocimiento en muchos profesionales de las razones exactas a las que obedeció su selección, sin embargo muestran gran receptividad y aceptación del cargo que se le estaba asignando basado en los resultados de la afirmación 8.

Lo expuesto por Chiavenato (2009), en su libro “Gestión del Talento Humano”, contradice lo obtenido en los resultados de este indicador, ya que el autor afirma que el proceso de selección y reclutamiento implica un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. En tal sentido, habrá de considerarse que si se cometen errores en esta fase, habrá repercusiones en la selección de personal y por ende en la organización (p.117).

Tabla 6. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual respecto al indicador reclutamiento y selección del personal

Indicador: Selección y Reclutamiento. Afirmaciones 5 a la 8								
Distribución de Frecuencias				Datos ordenados para Pareto				
Clase	Alternativa	Frecuencia Absoluta f_i	Frecuencia Relativa n_i	Clase	Descripción	Frecuencia Absoluta f_i	Frecuencia Relativa n_i	Frecuencia Relativa Acumulada N_i
1	TDA	57	39%	1	TDA	57	38,5%	39%
2	DA	36	24%	5	TED	37	25,0%	64%
3	N	17	11%	2	DA	36	24,3%	88%
4	ED	1	1%	3	N	17	11,5%	99%
5	TED	37	25%	4	ED	1	0,7%	100%

Fuente: Autor, noviembre 2017

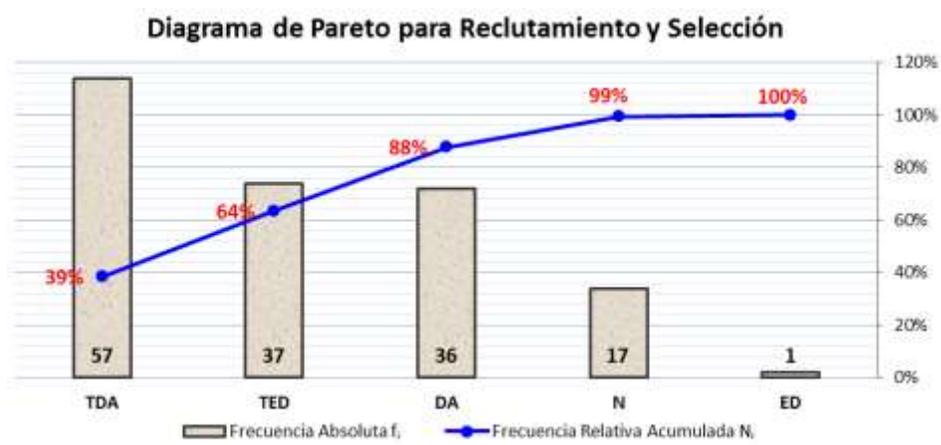


Gráfico 6. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual respecto al indicador reclutamiento y selección del personal.

Fuente: Autor, noviembre 2017

La tendencia de esta variable es hacia las categorías TDA, TED y DA respectivamente, cubriendo para los grupos más del 80% de las observaciones. Partiendo del hecho que la herramienta fue realizada con afirmaciones ideales de lo que debe ser el proceso de reclutamiento y selección y al existir discrepancia entre los encuestados con respecto a sus respuestas, ratifica lo expuesto anteriormente de que dicho proceso no está diseñado correctamente para elegir al personal supervisorio de la gerencia.

4.2 PLAN DE DESARROLLO DE CARRERA ACTUAL RESPECTO A LOS PERFILES Y FUNCIONES DE CARGO DE LOS LÍDERES EN ESTUDIO

4.2.1 Descripción y perfil de cargos supervisorios en la gerencia de operaciones de producción

La descripción de puestos se obtiene por observación, es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en una empresa; es la

enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo, la periodicidad de la ejecución, los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas y los objetivos del cargo.

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

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

Un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización. Asimismo, su descripción es la relación de las responsabilidades o tareas del puesto que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace), los objetivos (por qué lo hace). Es básicamente una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas (p. 226).

El perfil de cargo es el conjunto de características generales y específicas que debe tener alguien para desempeñar de buena forma el cargo. El perfil es producto de un trabajo de análisis, en donde se examina qué requisitos, características, rasgos o competencias que deben tener las personas para poder desempeñar bien el cargo; es decir, qué rasgos subyacen detrás de las funciones propias de un cargo específico. Cuesta (2010) en el texto Gestión de Talento Humano y del Conocimiento, argumenta sobre la consideración del perfil de cargo por competencias:

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

Tabla 7. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual respecto a los perfiles de cargo del personal supervisorio que conforma la Gerencia de operaciones de producción.

Alternativas	Afirmaciones	Conoce usted la descripción del cargo que desempeña		Se le informo el perfil y las condiciones del cargo		Conoce ud las funciones y responsabilidades del cargo		El perfil del cargo se adapta a las competencias exigidas		Recibio inducción sobre las funciones del cargo		Tiene usted experiencia previa al cargo que desempeña	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
1	TDA	30	81%	25	68%	25	68%	28	76%	22	59%	1	3%
2	DA	7	19%	10	27%	12	32%	9	24%	13	35%	3	8%
3	N	0	0%	2	5%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
4	ED	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	2	5%	21	57%
5	TED	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	12	32%
TOTAL		37	100%	37	100%	37	100%	37	100%	37	100%	37	100%

Fuente: Autor, noviembre 2017

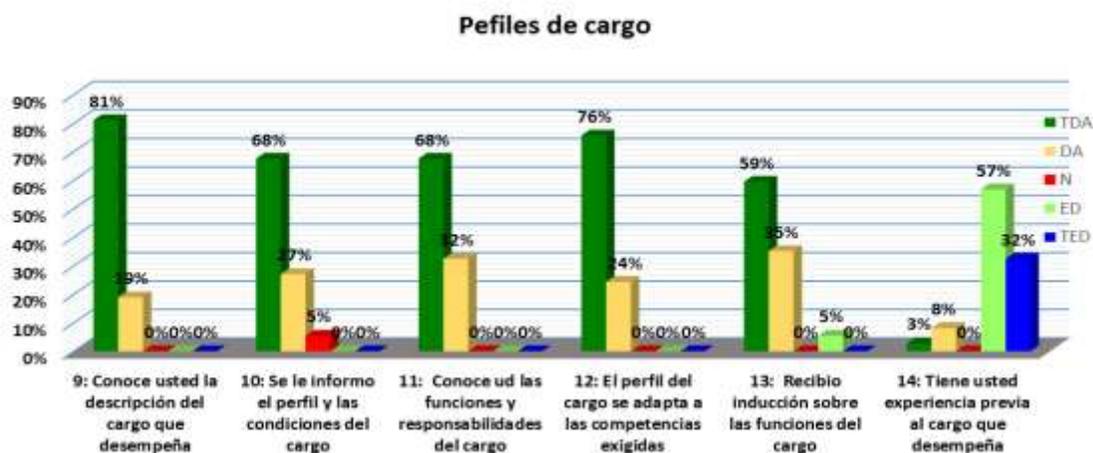


Gráfico 7. Distribución porcentual respecto a los perfiles de cargo del personal objeto de estudio de la Gerencia de operaciones de producción.

Fuente: Autor, noviembre 2017

En lo concerniente a los resultados obtenidos a partir de las afirmaciones referidas a la descripción y perfiles de puestos en la organización se obtuvo un porcentaje importante en tendencia favorable referente a la afirmación: conoce usted la descripción del cargo que desempeña con 81% están TDA cuya respuesta fue respaldada por 19% restante mostrando estar DA. Esta tendencia se mantuvo con la afirmación: se le informó el perfil y las condiciones del cargo con un 68% de TDA y 27% de respuestas DA, con solo un bajo porcentaje de 5% de no estar de acuerdo ni de acuerdo.

De igual forma, de acuerdo a los datos aportado por los informantes sobre el conocimiento de las funciones y responsabilidades; los resultados indican que se obtuvo un porcentaje favorable para la gerencia, debido a que el 68% afirmaron estar TDA, y 32% de las personas que respondieron estar DA; no se observó ninguna respuesta desfavorable. En cuanto a las respuestas obtenidas de la afirmación: El perfil de cargo se adapta a las competencias exigidas, destaca las frecuencias hacia lo favorable; 76% de los encuestados afirmó estar TDA y 24% DA.

Continúan las opiniones favorables y con respecto a la afirmación: Recibió inducción sobre funciones del cargo, 60 % reaccionó TDA, y 35% estuvo DA; en otra pequeña proporción respondieron 5% ED. Es decir, un porcentaje importante afirmó recibir inducción previa, aunque es importante destacar que parte del personal supervisorio no recibió previa inducción lo que puede llevar a debilidades en los puestos que están desempeñando.

Con respecto a la experiencia previa se denota leve dispersión en los resultados recabados, observándose 89% (TED y ED) en contra de este

ítem, favoreciendo en 11% (DA y TDA). Esto podría transformarse en una debilidad para la gerencia en el tiempo que debe llevarle al personal tener la experiencia para asumir el cargo.

Tabla 8. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual respecto al indicador perfiles de cargo

Indicador: Perfiles de Cargo. Afirmaciones 9 a la 14								
Distribución de Frecuencias				Datos ordenados para Pareto				
Clase	Alternativa	Frecuencia Absoluta f_i	Frecuencia Relativa n_i	Clase	Descripción	Frecuencia Absoluta f_i	Frecuencia Relativa n_i	Frecuencia Relativa Acumulada N_i
1	TDA	131	59%	1	TDA	131	59,0%	59%
2	DA	54	24%	2	DA	54	24,3%	83%
3	N	2	1%	4	ED	23	10,4%	94%
4	ED	23	10%	5	TED	12	5,4%	99%
5	TED	12	5%	3	N	2	0,9%	100%

Fuente: Autor, noviembre 2017

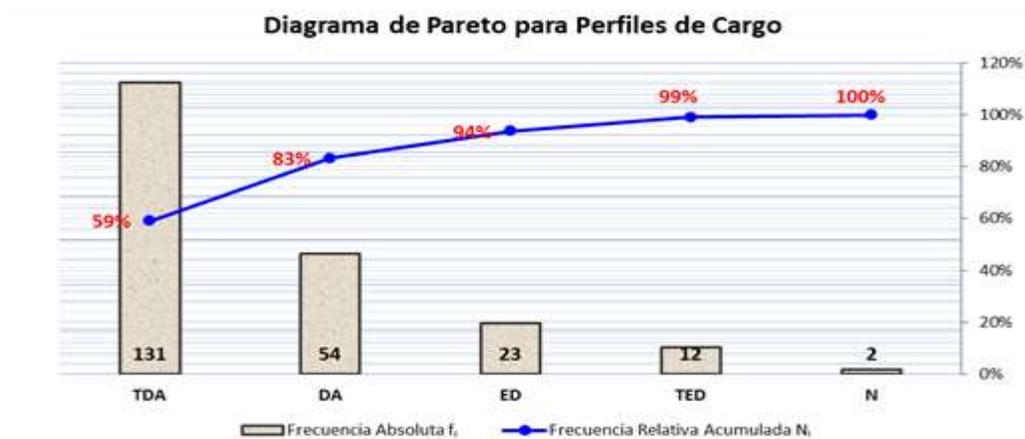


Gráfico 8. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual respecto al indicador perfiles de cargo

Fuente: Autor, noviembre 2017

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

qué hacerlo y los métodos para la ejecución, teniendo en consideración que no tenían experiencia previa antes de asumir el cargo.

4.2.2 Plan de carrera del personal objeto de estudio en la gerencia de operaciones de producción

El plan de carrera en una empresa es el proceso vinculado a la gestión del talento humano que contribuye a planificar a futuro el desarrollo y crecimiento que puede lograr mediante la guía, el acompañamiento y el entrenamiento adecuado con respecto a las oportunidades dentro de la organización, además es una buena opción para las empresas que cumplen el objetivo de motivar e implicar a los trabajadores en la vida de la empresa, para capacitarles más y crear así trabajadores eficientes y con posibilidades de mejorar profesionalmente a la vez que mejoran con la empresa. Consiste en un proyecto de formación individual con un perfil biográfico, de formación y trayectoria entre otros factores de cuadro de competencias que influirán en la empresa para crear un plan de formación. En este proceso, que ha de ser continuo, el trabajador establece sus metas de carrera y es capaz de identificar los medios por los que alcanzarlas con la ayuda de la empresa.

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

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

Tabla 9. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual respecto al plan de carrera del personal supervisorio que conforma la Gerencia de operaciones de producción.

Afirmaciones		Conoce que es un plan de carrera		Fue informado del plan de carrera que le corresponde en la industria		Tiene conocimiento sobre la gestión de la empresa para desarrollar su plan de carrera	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
1	TDA	33	89%	0	0%	0	0%
2	DA	4	11%	0	0%	0	0%
3	N	0	0%	0	0%	0	0%
4	ED	0	0%	7	19%	2	5%
5	TED	0	0%	30	81%	35	95%
TOTAL		37	100%	37	100%	37	100%

Fuente: Autor, noviembre 2017

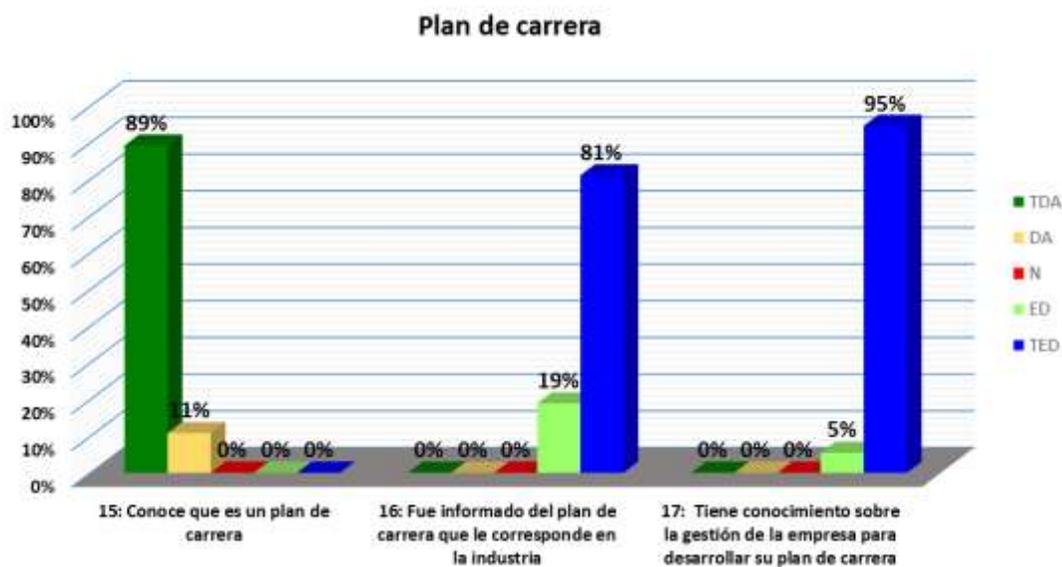


Gráfico 9. Distribución porcentual respecto al plan de carrera del personal objeto de estudio de la Gerencia de operaciones de producción.

Fuente: Autor, noviembre 2017

Como se puede observar en la tabla y gráfico 9, para la primera afirmación del indicador plan de carrera existe una tendencia favorable al conocimiento de lo que es un plan de carrera, obteniéndose 89% TDA y 11% DA. Sobre la afirmación: Fue informado del plan de carrera que le

corresponde en la industria, se denota que en su totalidad del porcentaje acumulado corresponde a la tendencia desfavorable con 95% TED y 5% ED. En el ítem: tiene conocimiento sobre la gestión de la empresa para desarrollar su plan de carrera continua la tendencia desfavorable con 100% de la frecuencia acumulada entre TDE y DE, lo que se traduce en una marcada deficiencia por parte de la gerencia en lo que respecta al plan de carrera estipulado para su personal supervisorio. Esto se evidencia estadística y gráficamente observando la tabla y gráfico 10.

