

**MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS  
PARA LA INDUSTRIA PETROLERA DEL  
SIGLO XXI**

**Autora: Jessica Márquez**  
[marquezjyi@gmail.com](mailto:marquezjyi@gmail.com)

**RESUMEN**

En la actualidad la formación de los profesionales de la industria petrolera es de vital importancia para el país, razón por la cual es necesario su desarrollo orientado al manejo de tecnologías informáticas para el estudio de los yacimientos y los procesos de perforación, esto garantiza un desempeño laboral eficiente y eficaz. En esta intención se sustenta la presente investigación, donde el objetivo general contempló proponer un modelo de gestión por competencias para la industria petrolera del siglo XXI, que incida en el desempeño laboral de sus trabajadores. El estudio cumple con la modalidad de proyecto factible, atendiendo a los objetivos específicos propuestos se orientó hacia la incorporación de un diseño de investigación de campo de tipo descriptivo, y en función de su dimensión temporal es de tipo transeccional. La población seleccionada constituye un censo y estuvo formada por veinticinco (25) trabajadores a los que se les aplicó una encuesta, compuesta por treinta (30) preguntas cerradas, la cual fue validada a través de juicio de expertos, su confiabilidad a partir de una prueba piloto y el alfa de cronbach. La interpretación de los datos fue obtenida por la aplicación de técnicas de estadística descriptiva. Los resultados derivados de este estudio se llevaron a la tabla de frecuencias absolutas y relativas, además se representaron gráficamente los resultados, los cuales fueron analizados a partir de las variables de estudio y las bases teóricas que las sustentan. Entre las conclusiones más relevantes se destacó: la necesidad de desarrollar las competencias técnicas del personal además de fortalecer las existentes, para lo cual se procedió a la formulación de un modelo de gestión por competencias, esta alternativa puede ser instrumentada de acuerdo al estudio de factibilidad realizado. El objetivo general de este modelo busca implementar un nuevo estilo de dirección para la gestión del talento humano en la gerencia operaciones de datos, orientado a incrementar el uso y aprovechamiento de la plataforma tecnológica de la industria petrolera, a través del desarrollo de las competencias técnicas.

**PALABRAS CLAVE:**

Gestión por  
competencias,  
motivación, formación.

## **SKILLS MANAGEMENT MODEL FOR THE 