Tabla 10. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual respecto al indicador plan de carrera

Indicador: Plan de Carrera. Afirmaciones 15 a la 17								
Distribución de Frecuencias				Datos ordenados para Pareto				
Clase	Alternativa	Frecuencia Absoluta f_i	Frecuencia Relativa n_i	Clase	Descripción	Frecuencia Absoluta f_i	Frecuencia Relativa n_i	Frecuencia Relativa Acumulada N_i
1	TDA	33	30%	5	TED	65	58,6%	59%
2	DA	4	4%	1	TDA	33	29,7%	88%
3	N	0	0%	4	ED	9	8,1%	96%
4	ED	9	8%	2	DA	4	3,6%	100%
5	TED	65	59%	3	N	0	0,0%	100%

Fuente: Autor, noviembre 2017

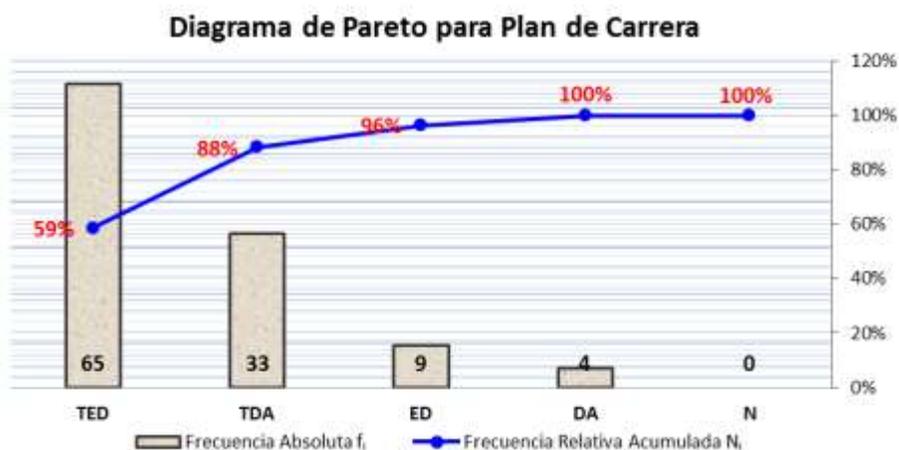


Gráfico 10. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual respecto al indicador plan de carrera

Fuente: Autor, noviembre 2017

En lo que respecta a las afirmaciones referentes al plan de carrera dentro de la gerencia es de destacar que existe una tendencia dispersa en el resultado obtenido entre estar TED y TDA, ya que todos los encuestados manifestaron conocer que es un plan de carrera, pero no fueron informados el plan que le corresponde según su cargo al igual que no tienen ni idea cual es el plan de carrera que la empresa está desarrollando para ellos. Es innegable que no existe plan de formación asociado el cargo, los supervisores actuales planifican anualmente la formación de acuerdo a la percepción en cuanto a las fortalezas y debilidades que presentan cada uno de sus colaboradores, a las ofertas de adiestramiento que presentan centros de formación y consultoras, sin tener una continuidad acorde a lo que debe ser un plan de desarrollo de carrera.

4.3 CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO EN COMPETENCIAS GERENCIALES DEL PERSONAL SUPERVISORIO DE LA GERENCIA DE OPERACIONES DE PRODUCCIÓN PSF

Para las organizaciones, el recurso humano es el factor más importante que existe dentro de ella, por lo que la capacitación y adiestramiento del mismo es una inversión para el desarrollo del personal y por ende de la organización, ya que el desarrollo de habilidades, actitudes y el crecimiento laboral y profesional en el personal certifica que éstos desempeñen su trabajo con mayor eficiencia y calidad, llevando así al logro de los objetivos planteados.

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

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

4.3.1 Formación y capacitación

Tabla 11. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual respecto a la formación y capacitación del personal supervisorio que conforma la Gerencia de operaciones de producción

Afirmaciones		Existe plan de capacitación asociado a su cargo		Conoce el plan de formación asociado a su cargo		Considera que 120hrs al año de adiestramiento es suficiente		Se siente ud más comprometido laboralmente cuando se le imparte capacitación para su desarrollo profesional		Estaría usted dispuesto a participar en jornadas o programas de capacitación	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
1	TDA	31	84%	0	0%	15	56%	29	78%	37	100%
2	DA	6	16%	0	0%	8	30%	5	14%	0	0%
3	N	0	0%	0	0%	0	0%	3	8%	0	0%
4	ED	0	0%	0	0%	4	15%	0	0%	0	0%
5	TED	0	0%	37	100%	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAL		37	100%	37	100%	27	100%	37	100%	37	100%

Fuente: Autor, noviembre 2017

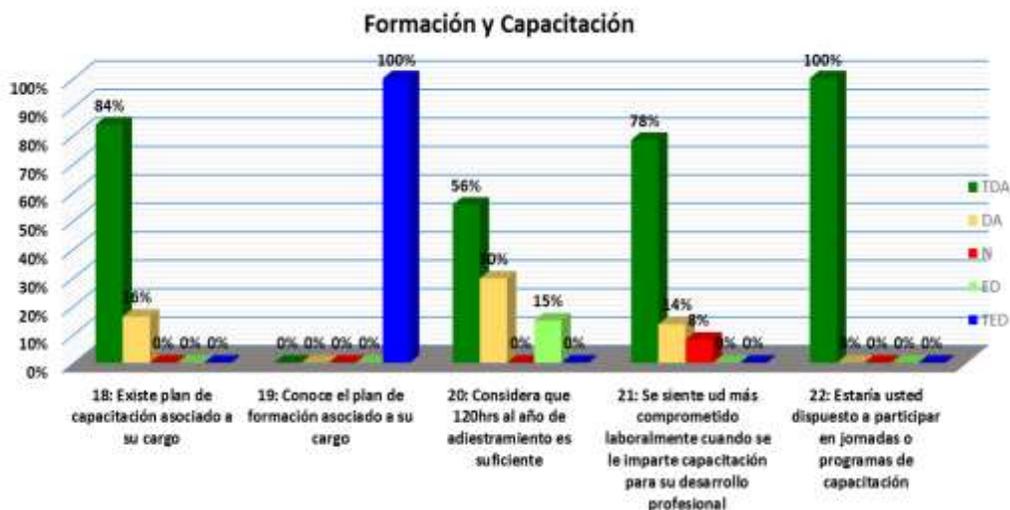


Gráfico 11. Distribución porcentual respecto a la formación y capacitación del personal objeto de estudio de la Gerencia de operaciones de producción.

Fuente: Autor, noviembre 2017

Tal como se aprecia en la tabla y gráfico 11, 84% de los ingenieros objeto de estudio opinó estar TDA y 16% DA con la afirmación: Existe plan de capacitación asociado a su cargo. En relación a la afirmación: conoce el plan de formación asociado a su cargo, 100% manifestó de manera desfavorable estar TED. Lo que permite inferir que aunque saben que existe un plan de capacitación, no conocen el que está diseñado y estipulado para su cargo. Con respecto al tiempo de 120hrs al año que está fijado en la empresa para formación existió diversidad en los resultados con 56%TDA, 30% DA y 15% ED, lo que indica que para la mayoría de los encuestados es suficiente el tiempo estipulado.

De acuerdo a los resultados aportados por los líderes con respecto a si se sienten más comprometidos laboralmente hablando cuando reciben algún tipo de capacitación, se observó una tendencia favorable con una frecuencia acumulada de 92% (TDA y DA), aunque el 8% se mostró indiferente ante esta afirmación al responder N. Al plantearsele a los trabajadores si estarían dispuestos a participar en jornadas o programas de capacitación 100% mostró estar TDA, lo que indica la importancia que por parte de los encuestados se le da al tema de capacitación.

Tabla 12. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual respecto al indicador formación y capacitación.

Indicador: Formación y Capacitación. Afirmaciones 18 a la 22								
Distribución de Frecuencias				Datos ordenados para Pareto				
Clase	Alternativa	Frecuencia Absoluta f _i	Frecuencia Relativa n _i	Clase	Descripción	Frecuencia Absoluta f _i	Frecuencia Relativa n _i	Frecuencia Relativa Acumulada N
1	TDA	112	64%	1	TDA	112	64,0%	64%
2	DA	19	11%	5	TED	37	21,1%	85%
3	N	3	2%	2	DA	19	10,9%	96%
4	ED	4	2%	4	ED	4	2,3%	98%
5	TED	37	21%	3	N	3	1,7%	100%

Fuente: Autor, noviembre 2017

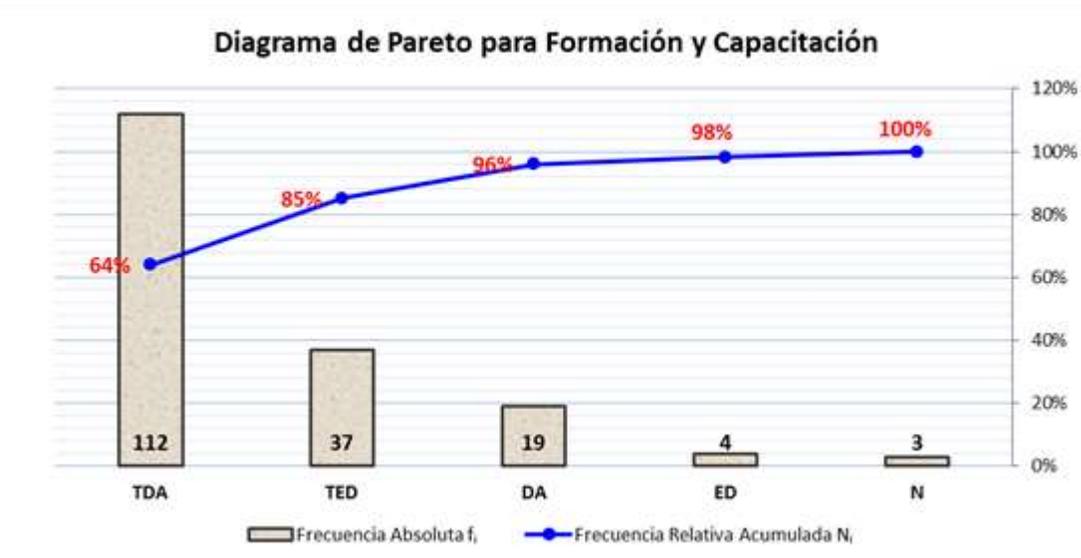


Gráfico 12. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual respecto al indicador formación y capacitación

Fuente: Autor, noviembre 2017

La alternativa TDA ocurre con mayor frecuencia con un valor de 112, seguidamente de las alternativas TED y DA con 37 y 19 respectivamente. Este otro indicador que según lo ideal de las afirmaciones, dice que la formación y capacitación de la gerencia de operaciones presenta deficiencia sobre todo en dar a conocer a sus líderes cual es el plan de formación asociado a su cargo, así como también evaluar si realmente 120Hrs al año de formación son suficientes.

4.3.2 Adiestramientos recibidos

El adiestramiento es el proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos para habilitarlos, con el fin de que sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales. El

propósito del entrenamiento es aumentar la productividad de los individuos en sus cargos, influyendo en su comportamiento.

Tabla 13. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual respecto al adiestramiento recibido por el personal supervisorio que conforma la Gerencia de operaciones de producción

Alternativas	Afirmaciones	Su nivel de satisfacción es alto con respecto a la formación que ha recibido hasta ahora por parte de la organización		Su desarrollo profesional esta ligado a su crecimiento personal		La capacitación que ha recibido hasta los momentos esta orientada al logro de los objetivos y resultados de su cargo		Recibió capacitación para crecimiento personal (inteligencia emocional, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, etc.		Recibió capacitación para formación gerencial (liderazgo, coaching, empowerment, autocontrol, etc.	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
1	TDA	0	0%	32	86%	17	46%	26	70%	0	0%
2	DA	1	3%	5	14%	16	43%	10	27%	2	5%
3	N	2	5%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
4	ED	14	38%	0	0%	4	11%	0	0%	20	54%
5	TED	20	54%	0	0%	0	0%	1	3%	15	41%
TOTAL		37	100%	37	100%	37	100%	37	100%	37	100%

Fuente: Autor, noviembre 2017

Adiestramientos recibidos

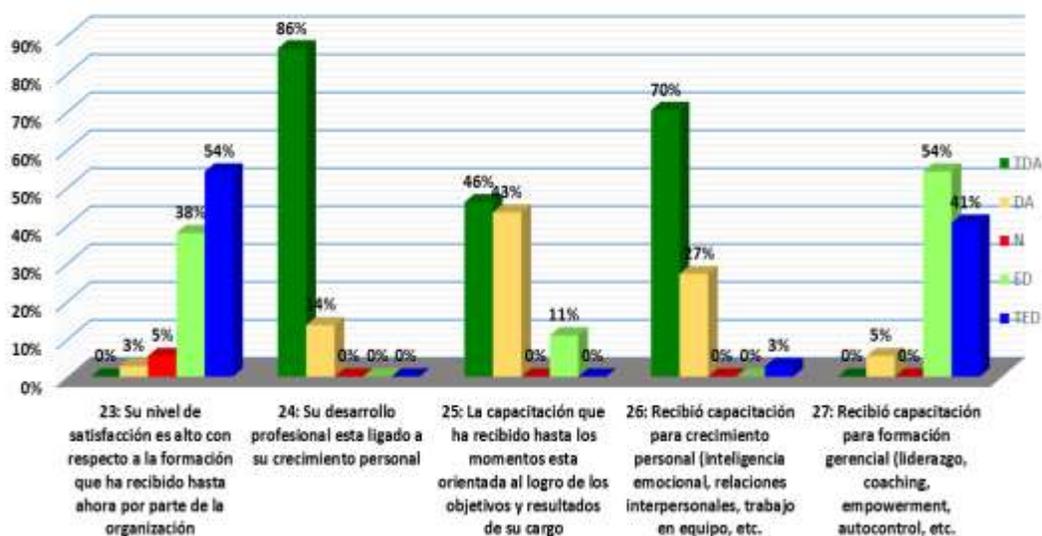


Gráfico 13. Distribución porcentual respecto adiestramiento recibido por el personal objeto de estudio de la Gerencia de operaciones de producción

Fuente: Autor, noviembre 2017

Tal como se aprecia en la tabla y gráfico 13, 54% de los ingenieros objeto de estudio opinó estar TDE con la afirmación: Su nivel de satisfacción es alto con respecto a la formación recibida, 38% ED, 5% N y 3% DA, mostrando su insatisfacción con respecto al adiestramiento recibido por parte de la organización: Refiriéndose a que si su desarrollo profesional está ligado a su crecimiento personal el total de los encuestados mostraron tendencia favorable con una frecuencia acumulada de 100% (TDA y DA). La formación está orientada al logro de los objetivos y resultados, afirmación con la cual están totalmente de acuerdo 46%, de acuerdo 43% y desde una perspectiva desfavorable se halló 11% al estar ED con la existencia de la condición descrita. En relación a la afirmación: Recibió capacitación para crecimiento personal, 97% manifestó de manera favorable al estar TDA y DA, criterio que no fue apoyado por 3% del personal que declaró estar TED. Pero con referencia a capacitación para formación gerencial la mayoría se inclinó a no haber recibido capacitación en este aspecto con una frecuencia acumulada desfavorable de 95% (TED y ED) contra un 5% DA.

Tabla 14. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual respecto al indicador adiestramientos recibidos

Afirmaciones		Cree usted que su cargo contempla formación en liderazgo, dirección, toma de decisiones y trabajo en equipo		Conoce los pasos administrativos para la gestión de acción de formación		Es usted evaluado luego de realizar una de acción de formación	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
1	TDA	37	100%	2	5%	2	5%
2	DA	0	0%	0	0%	0	0%
3	N	0	0%	0	0%	0	0%
4	ED	0	0%	4	11%	0	0%
5	TED	0	0%	31	84%	35	95%
TOTAL		37	100%	37	100%	37	100%

Fuente: Autor, noviembre 2017

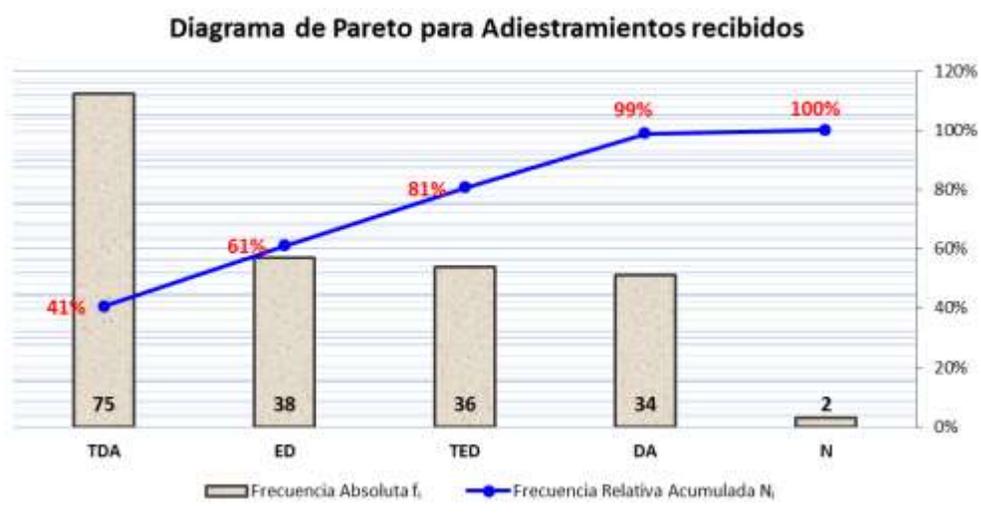


Gráfico 14. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual respecto al indicador adiestramientos recibidos

Fuente: Autor, noviembre 2017

4.3.3 Competencias genéricas y específicas

Las competencias genéricas corresponden a los conocimientos y habilidades que están asociados al desarrollo de diversas áreas ocupacionales y ramas de la actividad productiva; es decir son las competencias que definen un perfil concreto para las distintas actividades del mundo del trabajo. Las competencias específicas en gerencia, son las que le permiten a un ser humano actuar como guía de un grupo, estimulando el compromiso, la solidaridad, la participación en el equipo y coordinando los recursos para garantizar una gestión efectiva

Tabla 15. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual respecto a las competencias del personal supervisorio que conforma la Gerencia de operaciones de producción

Afirmaciones		Cree usted que su cargo contempla formación en liderazgo, dirección, toma de decisiones y trabajo en equipo		Se contempló validación de competencias para ocupación del cargo		Es usted evaluado luego de realizar una de acción de formación	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
1	TDA	37	100%	2	5%	2	5%
2	DA	0	0%	0	0%	0	0%
3	N	0	0%	0	0%	0	0%
4	ED	0	0%	4	11%	0	0%
5	TED	0	0%	31	84%	35	95%
TOTAL		37	100%	37	100%	37	100%

Fuente: Autor, noviembre 2017



Gráfico 15. Distribución porcentual respecto a las competencias del personal objeto de estudio de la Gerencia de operaciones de producción

Fuente: Autor, noviembre 2017

De conformidad con la información recabada en la tabla y gráfica 15, respecto al indicador competencias, en relación a la afirmación: Cree usted que su cargo contempla formación en liderazgo, dirección, toma de

decisiones y trabajo en equipo, 100% se ubican en tendencia favorable que refieren estar TDA. La afirmación: se contempló evaluación de competencias para la ocupación del cargo, las opiniones de los ingenieros resultaron estar divididas 5% refirió estar TDA y otro grupo opinó lo contrario, 11% respondió estar ED y 84% TED; se observa existe marcado desconocimiento en cuanto a la afirmación. Con respecto a la afirmación: Es usted evaluado luego de realizar una acción de formación, 5% opinó TDA, y 95% señaló estar TED, con este ítem se evidenció la falta de seguimiento por parte de la gerencia de la inversión realizada.

Tabla 16. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual respecto al indicador competencias

Indicador: Competencias. Afirmaciones 28 a la 30								
Distribución de Frecuencias				Datos ordenados para Pareto				
Clase	Alternativa	Frecuencia Absoluta f_i	Frecuencia Relativa n_i	Clase	Descripción	Frecuencia Absoluta f_i	Frecuencia Relativa n_i	Frecuencia Relativa Acumulada N_i
1	TDA	41	37%	5	TED	66	59,5%	59%
2	DA	0	0%	1	TDA	41	36,9%	96%
3	N	0	0%	4	ED	4	3,6%	100%
4	ED	4	4%	2	DA	0	0,0%	100%
5	TED	66	59%	3	N	0	0,0%	100%

Fuente: Autor, noviembre 2017

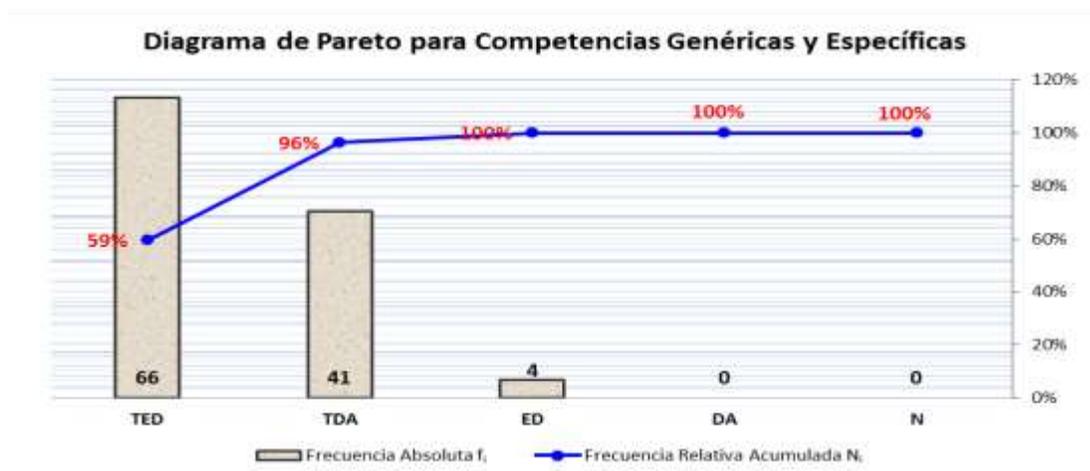


Gráfico 16. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual respecto al indicador competencias

Fuente: Autor, noviembre 2017

Existe dispersión entre los resultados obtenidos con respecto a las competencias ya que se obtuvo que las opciones TED y TDA fueron las que más prevalecieron, por lo que es necesario revisar más a fondo como están las competencias del personal supervisorio de la gerencia y enfocarse en solucionar las deficiencias.

4.3.4 Formación gerencial

La Gerencia como técnica determina y realiza tareas para lograr propósitos y objetivos de un grupo humano en particular. Para tener un concepto más amplio podemos definir a la formación gerencial como el proceso de capacitación para obtener la técnica o el arte de inspirar o dirigir a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana, es decir, organizará, ordenará, coordinará y controlará a trabajadores con un solo fin, que en conjunto realicen una tarea definida. La formación gerencial dentro de toda organización bien estructurada infiere en el proceso de cambio, puesto que las organizaciones en general van sufriendo cambios evolutivos que les abre norte al progreso.

Tabla 17. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual respecto a la formación gerencial del personal supervisorio que conforma la Gerencia de operaciones de producción

Afirmaciones		Considera que el personal supervisorio de la Gerencia esta adecuadamente capacitado para el cumplimiento de sus actividades		Considera usted que cumple con las competencias requeridas para un puesto superior al suyo		Considera que si la empresa le ofrece un cargo mas elevado, bajo un plan de entrenamiento, asumiría el reto		Considera que la organización le brinda los incentivos y motivaciones para aspirar cargos de mayores responsabilidades y exigencias		Necesita usted conocimientos adicionales para aumentar la calidad de su desempeño en el puesto de trabajo	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
1	TDA	21	57%	21	57%	33	89%	0	0%	32	86%
2	DA	15	41%	15	41%	4	11%	0	0%	5	14%
3	N	1	3%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
4	ED	0	0%	1	3%	0	0%	0	0%	0	0%
5	TED	0	0%	0	0%	0	0%	37	100%	0	0%
TOTAL		37	100%	37	100%	37	100%	37	100%	37	100%

Fuente: Autor, noviembre 2017



Gráfico 17. Distribución porcentual respecto a la formación gerencial del personal objeto de estudio de la Gerencia de operaciones de producción

Fuente: Autor, noviembre 2017

En base a los resultados que se muestran en la tabla y gráfico 17, los líderes encuestados ante la afirmación: Considera que el personal supervisorio está adecuadamente capacitado se obtuvo una tendencia favorable con 57% TDA y 41% DA, aunque 2% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo y sabiendo con los análisis anteriores que el plan de desarrollo de carrera y capacitación no son los más idóneos, se puede inferir que dicha capacitación ha sido basada prácticamente en la experiencia que han tenido en el desarrollo de sus funciones. En cuanto al ítem: considera usted que cumple con las competencias requeridas para un puesto superior al suyo, se mantuvo la tendencia favorable con un 98% de frecuencia acumulada (TDA y DA). Igualmente, bajo la premisa de que bajo un entrenamiento adecuado asumirían el reto de un cargo más elevado, la tendencia fue completamente favorable con 89% TDA y 11% DA. Aunque no es así con respecto a los incentivos que reciben los trabajadores por parte de la empresa, donde se obtuvo 100% de negación (100% TED) ante la afirmación: Considera que la

organización le brinda los incentivos y motivaciones para aspirar cargos de mayores responsabilidades y exigencias.

Nuevamente, la necesidad de capacitación, adiestramiento y conocimientos se hace notar con las respuestas dadas con una frecuencia favorable acumulada de 100% entre TDA y DA de la afirmación: Necesita usted conocimientos adicionales para aumentar la calidad de su desempeño en la realización de sus funciones.

Tabla 18. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual respecto al indicador formación gerencial

Indicador: Formación Gerencial. Afirmaciones 31 a la 35								
Distribución de Frecuencias				Datos ordenados para Pareto				
Clase	Alternativa	Frecuencia Absoluta f_i	Frecuencia Relativa n_i	Clase	Descripción	Frecuencia Absoluta f_i	Frecuencia Relativa n_i	Frecuencia Relativa Acumulada N_i
1	TDA	107	58%	1	TDA	107	57,8%	58%
2	DA	39	21%	2	DA	39	21,1%	79%
3	N	1	1%	5	TED	37	20,0%	99%
4	ED	1	1%	4	ED	1	0,5%	99%
5	TED	37	20%	3	N	1	0,5%	100%

Fuente: Autor, noviembre 2017

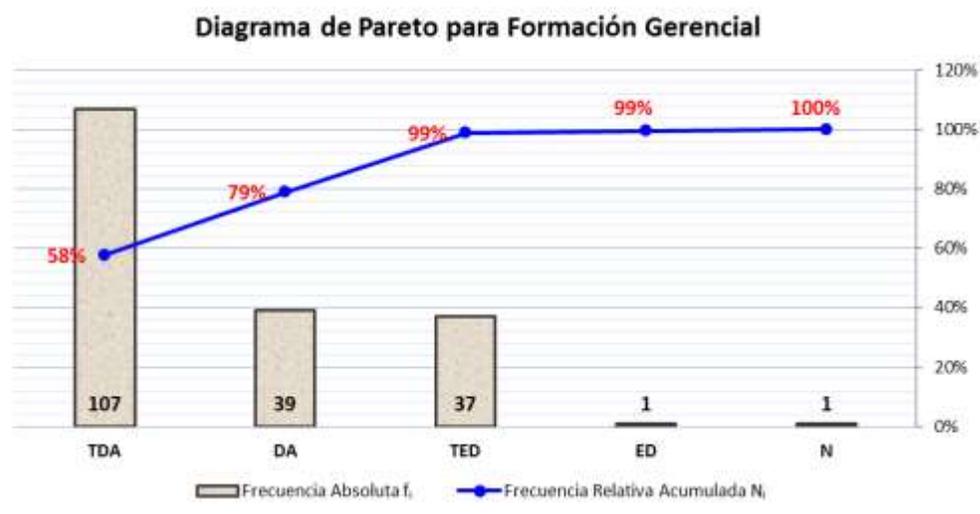


Gráfico 18. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual respecto al indicador competencias

Fuente: Autor, noviembre 2017

El gráfico 18 muestra una tendencia favorable referido a la formación gerencial que posee el personal supervisorio de la gerencia de operaciones de producción, con valores mayores hacia TDA y DA, pero debe tomarse en consideración los encuestados que igualmente se inclinaron hacia tendencias negativas con un marcado valor de 37 TED. Se puede inferir entonces que aunque la organización está teniendo una gestión deficiente en la formación gerencial de sus líderes, éstos han tenido que sobrellevar esta situación, y a través de sus experiencias y medios disponibles, formarse gerencialmente.

4.4 ELEMENTOS DEL DISEÑO DE UN PROGRAMA DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN BASADO EN COMPETENCIAS GERENCIALES

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

Con las competencias genéricas se logra un mejor desempeño profesional, ya que permiten ser más flexibles y adaptarse a diferentes situaciones. Son conocimientos, habilidades y destrezas de carácter general, transversal, comportamientos laborales que se requieren en diferentes organizaciones/gerencias, ejemplo: compromiso organizacional, manejo del cambio, comunicación y oratoria, el arte de escribir con excelencia, programación neurolingüística, entre otros.

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

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

Tabla 19. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual respecto del desarrollo de competencias gerenciales en la gerencia de operaciones

Afirmaciones		Para desempeñar su cargo es necesario el dominio de otros idiomas (inglés, mandarín, etc.		Para desempeñar su cargo se debe dominar la adaptación al cambio		Se requiere de competencias para adaptarse a situaciones y necesidades que se requieran en un momento determinado		Se debe tener dominio de la cultura corporativa (misión, visión, objetivos)		Se debe tener dominio para el cumplimiento de las metas y resultados de sus supervisados		Su cargo permite aportar ideas y creatividad para establecer soluciones (lider participativo)	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
1	TDA	27	73%	30	81%	30	81%	26	70%	28	76%	30	81%
2	DA	10	27%	7	19%	7	19%	11	30%	4	11%	7	19%
3	N	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
4	ED	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	5	14%	0	0%
5	TED	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAL		37	100%	37	100%	37	100%	37	100%	37	100%	37	100%

de producción

Fuente: Autor, noviembre 2017



Gráfico 19. Distribución porcentual respecto al desarrollo de competencias gerenciales en la Gerencia de operaciones de producción

Fuente: Autor, noviembre 2017

En la tabla y gráfica 19, según el indicador desarrollo de competencias gerenciales, los resultados de las afirmaciones tratadas se presentan a continuación: es necesario el dominio de otros idiomas, 73% respondió TDA y 27% DA. En cuanto a la afirmación: se debe dominar la adaptación al cambio 81% y 19% opinó estar TDA y DA respectivamente. De acuerdo a los datos aportados por los participantes en la afirmación: tener competencias para adaptarse a situaciones y necesidades de la dependencia, las respuestas se mostraron también a favor, siendo representativas las cifras 81% TDA y 19% DA. Con respecto a la cuarta afirmación: demostrar dominio de la cultura corporativa (Misión, Visión y Objetivos), las respuestas se mostraron en defensa a lo favorable con 70% TDA y 30% DA; se observa que todo el porcentaje acumulado de la tendencia es positiva para estos ítems.

Seguidamente, para la afirmación: se debe demostrar dominio para el cumplimiento de las metas y resultados de sus supervisados, 76% refirió TDA, sumado a 11% DA, indica en su totalidad estar favorecido con respecto a este ítem, con 14% en desacuerdo. En relación a si el cargo permite aportar ideas y creatividad para establecer soluciones (Líder Participativo), 81% responden TDA, vinculado con 19% que respondieron DA, representando toda la población.

Tabla 20. (Cont.) Distribución de frecuencias absoluta y porcentual respecto del desarrollo de competencias gerenciales en la gerencia de operaciones de producción

Alternativas	Afirmaciones	Su cargo permite la formación de equipos de trabajo competentes		Su cargo permite establecer y dar prioridad a los objetivos		Se debe escuchar al equipo y en conjunto se elaboran los planes		Se debe desarrollar estrategias en equipo para cumplir con los objetivos		Se debe tomar de decisiones de acuerdo a información relevante		Se debe delegar funciones de acuerdo a las competencias de los supervisados		Se debe impartir instrucciones claras y precisas	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
1	TDA	29	78%	32	86%	32	86%	32	86%	34	92%	31	84%	33	89%
2	DA	4	11%	5	14%	4	11%	5	14%	3	8%	6	16%	4	11%
3	N	4	11%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
4	ED	0	0%	0	0%	1	3%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
5	TED	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAL		37	100%	37	100%	37	100%	37	100%	37	100%	37	100%	37	100%

Fuente: Autor, noviembre 2017

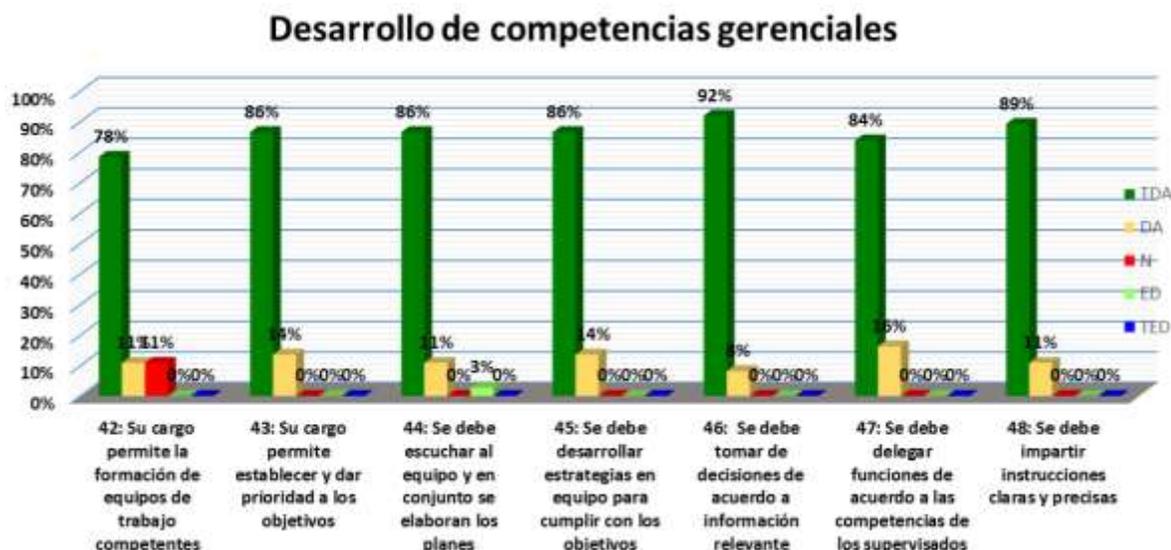


Gráfico 20. (Cont.) Distribución porcentual respecto al desarrollo de competencias gerenciales en la Gerencia de operaciones de producción

Fuente: Autor, noviembre 2017

Continuando con el análisis de los resultados en respuestas de los encuestados, se tiene para la siguiente afirmación: El cargo permite la formación de equipos de trabajo competentes, los resultados analizados de la tabla y gráfica 20, muestran una marcada tendencia favorable, 78% de los ingenieros reaccionaron estar TDA, apoyado con 11% respondieron estar DA, el otro 11% se mostró imparcial. Con la afirmación: El cargo permite delinear los objetivos, contundentemente, el total de la población opinó de manera positiva en relación a esta afirmación 86% y 14% sujetos estudiados que reaccionaron estar TDA y DA respectivamente. En relación a las respuestas de la siguiente afirmación: se debe escuchar al equipo y en conjunto elaborar los planes; capto con facilidad la atención de los encuestados ya que respondieron de manera favorable con un porcentaje de 97% distribuidos entre la opción TDA y DA; salvo algunos que optaron responder en desacuerdo con 3%, quizás por indiferencia o por temor a dejar su liderazgo a un lado.

En cuanto al desarrollo de estrategias en equipo para cumplir con los objetivos 100% de los encuestados respondieron positivamente con respuestas distribuidas entre TDA y DA. Igualmente para la siguiente afirmación: ejercer toma de decisiones de acuerdo a información relevante 100% respondieron de manera afirmativa. De esta tendencia no escapan el delegar funciones de acuerdo a las competencias de los supervisados y la de impartir instrucciones claras y precisas, con 84% TDA y 16% DA, y 89% TDA y 11% DA respectivamente.

Tabla 21. (Cont.) Distribución de frecuencias absoluta y porcentual respecto del desarrollo de competencias gerenciales en la gerencia de operaciones de producción

Afirmaciones		Su cargo requiere de actualización tecnológica		Su cargo exige manejo de conflictos y adversidades dentro de la organización		Ejerce dominio de las emociones y autocontrol en presencia de conflictos		Domina la planificación anual respecto al cumplimiento de las metas y objetivos de la gerencia		Se requiere ser proactivo y dinámico en el ejercicio de las funciones		Recibir y brindar retroalimentación sobre el desempeño		Respetar y aplicar las ideas de los supervisados en pro del éxito de la organización	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
1	TDA	36	97%	37	100%	29	78%	12	32%	32	86%	16	43%	19	51%
2	DA	1	3%	0	0%	5	14%	15	41%	5	14%	20	54%	18	49%
3	N	0	0%	0	0%	3	8%	5	14%	0	0%	0	0%	0	0%
4	ED	0	0%	0	0%	0	0%	5	14%	0	0%	1	3%	0	0%
5	TED	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAL		37	100%	37	100%	37	100%	37	100%	37	100%	37	100%	37	100%

Fuente: Autor, noviembre 2017

Desarrollo de competencias gerenciales

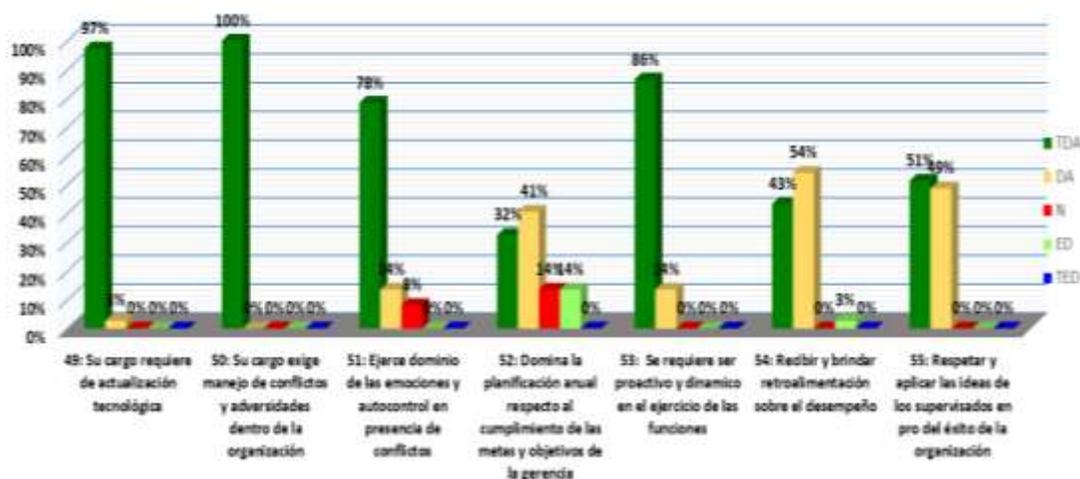


Gráfico 21. (Cont.) Distribución porcentual respecto al desarrollo de competencias gerenciales en la Gerencia de operaciones de producción

Fuente: Autor, noviembre 2017

En relación: el cargo requiere de actualización tecnológica, 97% afirman TDA, respuesta que fue aseverada por 3% DA. Por otro lado, 100% de los encuestados respondieron TDA a la afirmación referida a si el cargo exige manejo de conflictos y adversidades de la organización. Los datos obtenidos refieren en relación a ejercer dominio de las emociones y autocontrol en presencia de conflictos: 78% del personal manifiestan TDA, criterio apoyado por 14% de los empleados quienes afirman DA y 8% mostrándose imparcial. En atención a los resultados, se verifica que 32% del personal expresó

dominar la planificación anual respecto al cumplimiento de metas y objetivos de la gerencia, afirmación a la cual se le agregan en una posición favorable 41% de los encuestados quienes responden DA; por otra parte, 14% afirmó no poseer dominio al estar ED y 14% que respondieron de manera neutral

En relación a la afirmación: se requiere proactividad y dinamismo en el ejercicio del cargo, en una perspectiva favorecedora de la alternativa 14% afirmó estar DA y 86% de los encuestados están TDA. Con respecto al ítem: recibe y brinda retroalimentación sobre el desempeño, se obtuvo 43% del personal aseguró estar TDA, cuya posición fue compartida por 54% que afirmó estar DA; no obstante, 3% están ED. Con relación al ítem: se respeta y aplica las ideas de los supervisados, se obtuvo 51% están TDA, vinculado con 49% restante al responder DA.

Tabla 22. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual respecto al

Indicador: Programa de Desarrollo de Competencias Gerenciales. Afirmaciones 36 a la 41								
Distribución de Frecuencias				Datos ordenados para Pareto				
Clase	Alternativa	Frecuencia Absoluta f_i	Frecuencia Relativa n_i	Clase	Descripción	Frecuencia Absoluta f_i	Frecuencia Relativa n_i	Frecuencia Relativa Acumulada N_i
1	TDA	171	77%	1	TDA	171	77,0%	77%
2	DA	46	21%	2	DA	46	20,7%	98%
3	N	0	0%	4	ED	5	2,3%	100%
4	ED	5	2%	5	TED	0	0,0%	100%
5	TED	0	0%	3	N	0	0,0%	100%

desarrollo de competencias gerenciales

Fuente: Autor, noviembre 2017

Diagrama de Pareto para desarrollo de competencias gerenciales

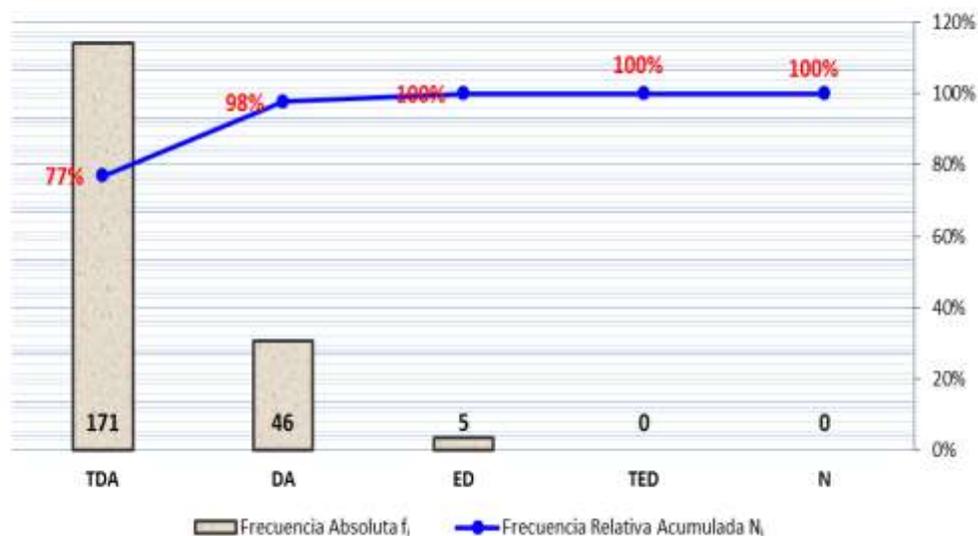


Gráfico 22. Distribución de frecuencias absoluta y porcentual respecto al indicador desarrollo de competencias gerenciales

Fuente: Autor, noviembre 2017

Tabla 23. (Cont.) Distribución de frecuencias absoluta y porcentual

Indicador: Programa de Desarrollo de Competencias Gerenciales. Afirmaciones 42 a la 48								
Distribución de Frecuencias				Datos ordenados para Pareto				
Clase	Alternativa	Frecuencia Absoluta f_i	Frecuencia Relativa n_i	Clase	Descripción	Frecuencia Absoluta f_i	Frecuencia Relativa n_i	Frecuencia Relativa Acumulada N_i
1	TDA	223	86%	1	TDA	223	86,1%	86%
2	DA	31	12%	2	DA	31	12,0%	98%
3	N	4	2%	3	N	4	1,5%	100%
4	ED	1	0%	4	ED	1	0,4%	100%
5	TED	0	0%	5	TED	0	0,0%	100%

respecto al desarrollo de competencias gerenciales

Fuente: Autor, noviembre 2017

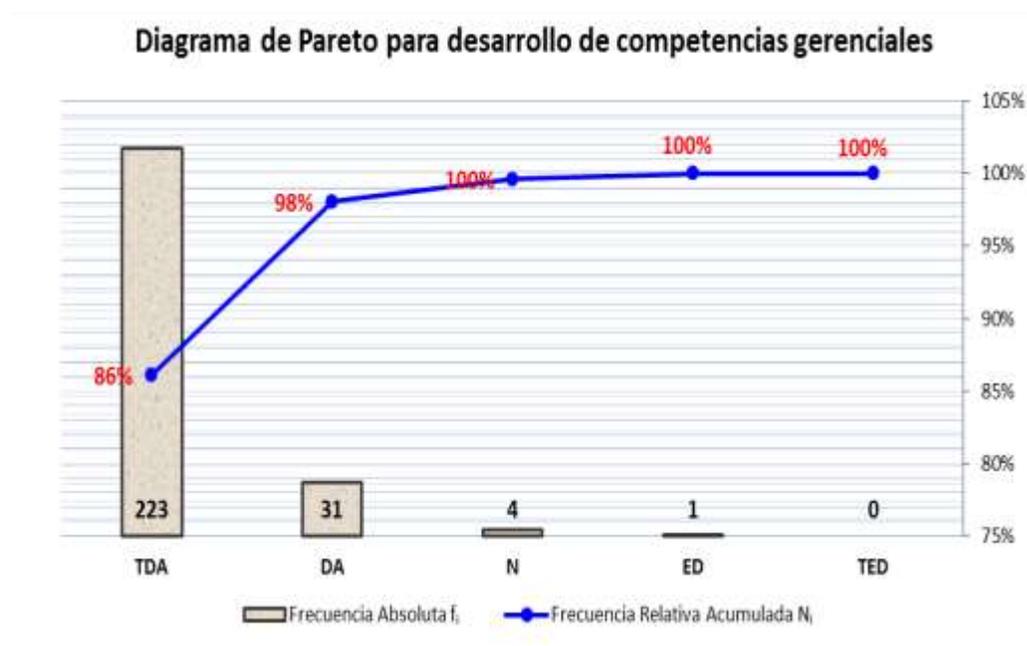


Gráfico 23. (Cont.) Distribución de frecuencias absoluta y porcentual respecto al indicador desarrollo de competencias gerenciales

Fuente: Autor, noviembre 2017

Tabla 24. (Cont.) Distribución de frecuencias absoluta y porcentual

Indicador: Programa de Desarrollo de Competencias Gerenciales. Afirmaciones 49 a la 55								
Distribución de Frecuencias				Datos ordenados para Pareto				
Clase	Alternativa	Frecuencia Absoluta f_i	Frecuencia Relativa n_i	Clase	Descripción	Frecuencia Absoluta f_i	Frecuencia Relativa n_i	Frecuencia Relativa Acumulada N_i
1	TDA	181	70%	1	TDA	181	69,9%	70%
2	DA	64	25%	2	DA	64	24,7%	95%
3	N	8	3%	3	N	8	3,1%	98%
4	ED	6	2%	4	ED	6	2,3%	100%
5	TED	0	0%	5	TED	0	0,0%	100%

respecto al desarrollo de competencias gerenciales

Fuente: Autor, noviembre 2017

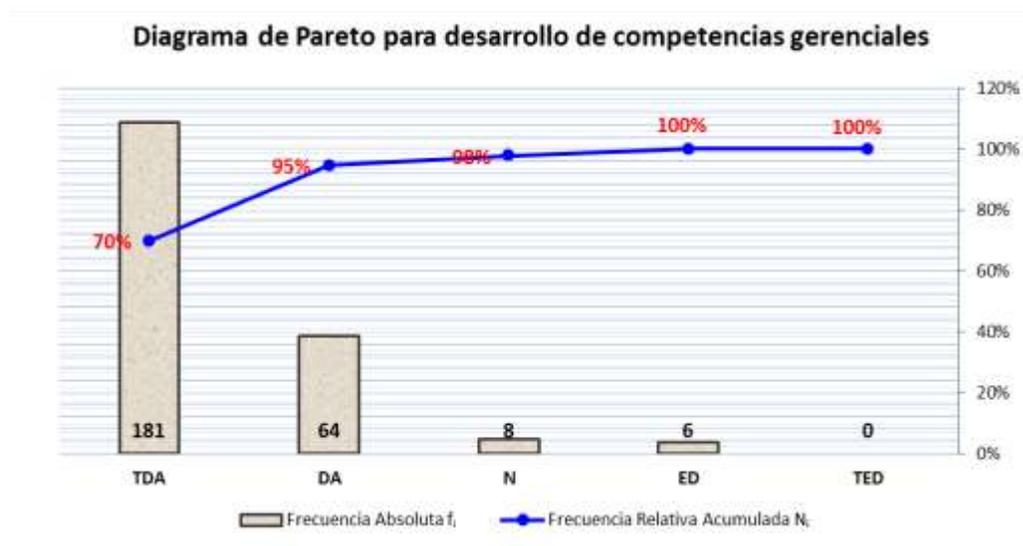


Gráfico 24. (Cont.) Distribución de frecuencias absoluta y porcentual respecto al indicador desarrollo de competencias gerenciales

Fuente: Autor, noviembre 2017

Como se puede observar en las tablas y gráficos 22, 23 y 24, existe una contundente y marcada tendencia por parte del personal objeto de estudio de favorecer a las afirmaciones planteadas en el cuestionario sobre cuáles y como deben ser los elementos para un programa de desarrollo gerencial en la gerencia en la cual se desenvuelven.

Los resultados suministrados a través de la aplicación del instrumento se puede inferir que existe una buena formación en cuanto a lo que se requiere en la capacitación gerencial, sin embargo existe ciertas debilidades en cuanto a algunos puntos como el dominio de la planificación anual para el cumplimiento de metas, formación de equipos de trabajo competentes y escuchar y respetar ideas de los supervisados, posiblemente se debe a la no existencia de un plan de carrera, normalmente los supervisores asumen los cargos de manera funcional, lo que repercute en la falta de conocimiento en estos aspectos por lo que se hace necesario enfatizarse en desarrollarlos en el plan de formación y capacitación basado en competencias gerenciales.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Las organizaciones desde hace mucho tiempo han trabajado bajo los conceptos de calidad, en toda su totalidad, de procedimientos para la supervivencia y competitividad en todo el mercado. Desde esa perspectiva y con esos antecedentes se vincula al hombre con sus labores. La calidad total no solo reconoce la dignidad y el potencial intelectual del ser humano, incorporándolo al autocontrol activo de la calidad de lo que hace, sino que adicionalmente a través de este involucra, lo pone en contacto estrecho con la naturaleza e importancia de su tarea.

Luego de realizar el procesamiento y el análisis de los datos, se obtiene el diagnóstico de la población supervisoria que conforma la Gerencia de Operaciones de Producción desde los objetivos planteados, sus dimensiones e indicadores. Un tema importante es el referido al Desarrollo Gerencial el cual apunta a la mejora continua del desempeño en los empleados para que puedan ejercer cargos de dirección.

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

- Los cargos supervisorios de la Gerencia de Operaciones de Producción (GOP) PSF son ocupados en su mayoría por representantes del sexo masculino, aun cuando existen mujeres en estos cargos, son netamente administrativos.
- En relación al reclutamiento y selección de los líderes de la GOP, aunque el personal no fue seleccionado de manera arbitraria y estuvieron totalmente de acuerdo en aceptar el cargo, se evidencia una condición generalizada de que el proceso se ejecutó sin atender a un plan de reclutamiento y selección que dictara las competencias, habilidades, actitudes y destrezas necesarias para ocupar el cargo.
- Existe tendencia favorable respecto al perfil del cargo del personal que labora en la GOP. En su gran mayoría recibieron la inducción o la debida orientación respecto al puesto y las funciones, al igual que con las exigencias del cargo y las competencias. Un gran segmento del personal que fue seleccionado se le notificó la descripción de las tareas, roles y responsabilidades y conoce muy bien cuándo hacerlo, como hacerlo, por qué hacerlo y los métodos para la ejecución considerando que no tenían experiencia previa al puesto.
- En cuanto al plan de carrera, se observó tendencia desfavorable, pues el personal supervisorio no conoce el plan de carrera que le corresponde a pesar de estar ocupando puestos de gran responsabilidad; al igual de desconocimiento sobre si la empresa está gestionando o no su desarrollo de carrera. Al no existir plan de carrera impacta de forma negativa al momento de planificar un plan de adiestramiento ya que no se realizó el análisis debido por lo que se desconoce la proyección del trabajador.
- La formación y capacitación de los líderes de la GOP presenta deficiencia sobre todo que, a pesar de que tienen el conocimiento de que existe un plan de capacitación para su cargo, no saben a ciencia

cierta de que se trata ni que contempla. Esto se traduce en un alto nivel de insatisfacción con respecto al adiestramiento y capacitación recibida, haciendo énfasis en la formación gerencial.

- Una gran mayoría de los ingenieros afirman no pasar por el filtro de reunir las competencias para asumir cargos gerenciales, ejerciendo así cargos funcionales. No obstante a los resultados, respecto a la capacitación y adiestramiento, la mayoría de los ingenieros han ido desarrollado habilidades, actitudes que certifica un mejor desempeño de sus funciones.
- En cuanto a la capacitación gerencial, se observó ciertas debilidades en el dominio de la planificación anual para el cumplimiento de metas, formación de equipos de trabajo competentes y escuchar y respetar ideas del supervisado, condiciones indispensables para el cargo que desempeñan producto de lo deficiente que ha sido su adiestramiento y capacitación. Sin embargo, algunos han optado por cuenta propia realizar estudios de cuarto nivel para afianzar sus niveles de conocimiento y tener estudios avanzados.

5.2 RECOMENDACIONES

- Reforzar la selección con las técnicas clásicas como las entrevistas para evaluar los niveles de conocimientos, aplicación de pruebas psicotécnicas para medir personalidad con el objetivo de verificar los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas necesarias para ocupar el cargo realizada por especialistas, de ésta manera lograr cumplir con las metas y objetivos establecidos para su desarrollo y expansión.
- Realizar la debida inducción respecto al cargo y de acuerdo a la promoción o ascensos.

- Reconocer que lo más importante dentro de toda organización es el capital humano, el éxito depende de sus empleados, por lo que es importante prepararlos, motivarlos para que contribuyan con el buen desempeño laboral. Empleados capacitados y formados ayudan a alcanzar metas organizacionales.
- Promover la formalidad y difundir los planes de carrera del capital humano, ya que representa un mecanismo que tiende un puente de entendimiento entre las aspiraciones personales del empleado y el planteamiento estratégico de la organización. Es necesario desarrollar acciones que concuerden con el crecimiento de los empleados y les sea posible el desarrollo de sus competencias para el mejoramiento de sus procesos organizacionales.
- Realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Un buen programa de desarrollo y capacitación, les permitirá a los empleados adquirir una serie de conocimientos y destrezas que contribuyan al logro de los objetivos, tanto del ser como del hacer establecidos por la organización.

CAPÍTULO VI

PROGRAMA DE DESARROLLO GERENCIAL BASADO EN GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LA GERENCIA DE OPERACIONES DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA MIXTA PETRO SAN FÉLIX-PDVSA, 2017.

6.1 PRESENTACIÓN

En toda organización se debe contar con un personal capaz de cumplir con sus funciones con la mayor eficiencia y eficacia en el desempeño de cada cargo. En este sentido, con el fin de mejorar las competencias del personal que labora en la Gerencia de Operaciones de Producción EM Petro San Félix-PDVSA, se presenta la siguiente propuesta como estrategia que complementa la calidad en la educación, la capacitación y mejoramiento profesional y personal del talento humano; que comprende un conjunto de cursos, charlas, talleres de integración, entre otras, dirigidos a proporcionar habilidades y conductas adecuadas que le permita ser más exitoso en su puesto de trabajo.

Es necesario destacar, la importancia de los conocimientos y el aprendizaje del recurso humano, ya que éste representa el pilar fundamental en cualquier organización, para el logro del mejoramiento de las habilidades, modificar actitudes, además de obtener conocimientos para alcanzar la excelencia en el servicio al cliente, ya que esto generaría una política eficiente y productiva, que al cumplirse, atraerá grandes ganancias a la organización, expandiéndola y consolidándola en su área de mercado. Bajo esta perspectiva, el continuo flujo de información entre el personal supervisorio de la GOP-PSF, debe convertirse en un objetivo primordial, lo

cual beneficia tanto al personal como a la organización, y por supuesto en esta caso al país entero por ser PDVSA la principal empresa del estado.

Es así como los resultados obtenidos en el estudio efectuado, evidencian la necesidad del personal de la aplicación de este programa de desarrollo gerencial basado en gestión por competencias de los líderes que en esta organización laboran, para ayudar a desarrollar nuevas conductas, conocimientos y habilidades que les permitan alcanzar la excelencia en su área laboral, con el fin de mejorar la calidad del servicio al cliente, y por consiguiente la satisfacción del mismo.

6.2 JUSTIFICACIÓN

La realización de este programa de desarrollo gerencial basado en gestión por competencias para el personal supervisorio busca la consolidación, expansión y unificación de todos los sistemas y miembros que en la Gerencia de Operaciones de Producción PSF convergen, además tiene como propósito el mejoramiento íntegro del personal, para así minimizar las fallas operacionales no relacionadas directamente con los procedimientos operativos que están sucediendo o que se podrían presentar dentro de la organización, fallas de diferentes índole como calidad, seguridad, mantenimiento y hasta en la misma administración de los recursos humanos y/o equipos. Todo esto con la ayuda de un término conocido pero poco aplicado en nuestras organizaciones el cual es cambio o aplicación de un programa de desarrollo gerencial basado en competencias.

Este programa propone estrategias y lineamientos que ayudan a conocer, planificar, implantar y evaluar los cambios relacionados con las

necesidades del personal, que pueden ser de capacitación, comunicación, motivación, integración, entre otras.

De igual forma, esta investigación propone un puente informativo entre la alta dirección, el trabajador y las actividades operacionales. Con el cual no solo se efectúen cambios planificados sino que también se actualicen las estrategias utilizadas para expandir los conocimientos y habilidades del personal en áreas específicas como organización, capacitación, desarrollo de competencias o también para el mejoramiento íntegro de todos los niveles y departamentos de la organización.

Finalmente, esta investigación proporciona un modelo de gestión del conocimiento y desarrollo del capital humano en los departamentos, el cual servirá de guía para otras organizaciones y gerencias.

6.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

6.3.1 Objetivo general

Implantar un programa de desarrollo gerencial basado en gestión por competencias que sea aplicado al personal supervisorio que labora en la Gerencia de Operaciones de Producción PSF-PDVSA.

6.3.2 Objetivos específicos

- Ampliar el desarrollo de los conocimientos, habilidades y actitudes en el personal mediante el adiestramiento.

- Potenciar las competencias necesarias para un mejor desempeño y un efectivo crecimiento en y para la organización
- Incrementar la motivación personal y hacia el logro de los objetivos de los líderes de la gerencia mediante la aplicación del programa de desarrollo gerencial.

6.4 ÁMBITO DE APLICACIÓN

6.4.1 Objetivo

Describir los pasos a seguir para la implementación del programa de desarrollo gerencial basado en gestión por competencias de los líderes de la Gerencia de Operaciones de Producción PSF.

6.4.2 Responsable

Es responsabilidad del departamento de planificación y gestión de la GOP en velar por el cumplimiento de este programa, y en cuanto a las funciones que deben ejercer son las relacionadas con la logística del programa, la programación de espacio-tiempo en ejecución del mismo y si es posible ser facilitador para charlas y/o cursos en área de su dominio.

6.4.3 Alcance

Este programa de desarrollo aplica al personal Líder que actualmente está desempeñando cargos de responsabilidad y los futuros líderes de la Gerencia de Operaciones de Producción PSF. No obstante, servirá como programa para su posterior evaluación con el objetivo de que pueda ser

recomendado ante la gerencia general y se eleve su aplicación a las diferentes gerencias u organizaciones.

6.4.4 Procedimiento del programa

- Los coordinadores deben hacer saber a la alta dirección sobre los cursos, estrategias y la logística involucrada que se quieren impartir al personal.
- Se debe seleccionar el ente responsable del desarrollo del curso (propio o externo).
- Los trabajadores deben ser notificados de la fecha, sitio y hora exacta para realizar el adiestramiento.
- Evaluar el nivel de conocimiento y habilidades del personal.
- Realizar seguimientos en el transcurso del adiestramiento.
- Medir el grado de aprendizaje al finalizar el ciclo.
- Conocer las fortalezas y debilidades obtenidas.
- Preparar los certificados de aprobación para los módulos.
- Revisión y aceptación de los certificados.
- Entrega de los certificados al personal involucrado.
- Seguir los cambios en las actividades laborales post-curso.
- Reevaluación de los conocimientos obtenidos para así llegar al siguiente módulo.

6.4.5 Beneficios y ventajas de la propuesta

6.4.5.1 Beneficios

- Mejoramiento del ambiente laboral.

- Optimización de las operaciones.
- Minimiza costos indirectos debido a fallas operacionales.
- Aumenta la productividad de la empresa.
- Logra una consolidación no solo de los departamentos de la gerencia sino también de los miembros de la misma.
- Actualización de las estrategias de desarrollo para el mejoramiento continuo.
- Aumento del flujo de información dentro de la gerencia.

6.4.5.2 Ventajas

- Utiliza estrategias y lineamientos útiles y prácticos.
- Utiliza y optimiza los recursos a utilizar debido a su prolongado tiempo de aplicación.

6.5 BASES TEÓRICAS

Sin lugar a dudas, en sentido general puede decirse que las competencias laborales o humanas, sustituyen la categoría idoneidad que se ha establecido para el cumplimiento de tareas de una determinada ocupación. En las competencias se integran los cuatro pilares, saberes, aprendizajes o principios de la educación, recomendados por la UNESCO, ellos son:

- **El saber aprender o conocer:** conjunto de conocimientos que intervienen en la realización de las tareas.
- **El saber hacer o emprender:** conjunto de habilidades y destrezas que se ponen en acción para realizar la tarea. Capacidad para poner en

práctica el conjunto de comportamientos adecuados, en función de las demandas específicas de la situación.

- **El saber estar o convivir:** capacidad de integrarse en un grupo, aceptando y cumpliendo sus normas.
- **El querer hacer o ser:** mostrar el interés y la motivación precisa para poner en juego el saber conocer, emprender y convivir.

6.6 BASES LEGALES

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

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

Ley de Estatuto de la Función Pública (LEFP, 2002). El Capítulo V, Planes del Personal, de la Capacitación y Desarrollo del Personal, en su artículo 63.

6.7 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROGRAMA DE DESARROLLO GERENCIAL BASADO EN COMPETENCIAS

El programa de formación constituye un reto que hay que asumir. El asunto no radica en la declaración de que con un programa determinado se

está formando competencias en las personas. Los autores concuerdan en que la confección del programa de las ofertas formativas compuesto por cursos, entrenamientos, talleres de formación basado en competencias, diplomados sobre gestión avanzada, en primer lugar debe tener en cuenta las necesidades formativas de cada trabajador y que, a diferencia de la orientación tradicionalmente academicista, que pueden tener muchos programas, los programas de formación basados en competencias tienen características distintivas (Mertens, 1998; Paredes, 2000), entre las que se encuentran:

- Designación de tiempos de enseñanza desiguales para resultados similares
- Los problemas concretos del trabajo, la producción, la organización en la que se desempeñan las personas o la actividad concreta en la que se ocupan, como punto de partida de los cursos.
- El desaprendizaje de aquellos hábitos viejos en la manera de pensar, de expresar los sentimientos y de accionar.
- Identificación de las necesidades formativas a partir de la evaluación basada en las normas.
- La autoevaluación como eje del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- La evaluación con carácter formativo que requiere de un sistema de seguimiento en la práctica que promueva la retroalimentación.
- Realización de ejercicios prácticos, teniendo en cuenta consecuencias en situaciones normales, así como secuencias ante posibles problemas por medio de la simulación de situaciones.

Si bien el tema de dónde se forman las competencias está abierto a discusión, estamos de acuerdo con muchos autores que sostienen que el

propio puesto de trabajo y por lo tanto la práctica, es el lugar esencial de ejercicios para la formación basada en competencias.

Otros aspectos a tener en cuenta en la elaboración del programa de formación basada en competencias son los siguientes:

- Las normas de competencia que son fundamentales en la elaboración de los currículos de formación.
- El perfil profesional a partir del cual se elaboran los contenidos formativos y se establecen los conocimientos profesionales teóricos y prácticos requeridos, para un desempeño competente.
- Como base para el análisis se toma la competencia general identificada y se responde a las siguientes preguntas: para establecer los conocimientos teóricos ¿Qué tiene que saber el trabajador?, para obtener los conocimientos prácticos ¿Qué tienen que saber hacer el trabajador?, y para precisar las actitudes y comportamientos requeridos ¿Cómo tiene que saber estar y actuar el trabajador?
- La estructura de los contenidos formativos en módulos profesionales que implica la correspondencia entre módulos y competencia, tal que a cada competencia le pueda corresponder uno o más módulos.
- Atención especial a la conformación de competencias actitudinales tales como la iniciativa, la proactividad a la cooperación, la creación de un ambiente positivo de trabajo, la mentalidad creativa y la resolución de problemas.

En este tema de la confección del programa de ofertas formativas se quiere hacer notar las ventajas que obtiene una organización laboral cuando aplica la formación basada en competencias (Cinterfor/OIT, 1999). “En la actualidad las empresas han empezado a reconocer que su principal fuente

de diferenciación y competitividad es su gente. Se recogen cada día más experiencias de organizaciones empresariales que orientan sus esfuerzos competitivos a fortalecer su activo humano. Generar activos propicios a la innovación y al aprendizaje continuo con estrategias que se soportan en claros procesos de capacitación para el desarrollo de competencias laborales”. Una vez que las organizaciones laborales conocen su potencial humano y distinguen las competencias que poseen, puede utilizarlo en función de su desarrollo, aun cuando la tarea trascienda su puesto de trabajo.

Los programas de formación de competencias deben incorporar la metodología con que se pretende la formación de competencias. Entre otros métodos, proponemos aplicar aquí el Método Hermenéutico Reflexivo. Método cuyo punto de partida es el aprendizaje en la organización que depende en lo esencial de la movilización de los recursos y competencia humanas disponibles en su entorno. Hace énfasis en el autoaprendizaje y la enseñanza continua, no formal. El principal instrumento de gestión es el ejercicio constante de la reflexión, la autoevaluación/evaluación, que toma como inicio los enunciados de competencias que la persona debe dominar, para lo que se trata de delimitar los enunciados, de la manera más precisa posible en función de evitar la creación de las zonas grises o confusas, en la dinámica del proceso de autoevaluación/evaluación.

6.8 PLAN DE ACCIÓN

Según Chiavenato (2001), toda organización está en contacto a una serie de cambios constantes a su vez, el capital humano se sujeta a dichos cambios. El desarrollo organizacional es un conjunto de estrategias y tecnologías que tiene como objetivo la modificación de comportamientos y

actitudes con la finalidad del aprendizaje de nuevos conocimientos y habilidades.

En este sentido y debido a las fallas presentadas anteriormente y con la constante necesidad de la implementación de un programa que le permita a la Gerencia de Operaciones de Producción PSF unificarse. A continuación se propone un programa de capacitación que podrá ser implementado totalmente en un lapso de 2 años con una actualización tecnológica al finalizar el mismo. Todo esto debido a que es un proceso progresivo en el cual se pretende crear una conciencia y cambios planificados, por medio de una cultura organizacional que actualmente la organización posee.

A su vez, dicho programa estará estructurado en tres módulos de capacitación en los cuales se evaluarán y discutirán todos los temas relacionados a las necesidades del personal anteriormente analizados en la descripción de competencias necesarias para la gerencia.

A continuación se presentara específicamente la aplicación del programa de desarrollo gerencial para la Gerencia de Operaciones de Producción PSF, el cual consta de tres módulos los cuales llevan por nombre: desarrollo personal, desarrollo técnico y desarrollo gerencial. Los mismos han sido elaborados para la consecución de los objetivos de la propuesta.

De esta manera estos módulos, se centran en el desarrollo personal y profesional de cada individuo, y su propósito es crear una cultura organizacional basada en conceptos como los son los valores y las virtudes. El personal convocado será dividido en tres grupos (grupo 1, grupo 2 y grupo3), el primero y el segundo grupo están conformados por: 01

superintendente, 04 supervisores mayores y 07 supervisores de campo. El grupo 3 está conformado por: 01 gerente, 02 superintendentes, 04 supervisores mayores y 06 supervisores de campo, los cuales comenzarán en paralelo los módulos I, II y III, es decir, el grupo 1 iniciará el módulo I (desarrollo personal) y luego de su evaluación y aprobación del módulo cursado pasaran a realizar el modulo II (desarrollo técnico) para después igualmente luego de ser evaluados y aprobados pasarían a realizar el modulo III (desarrollo gerencial). Con respecto al grupo 2, éste iniciará el modulo II y luego de su evaluación y aprobación realizarían el modulo III y por último el modulo I. Finalmente, el grupo 3 empezaría por el modulo III, seguido del modulo I y culminando por el módulo II. Se efectuará una reunión final para la entrega de certificados, y se procederá a la actualización total del plan para su continuación.

➤ **Módulo de desarrollo personal**

El mismo estará estructurado de la siguiente forma:

Cuadro 4. Módulo: Desarrollo personal

MÓDULO I: DESARROLLO PERSONAL		
ADiestRAMIENTO	DURACIÓN	FACILITADOR
Excelencia supervisoria	24 horas	SERCONETT
Manejo de conflictos y toma de decisiones	16 horas	CFA
Inteligencia emocional en el ambiente laboral	24 horas	CFA
Evaluación y desarrollo de las competencias directivas	24 horas	SERCONETT

Fuente: Autor, noviembre 2017

➤ **Módulo de desarrollo técnico**

El mismo estará estructurado de la siguiente forma:

Cuadro 5. Módulo: Desarrollo técnico

MÓDULO II: DESARROLLO TÉCNICO		
ADiestramiento	Duración	Facilitador
Estudio integrado de Yacimientos (Modelos y Decisiones)	40 horas	FUNDEXPROF
Manejo de crudos pesados	32 horas	FUNDEXPROF
Facilidades de producción	40 horas	FUNDEXPROF
Procesos de mejoramiento, refinación y comercialización de crudo	40 horas	FUNDEXPROF

Fuente: Autor, noviembre 2017

➤ **Módulo de desarrollo gerencial**

El mismo estará estructurado de la siguiente forma:

Cuadro 6. Módulo: Desarrollo técnico

MÓDULO III: DESARROLLO GERENCIAL		
ADiestramiento	Duración	Facilitador
Planificación de carrera por competencias	32 horas	SERCONETT
Gerencia y ejecución de proyectos petroleros	40 horas	SERCONETT
Legislación laboral y contratación colectiva	24 horas	CFA
Análisis y valoración de puestos de trabajo	32 horas	SERCONETT

Fuente: Autor, noviembre 2017

Ya una vez finalizado todo el proceso se requiere para mejorar la comunicación entre el personal de la gerencia, y a través del intercambio de información relacionada con las necesidades detectadas, un esquema global por competencias que servirá para (ver figura 2):

- Detección de necesidades de entrenamiento basado en el modelo de competencias, para obtener información precisa y veraz de las necesidades de cada empleado, con el fin de elaborar el plan anual de entrenamiento.

- Estimular el desarrollo profesional integral del personal que conforma los diferentes departamentos.
- Garantizar que el personal amplíe su nivel de conocimientos, habilidades y destrezas incrementándose así el nivel de productividad.
- Garantizar que el personal cuente con las competencias requeridas para desempeñar eficientemente sus funciones y cumplir con los objetivos y metas de la organización.



Figura 2. Esquema Global por competencias

Fuente: Mata 2012

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2007). **Desempeño por competencias, evaluación 360°**. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2008). **Dirección estratégica de recursos humanos**. Buenos Aires, Argentina: Granica
- Altamiro, C y Bustos, E. (2005). **Efectos del uso de las tecnologías de información y comunicación en los Recursos Humanos de las empresas**. Chile: Universidad Austral de Chile
- Arguelles, A. (1997). **Formación basada en competencias laborales**. Mexico: Limusa.
- Argüelles, A. y Gonczi, A. (2001). **Educación y Capacitación Basadas en Normas de Competencia: Una Perspectiva Internacional**. México: Editorial Limusa.
- Arias, F. (2012). **El proyecto de investigación: Introducción a la investigación científica**. Caracas, Venezuela: Episteme.
- Becerra, M. (2000). **De la divergencia a la convergencia en la sociedad informacional: fortalezas y debilidades de un proceso inconcluso**. Bilbao, España: Universidad del País Vasco.
- Bonache, J. y Cabrera, A. (2002). **Dirección Estratégica de Personas**. España: Financial Times Prentice Hall.
- Cejas y Acosta (2013). **La formación por competencias y su incidencia en el trabajo**. Universidad de Carabobo. Venezuela.
- Chiavenato, I. (2001). **La administración en los nuevos tiempos**. Colombia: Editorial Mc Graw Hill Interamericana, S.A.
- Chiavenato, I., Villamizar, G. A., y Aparicio, J. B. (1983). **Administración de recursos humanos**. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). **Gestión del Talento Humano**. México. Tercera Edición Mc Graw -Hill.

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.** (1999). Caracas, Venezuela: Gaceta Oficial N°36860.
- Drucker, P. (1976). **La Gerencia de Empresas.** Buenos Aires, Argentina: Editorial Sudamericana.
- Finol, M y Camacho, H. (2008). **El proceso de investigación científica.** (2da.Ed.). Maracaibo. Editorial de la Universidad del Zulia
- Fontaines, T. (2012). **Metodología de la Investigación, pasos para realizar el proyecto de investigación.** Caracas: Jupiter Editores C.A.
- Friedman, B; Hatch, J; Walker, D.M. (2000). **Atraer, gestionar y retener el capital humano.** Madrid. Paidós Empresa.
- García Sáiz, M. (2011). **Una revisión constructiva de la gestión por competencias.** Anales de psicología.
- Hellriegel, D. Jackson, S. y Slocum, J. (2002). **Administración: Un Enfoque Basado en Competencias.** México: Thomson Editores.
- Hernández, Fernández y Batista. (2006). **Metodología de la investigación.** México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hurtado, J. (2008). **Cómo formular objetivos de investigación.** Caracas: Ediciones Quirón, Sypal.
- Hurtado, J. (2010). **El proyecto de investigación.** Caracas: Ediciones Quirón, Sypal.
- Ley Orgánica del Trabajo, de los Trabajadores y las Trabajadoras.** (2012). Caracas: Gaceta Oficial N°6076.
- Mertens, L. (1998). **Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos.** Montevideo: Cinterfor.
- Mendez, C. (2001). **Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación.** Colombia: Mc Graw-Hill interamericana.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2010) **Manual de Tesis de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales.** FEDUPEL

- Palella, S y Martins, F (2006). **Metodología de la investigación cuantitativa**. Caracas: Editorial FEDUPEL.
- Robbins, S., y Coulter M. (2005). **Administración**. México: Pearson Prentice Hall.
- Sabino, C. (2007). **Cómo elaborar una tesis y elaborar todo tipo de escritos**. Caracas: Editorial Panapo.
- Senge, P. (1996). **La quinta disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización Inteligente**. España. Ediciones Granica.
- Senge, P. (2009). **La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje**. España. Editorial Granica.
- Stoner J., y Freeman R. (1994). **Administración**. México: Prentice Hall.
- Spencer y Spencer (2003). **Competencia en el trabajo, el modelo de evaluación superior**. Nueva York: Jhon Wiley & San, Inc.
- Tamayo, Mario (2004). **Metodología formal de la investigación científica**. México: Editorial Limusa.
- Tobón S. (2009). **Formación basada en competencias (pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica)**. Colombia: ECOE.
- Tobón S., A. Rial, M. A. Carretero y J. A. García (2006). **Competencia, calidad y educación superior**. Colombia: Alma-Mater Magisterio.
- Tobón S. (2010). **Proyectos formativos: metodología para el desarrollo y evaluación de las competencias**. México: Book Mart.
- Tobón S. (2011). **Secuencias didácticas: aprendizaje y evaluación de competencias**. México: Pearson.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2008). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización, Maestría y Tesis Doctorales**. Caracas. UPEL.
- Vargas, F. (2004). **¿Cómo se Relacionan Competencia Laboral y Competitividad?** Disponible en Internet en la dirección: <http://www.cinterfor.org.uy>

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario



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

El siguiente cuestionario representa un instrumento de carácter académico, con el propósito de elaborar un programa de desarrollo gerencial para los líderes y futuros líderes pertenecientes a la Gerencia de Operaciones de Producción de la EM Petro San Félix. A través de la información que usted facilite se podrá identificar el grado de satisfacción en el puesto de trabajo, las competencias, las fortalezas y debilidades que puedan existir en el desarrollo de sus actividades. Permitirá describir y analizar las necesidades del personal y los elementos para el programa de desarrollo basado en competencias gerenciales.

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto de la investigación llevada a cabo. Se le presentarán una serie de preguntas con cuatro opciones de respuesta, sólo se debe seleccionar una (01) respuesta por escala.

A continuación, lea con detenimiento cada una de las afirmaciones que aparecen, selecciona la respuesta que más se ajusta a su criterio y marca con una "X" en la opción correspondiente. De existir alguna duda sobre cualquier ítem, comunicarse con el investigador.

1) Sexo y Distribución de Cargos.

Cargo operativo _____ Cargo administrativo _____
Masculino _____ Femenino _____

2) Nivel Educativo.

Educación Superior _____
IV Nivel _____
V Nivel _____
Otros _____, especifique _____

3) Antigüedad en la Industria.

De 3 a 5 años _____
De 5 a 7 años _____
8 o más años _____

4) Tiempo en el cargo.

Menos de 3 años _____
De 3 a 7 años _____
Mayor a 7 años _____

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

		AFIRMACIONES					TDA	DA	N	ED	TED	
GESTIÓN POR COMPETENCIAS GERENCIALES	PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	Reclutamiento y selección	5	Fue usted seleccionado bajo un regimen de selección								
			6	Fue usted seleccionado por su desempeño laboral								
			7	No fue usted seleccionado de manera arbitraria								
			8	Estaba usted de acuerdo con el cargo que se le estaba asignando								
	PLAN DE DESARROLLO DE CARRERA	Perfiles de cargo	9	Conoce usted la descripción del cargo que desempeña								
			10	Se le informo el perfil y las condiciones del cargo								
			11	Conoce ud las funciones y responsabilidades del cargo								
			12	El perfil del cargo se adapta a las competencias exigidas								
			13	Recibio inducción sobre las funciones del cargo								
			14	Tiene usted experiencia previa al cargo que desempeña								
	PLAN DE DESARROLLO DE CARRERA	Plan de carrera	15	Conoce que es un plan de carrera								
			16	Fue informado del plan de carrera que le corresponde en la industria								
			17	Tiene conocimiento sobre la gestión de la empresa para desarrollar su plan de carrera								
	CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO	Formación y capacitación	18	Existe plan de capacitación asociado a su cargo								
			19	Conoce el plan de formación asociado a su cargo								
			20	Considera que 120hrs al año de adiestramiento es suficiente								
			21	Se siente ud más comprometido laboralmente cuando se le imparte capacitación para su desarrollo profesional								
			22	Estaría usted dispuesto a participar en jornadas o programas de capacitación								
		Adiestramientos recibidos	23	Su nivel de satisfacción es alto con respecto a la formación que ha recibido hasta ahora por parte de la organización								
			24	Su desarrollo profesional esta ligado a su crecimiento personal								
			25	La capacitación que ha recibido hasta los momentos esta orientada al logro de los objetivos y resultados de su cargo								
			26	Recibió capacitación para crecimiento personal (inteligencia emocional, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, etc.								
			27	Recibió capacitación para formación gerencial (liderazgo, coaching, empowerment, autocontrol, etc.								
		Competencias	28	Cree usted que su cargo contempla formación en liderazgo, dirección, toma de decisiones y trabajo en equipo								
			29	Se contempló validación de competencias para ocupación del cargo								
			30	Es usted evaluado luego de realizar una de acción de formación								
		Formación gerencial	31	Considera que el personal supervisorio de la Gerencia esta adecuadamente capacitado para el cumplimiento de sus actividades								
			32	Considera usted que cumple con las competencias requeridas para un puesto superior al suyo								
	33		Considera que si la empresa le ofrece un cargo mas elevado, bajo un plan de entrenamiento, asumiría el reto									
	34		Considera que la organización le brinda los incentivos y motivaciones para aspirar cargos de mayores responsabilidades y exigencias									
	35		Necesita usted conocimientos adicionales para aumentar la calidad de su desempeño en el puesto de trabajo									
	PROGRAMA DE DESARROLLO GERENCIAL	DESARROLLO GERENCIAL	Programa para desarrollo de competencias gerenciales	36	Para desempeñar su cargo es necesario el dominio de otros idiomas (Inglés, mandarín, etc.)							
				37	Para desempeñar su cargo se debe dominar la adaptación al cambio							
				38	Se requiere de competencias para adaptarse a situaciones y necesidades que se requieran en un momento determinado							
				39	Se debe tener dominio de la cultura corporativa (misión, visión, objetivos)							
40				Se debe tener dominio para el cumplimiento de las metas y resultados de sus supervisados								
41				Su crago permite aportar ideas y creatividad para establecer solucios (lider participativo)								
42				Su cargo permite la formación de equipos de trabajo competentes								
43				Su cargo permite establecer y dar prioridad a los objetivos								
44				Se debe escuchar al equipo y en conjunto se elaboran los planes								
45				Se debe desarrollar estrategias en equipo para cumplir con los objetivos								
46				Se debe tomar de decisiones de acuerdo a información relevante								
47				Se debe delegar funciones de acuerdo a las competencias de los supervisados								
48				Se debe impartir instrucciones claras y precisas								
49				Su cargo requiere de actualización tecnológica								
50				Su cargo exige manejo de conflictos y adversidades dentro de la organización								
51				Ejercer dominio de las emociones y autocontrol en presencia de conflictos								
52				Dominar la planificación anual respecto al cumplimiento de las metas y objetivos de la gerencia								
53				Se requiere ser proactivo y dinamico en el ejercicio de las funciones								
54				Recibir y brindar retroalimentación sobre el desempeño								
55				Respetar y aplicar las ideas de los supervisados en pro del éxito de la organización								

Anexo 2. Validación del instrumento

Maturín, 04 de noviembre 2017.

Validez de Contenido y Juicios de Expertos

Planilla de Juicio de Expertos

Estimado experto usted, fue seleccionado en calidad de miembro del Comité Asesor designado por la Comisión Coordinadora del Programa de Ciencias Administrativa, como jurado evaluador; el autor lo ha seleccionado como juez para validar el Instrumento que recabara la información de la investigación referida. La revisión del mencionado instrumento es altamente valiosa para los resultados del estudio, así mismo, podrá servir para otras investigaciones en el área del perfil gerencial y organizacional.

Nombre y Apellido del Experto

MSc. Betsy Betancourt _____

Institución donde labora Universidad de Oriente, Núcleo Monagas.

Formación Académica IV Nivel Universitario

Línea de Investigación Enfoques Gerenciales

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

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS EXPERTOS

Experto	Criterios	Ítem 01			Ítem 02			Ítem 03			Ítem 04			Ítem 05			Ítem 06			Ítem 07			Ítem 08			Ítem 09			Ítem 10		
		E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D
1	Claridad de las instrucciones	x			x			x			x			x			x			x			x			x			x		
2	Claridad de los enunciados	x			x			x			x			x			x			x			x			x			x		
3	Comprensión de los reactivos	x			x			x			x			x			x			x			x			x			x		
4	Redacción de los enunciados	x			x			x			x			x			x			x			x			x			x		
5	Correspondencia de los ítems con las dimensiones e indicadores	x			x			x			x			x			x			x			x			x			x		

Experto	Criterios	Ítem 11			Ítem 12			Ítem 13			Ítem 14			Ítem 15			Ítem 16			Ítem 17			Ítem 18			Ítem 19			Ítem 20		
		E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D
1	Claridad de las instrucciones	x			x			x			x			x			x			x			x			x			x		
2	Claridad de los enunciados	x			x			x			x			x			x			x			x			x			x		
3	Comprensión de los reactivos	x			x			x			x			x			x			x			x			x			x		
4	Redacción de los enunciados	x			x			x			x			x			x			x			x			x			x		
5	Correspondencia de los ítems con las dimensiones e indicadores	x			x			x			x			x			x			x			x			x			x		

Experto	Criterios	Ítem 21			Ítem 22			Ítem 23			Ítem 24			Ítem 25			Ítem 26			Ítem 27			Ítem 28			Ítem 29			Ítem 30		
		E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D
1	Claridad de las instrucciones	x			x			x			x			x			x			x			x			x			x		
2	Claridad de los enunciados	x			x			x			x			x			x			x			x			x			x		
3	Comprensión de los reactivos	x			x			x			x			x			x			x			x			x			x		
4	Redacción de los enunciados	x			x			x			x			x			x			x			x			x			x		
5	Correspondencia de los ítems con las dimensiones e indicadores	x			x			x			x			x			x			x			x			x			x		

Experto	Criterios	Ítem 31			Ítem 32			Ítem 33			Ítem 34			Ítem 35			Ítem 36			Ítem 37			Ítem 38			Ítem 39			Ítem 40		
		E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D
1	Claridad de las instrucciones	x			x			x			x			x			x			x			x			x			x		
2	Claridad de los enunciados	x			x			x			x			x			x			x			x			x			x		
3	Comprensión de los reactivos	x			x			x			x			x			x			x			x			x			x		
4	Redacción de los enunciados	x			x			x			x			x			x			x			x			x			x		
5	Correspondencia de los ítems con las dimensiones e indicadores	x			x			x			x			x			x			x			x			x			x		

Experto	Criterios	Ítem 41			Ítem 42			Ítem 43			Ítem 44			Ítem 45			Ítem 46			Ítem 47			Ítem 48			Ítem 49			Ítem 50		
		E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D
1	Claridad de las instrucciones	x			x			x			x			x			x			x			x			x			x		
2	Claridad de los enunciados	x			x			x			x			x			x			x			x			x			x		
3	Comprensión de los reactivos	x			x			x			x			x			x			x			x			x			x		
4	Redacción de los enunciados	x			x			x			x			x			x			x			x			x			x		
5	Correspondencia de los ítems con las dimensiones e indicadores	x			x			x			x			x			x			x			x			x			x		

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

E: Excelente; B: Bueno; D: Deficiente.

Maturín, 05 de noviembre de 2017.

Validez de Contenido y Juicios de Expertos

Planilla de Juicio de Expertos

Estimado experto usted, fue seleccionado en calidad de miembro del Comité Asesor designado por la Comisión Coordinadora del Programa de Ciencias Administrativa, como jurado evaluador; el autor lo ha seleccionado como juez para validar el Instrumento que recabara la información de la investigación referida. La revisión del mencionado instrumento es altamente valiosa para los resultados del estudio, así mismo, podrá servir para otras investigaciones en el área del perfil gerencial y organizacional.

Nombres y Apellidos del Experto

MSc. Martha Pérez

Institución donde labora Universidad de Oriente, Núcleo Monagas.

Formación Académica IV Nivel Universitario

Línea de Investigación Enfoques Gerenciales

Experiencia Profesional 15 años en el Sector Universitario (UDO Monagas)

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS EXPERTOS

Experto	Criterios	Ítem 01			Ítem 02			Ítem 03			Ítem 04			Ítem 05			Ítem 06			Ítem 07			Ítem 08			Ítem 09			Ítem 10		
		E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D
1	Claridad de las instrucciones	x			x			x			x			x			x			x			x			x			x		
2	Claridad de los enunciados	x			x			x			x			x			x			x			x			x			x		
3	Comprensión de los reactivos	x			x			x			x			x			x			x			x			x			x		
4	Redacción de los enunciados	x			x			x			x			x			x			x			x			x			x		
5	Correspondencia de los ítems con las dimensiones e indicadores	x			x			x			x			x			x			x			x			x			x		

Experto	Criterios	Ítem 11			Ítem 12			Ítem 13			Ítem 14			Ítem 15			Ítem 16			Ítem 17			Ítem 18			Ítem 19			Ítem 20		
		E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D
1	Claridad de las instrucciones	x			x			x			x			x			x			x			x			x			x		
2	Claridad de los enunciados	x			x			x			x			x			x			x			x			x			x		
3	Comprensión de los reactivos	x			x			x			x			x			x			x			x			x			x		
4	Redacción de los enunciados	x			x			x			x			x			x			x			x			x			x		
5	Correspondencia de los ítems con las dimensiones e indicadores	x			x			x			x			x			x			x			x			x			x		

Experto	Criterios	Ítem 21			Ítem 22			Ítem 23			Ítem 24			Ítem 25			Ítem 26			Ítem 27			Ítem 28			Ítem 29			Ítem 30		
		E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D
1	Claridad de las instrucciones	x			x			x			x			x			x			x			x			x			x		
2	Claridad de los enunciados	x			x			x			x			x			x			x			x			x			x		
3	Comprensión de los reactivos	x			x			x			x			x			x			x			x			x			x		
4	Redacción de los enunciados	x			x			x			x			x			x			x			x			x			x		
5	Correspondencia de los ítems con las dimensiones e indicadores	x			x			x			x			x			x			x			x			x			x		

Experto	Criterios	Ítem 31			Ítem 32			Ítem 33			Ítem 34			Ítem 35			Ítem 36			Ítem 37			Ítem 38			Ítem 39			Ítem 40		
		E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D
1	Claridad de las instrucciones	x			x			x			x			x			x			x			x			x			x		
2	Claridad de los enunciados	x			x			x			x			x			x			x			x			x			x		
3	Comprensión de los reactivos	x			x			x			x			x			x			x			x			x			x		
4	Redacción de los enunciados	x			x			x			x			x			x			x			x			x			x		
5	Correspondencia de los ítems con las dimensiones e indicadores	x			x			x			x			x			x			x			x			x			x		

Experto	Criterios	Ítem 41			Ítem 42			Ítem 43			Ítem 44			Ítem 45			Ítem 46			Ítem 47			Ítem 48			Ítem 49			Ítem 50		
		E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D
1	Claridad de las instrucciones	x			x			x			x			x			x			x			x			x			x		
2	Claridad de los enunciados	x			x			x			x			x			x			x			x			x			x		
3	Comprensión de los reactivos	x			x			x			x			x			x			x			x			x			x		
4	Redacción de los enunciados	x			x			x			x			x			x			x			x			x			x		
5	Correspondencia de los ítems con las dimensiones e indicadores	x			x			x			x			x			x			x			x			x			x		

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

E: Excelente; B: Bueno; D: Deficiente.

Maturín, 06 de noviembre 2017.

Validez de Contenido y Juicios de Expertos

Planilla de Juicio de Expertos

Estimado experto usted, fue seleccionado en calidad de miembro del Comité Asesor designado por la Comisión Coordinadora del Programa de Ciencias Administrativa, como jurado evaluador; el autor lo ha seleccionado como juez para validar el Instrumento que recabara la información de la investigación referida. La revisión del mencionado instrumento es altamente valiosa para los resultados del estudio, así mismo, podrá servir para otras investigaciones en el área del perfil gerencial y organizacional.

Nombre y Apellido del Experto

Dr. Pedro Salazar _____

Institución donde labora Universidad de Oriente, Núcleo Monagas.

Formación Académica V Nivel Universitario

Línea de Investigación Gerencia Estratégica

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

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS EXPERTOS

Experto	Criterios	Ítem 01			Ítem 02			Ítem 03			Ítem 04			Ítem 05			Ítem 06			Ítem 07			Ítem 08			Ítem 09			Ítem 10					
		E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D
1	Claridad de las instrucciones	x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x		
2	Claridad de los enunciados	x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x		
3	Comprensión de los reactivos	x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x		
4	Redacción de los enunciados	x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x		
5	Correspondencia de los ítems con las dimensiones e indicadores	x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x		

Experto	Criterios	Ítem 11			Ítem 12			Ítem 13			Ítem 14			Ítem 15			Ítem 16			Ítem 17			Ítem 18			Ítem 19			Ítem 20					
		E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D			
1	Claridad de las instrucciones	x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x		
2	Claridad de los enunciados	x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x		
3	Comprensión de los reactivos	x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x		
4	Redacción de los enunciados	x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x		
5	Correspondencia de los ítems con las dimensiones e indicadores	x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x		

Experto	Criterios	Ítem 21			Ítem 22			Ítem 23			Ítem 24			Ítem 25			Ítem 26			Ítem 27			Ítem 28			Ítem 29			Ítem 30					
		E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D			
1	Claridad de las instrucciones	x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x		
2	Claridad de los enunciados	x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x		
3	Comprensión de los reactivos	x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x		
4	Redacción de los enunciados	x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x		
5	Correspondencia de los ítems con las dimensiones e indicadores	x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x		

Experto	Criterios	Ítem 31			Ítem 32			Ítem 33			Ítem 34			Ítem 35			Ítem 36			Ítem 37			Ítem 38			Ítem 39			Ítem 40					
		E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D			
1	Claridad de las instrucciones	x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x		
2	Claridad de los enunciados	x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x		
3	Comprensión de los reactivos	x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x		
4	Redacción de los enunciados	x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x		
5	Correspondencia de los ítems con las dimensiones e indicadores	x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x		

Experto	Criterios	Ítem 41			Ítem 42			Ítem 43			Ítem 44			Ítem 45			Ítem 46			Ítem 47			Ítem 48			Ítem 49			Ítem 50					
		E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D	E	B	D			
1	Claridad de las instrucciones	x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x		
2	Claridad de los enunciados	x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x		
3	Comprensión de los reactivos	x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x		
4	Redacción de los enunciados	x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x		
5	Correspondencia de los ítems con las dimensiones e indicadores	x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x		

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

E: Excelente; B: Bueno; D: Deficiente.

Anexo 3. Confiabilidad del instrumento

	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	SUMA					
1	1	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	1	2	5	1	5	4	5	1	5	5	5	1	5	2	1	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	214			
2	1	5	4	5	5	5	5	5	5	2	5	1	1	5	1	5	5	5	1	5	4	5	2	5	1	1	5	4	5	1	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	211				
3	1	5	4	4	4	5	5	5	5	2	5	2	1	5	1	4	5	5	2	5	4	5	1	5	2	1	4	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	210				
4	1	5	5	5	4	5	4	5	4	1	5	1	1	5	1	5	5	5	1	5	5	5	2	5	1	1	5	5	5	1	5	4	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	206				
5	1	3	4	5	5	4	4	5	5	2	5	1	1	5	1	5	5	5	1	5	5	5	4	5	2	5	1	1	5	4	5	1	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	210				
6	1	5	4	5	5	5	5	4	5	2	5	2	1	5	1	2	5	5	1	4	5	5	1	5	1	1	4	5	5	1	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	206			
7	1	3	4	5	4	5	5	5	5	1	5	1	1	4	1	5	4	5	1	5	5	5	2	5	1	1	5	5	5	1	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	203		
8	1	3	4	5	5	4	5	5	4	2	4	1	1	4	1	4	5	5	2	5	5	4	2	5	5	1	5	5	5	1	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	208			
9	1	5	5	5	5	5	4	5	5	2	5	1	1	5	1	5	4	5	2	4	2	4	2	5	1	1	4	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	205				
10	1	5	4	5	5	5	5	5	4	2	5	2	1	5	1	5	5	5	1	5	5	5	1	5	5	1	1	5	5	5	1	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	211		
11	1	5	4	4	5	4	5	4	5	2	5	1	1	5	1	4	5	5	1	5	5	5	1	5	1	1	5	5	5	1	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	206			
12	1	3	4	5	5	5	5	5	4	2	5	1	1	5	1	5	5	5	2	5	4	5	2	5	1	1	4	4	5	1	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	209			
13	1	3	4	5	5	5	5	5	5	2	5	1	2	5	1	5	5	5	4	5	5	4	5	4	2	5	1	1	4	5	5	1	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	213		
14	1	3	4	3	4	3	4	4	2	1	4	1	1	4	1	2	3	5	1	4	2	1	1	5	1	1	3	4	5	1	4	4	4	4	4	2	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	4	4	4	163			
15	1	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	1	1	5	1	5	5	5	2	5	5	4	5	2	5	1	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	218			
16	1	5	5	5	5	4	4	5	5	1	5	1	1	5	1	5	5	5	1	5	4	5	2	5	1	1	4	4	5	1	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	210			
17	1	5	4	5	5	5	5	4	5	1	5	2	1	5	1	5	5	5	1	5	5	4	2	5	2	1	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	206			
18	1	5	4	5	5	5	5	5	4	2	5	1	1	4	1	5	5	5	2	5	5	4	4	5	1	1	4	4	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	211				
19	1	5	4	4	5	4	4	5	5	2	5	1	1	5	1	4	4	5	3	5	4	5	1	5	1	1	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	208			
20	1	3	4	5	5	5	4	4	5	4	5	1	1	5	1	5	5	5	1	5	5	5	1	5	5	1	4	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	208			
21	1	3	4	5	5	5	4	5	5	1	5	1	1	5	1	5	4	5	1	5	4	5	2	5	2	1	5	4	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	4	5	205			
22	1	5	4	5	5	5	5	5	5	2	5	1	1	5	1	4	5	5	2	5	5	5	2	5	1	1	5	5	5	1	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	213		
23	1	5	4	4	5	5	5	5	5	1	5	1	1	5	1	5	5	5	1	5	4	5	2	5	1	1	5	4	5	1	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	209			
24	1	3	5	5	5	5	5	5	4	2	5	1	1	5	1	5	5	5	1	5	4	5	2	5	2	1	4	4	4	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	208		
25	1	5	4	5	4	5	4	5	5	2	5	2	1	5	1	5	5	5	2	5	5	4	2	5	1	1	5	4	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	4	4	209		
26	1	3	4	4	4	4	4	4	4	1	4	1	1	4	1	2	3	5	1	4	2	4	1	5	1	1	4	2	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	2	4	162
27	1	5	4	5	5	4	5	5	5	1	5	1	1	5	1	5	5	5	3	5	4	5	2	5	1	1	4	4	5	1	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	208	
28	1	5	4	4	5	5	5	5	4	2	5	2	1	5	1	5	5	5	1	5	4	5	1	5	5	1	5	5	5	1	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	215		
29	1	5	4	5	5	5	5	5	5	2	5	1	1	5	1	4	4	5	2	5	2	4	2	5	1	5	4	5	5	1	5	4	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	207		
30	1	3	2	3	4	3	4	4	2	1	4	1	1	4	1	2	3	5	1	4	4	4	1	5	1	1	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	167			
31	1	3	4	5	4	4	5	5	4	4	5	1	1	5	1	5	5	5	2	5	5	5	2	5	1	1	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	213		
32	1	5	4	5	5	4	5	5	2	5	1	1	5	1	5	5	5	2	5	4	5	4	5	4	5	1	1	5	4	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	212		
33	1	3	4	4	5	5	5	5	4	2	5	1	1	5	1	4	5	5	1	5	5	4	1	5	1	1	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	208			
34	1	5	4	5	5	4	5	4	5	1	5	1	1	5	1	5	5	5	2	5	4	5	2	5	2	1	5	4	5	1	5	5	4	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	201				
35	1	5	5	5	5	5	5	4	2	5	1	1	5	1	4	5	2	5	4	5	1	5	1	1	4	4	5	1	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	208			
36	1	3	4	5	5	4																																																			

Anexo 4. Registro de datos

Afirmación	TDA	DA	N	ED	TED	Total	TDA	DA	N	ED	TED
5	0	0	0	0	37	37	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
6	22	0	15	0	0	37	59,5%	0,0%	40,5%	0,0%	0,0%
7	7	29	0	1	0	37	18,9%	78,4%	0,0%	2,7%	0,0%
8	28	7	2	0	0	37	75,7%	18,9%	5,4%	0,0%	0,0%
9	30	7	0	0	0	37	81,1%	18,9%	0,0%	0,0%	0,0%
10	25	10	2	0	0	37	67,6%	27,0%	5,4%	0,0%	0,0%
11	25	12	0	0	0	37	67,6%	32,4%	0,0%	0,0%	0,0%
12	28	9	0	0	0	37	75,7%	24,3%	0,0%	0,0%	0,0%
13	22	13	0	2	0	37	59,5%	35,1%	0,0%	5,4%	0,0%
14	1	3	0	21	12	37	2,7%	8,1%	0,0%	56,8%	32,4%
15	33	4	0	0	0	37	89,2%	10,8%	0,0%	0,0%	0,0%
16	0	0	0	7	30	37	0,0%	0,0%	0,0%	18,9%	81,1%
17	0	0	0	2	35	37	0,0%	0,0%	0,0%	5,4%	94,6%
18	31	6	0	0	0	37	83,8%	16,2%	0,0%	0,0%	0,0%
19	0	0	0	0	37	37	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
20	15	8	0	4	0	27	55,6%	29,6%	0,0%	14,8%	0,0%
21	29	5	3	0	0	37	78,4%	13,5%	8,1%	0,0%	0,0%
22	37	0	0	0	0	37	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
23	0	1	2	14	20	37	0,0%	2,7%	5,4%	37,8%	54,1%
24	32	5	0	0	0	37	86,5%	13,5%	0,0%	0,0%	0,0%
25	17	16	0	4	0	37	45,9%	43,2%	0,0%	10,8%	0,0%
26	26	10	0	0	1	37	70,3%	27,0%	0,0%	0,0%	2,7%
27	0	2	0	20	15	37	0,0%	5,4%	0,0%	54,1%	40,5%
28	37	0	0	0	0	37	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
29	2	0	0	4	31	37	5,4%	0,0%	0,0%	10,8%	83,8%
30	2	0	0	0	35	37	5,4%	0,0%	0,0%	0,0%	94,6%
31	21	15	1	0	0	37	56,8%	40,5%	2,7%	0,0%	0,0%
32	21	15	0	1	0	37	56,8%	40,5%	0,0%	2,7%	0,0%
33	33	4	0	0	0	37	89,2%	10,8%	0,0%	0,0%	0,0%
34	0	0	0	0	37	37	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
35	32	5	0	0	0	37	86,5%	13,5%	0,0%	0,0%	0,0%
36	27	10	0	0	0	37	73,0%	27,0%	0,0%	0,0%	0,0%
37	30	7	0	0	0	37	81,1%	18,9%	0,0%	0,0%	0,0%
38	30	7	0	0	0	37	81,1%	18,9%	0,0%	0,0%	0,0%
39	26	11	0	0	0	37	70,3%	29,7%	0,0%	0,0%	0,0%
40	28	4	0	5	0	37	75,7%	10,8%	0,0%	13,5%	0,0%
41	30	7	0	0	0	37	81,1%	18,9%	0,0%	0,0%	0,0%
42	29	4	4	0	0	37	78,4%	10,8%	10,8%	0,0%	0,0%
43	32	5	0	0	0	37	86,5%	13,5%	0,0%	0,0%	0,0%
44	32	4	0	1	0	37	86,5%	10,8%	0,0%	2,7%	0,0%
45	32	5	0	0	0	37	86,5%	13,5%	0,0%	0,0%	0,0%
46	34	3	0	0	0	37	91,9%	8,1%	0,0%	0,0%	0,0%
47	31	6	0	0	0	37	83,8%	16,2%	0,0%	0,0%	0,0%
48	33	4	0	0	0	37	89,2%	10,8%	0,0%	0,0%	0,0%
49	36	1	0	0	0	37	97,3%	2,7%	0,0%	0,0%	0,0%
50	37	0	0	0	0	37	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
51	29	5	3	0	0	37	78,4%	13,5%	8,1%	0,0%	0,0%
52	12	15	5	5	0	37	32,4%	40,5%	13,5%	13,5%	0,0%
53	32	5	0	0	0	37	86,5%	13,5%	0,0%	0,0%	0,0%
54	16	20	0	1	0	37	43,2%	54,1%	0,0%	2,7%	0,0%
55	19	18	0	0	0	37	51,4%	48,6%	0,0%	0,0%	0,0%

HOJAS METADATOS

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

Título	Propuesta de un programa de desarrollo gerencial basado en gestión por competencias en la gerencia de operaciones de producción de la empresa mixta petro San Félix-pdvsa, 2017
---------------	--

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

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Carrera Rodríguez, Jesús	CVLAC	C.I. V-15.631.861
David	e-mail	jescarrerar@gmail.com

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

Palabras o frases claves:

gestión de competencias
desarrollo gerencial
competencias directivas
maestría

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

Área	Sub-área
Ciencias Sociales y Administrativas	Gerencia General

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

Resumen (Abstract):

Hoy en día, las prácticas empresariales reflejan el enorme interés que existe por aplicar la gestión por competencias como una herramienta indispensable para profundizar en el desarrollo de las habilidades y destrezas del talento humano. Es por ello que el presente trabajo estuvo orientado a diseñar un programa de desarrollo gerencial basado en gestión por competencias para el personal supervisorio de la Gerencia de Operaciones de la EM Petro San Félix. El estudio se apoyó en la metodología no experimental, transeccional, descriptiva y de campo. La población y muestra estuvo conformada por treinta y siete (37) profesionales. Como técnica de investigación se utilizó la encuesta, y como instrumento un cuestionario tipo Likert contentivo de sesenta (55) ítems. Posteriormente los resultados se examinaron e interpretaron mediante el análisis simple y porcentual de los datos, expresándolos a través de tablas y gráficos estadísticos de frecuencia absoluta y porcentual. Se pudo concluir que se aplicaron técnicas que ayudó a evaluar las competencias, habilidades, actitudes y destrezas necesarias del personal que ocupan los puestos, que no se conoce el plan de carrera, lo que impacta de forma negativa al momento de planificar un plan de adiestramiento. No obstante, han ido desarrollando habilidades que certifica un buen desempeño. Realizada la investigación se encontró que existe la necesidad de elaborar un programa de desarrollo gerencial basado en gestión por competencias para el personal supervisorio con el propósito de proporcionar la capacitación por competencias gerenciales a los líderes de la Gerencia de Operaciones de Producción de la Empresa Mixta Petro San Félix y fortalecer así sus competencias gerenciales para el éxito de la organización.

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

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Prof (a). Betsy Betancourt	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I, V-5.391.484
	e-mail	betsytve@gmail.com
Prof. Pedro Salazar	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I. V-6.958.344
	e-mail	Pedro.ramon67@gmail.com
Prof (a). Martha Pérez	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I. V-11.342.440
	e-mail	emiliaudo@gmail.com

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

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2017	12	08

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 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_CRJD2017

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:

Ingeniero de Petróleo, Magister Scientarium, Ciencias Administrativas,
Mención Gerencia General

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

Nivel Asociado con el trabajo: Magister

Área de Estudio:

Ciencias Administrativas, Gerencia General.

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

Universidad de Oriente, Núcleo Monagas

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

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



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

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

Estimado Profesor Martínez:

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

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

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

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

Cordialmente,
JUAN A. BOLANOS CURVELO
Secretario

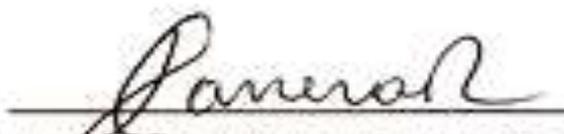
C.C: Rectora, Vicerectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuestos, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación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

JABC/YOC/manija

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

Derechos:

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



Ing. Jesús D. Carrera Rodríguez
Autor



MSc. Betsy T. Betancourt Ramos
Asesor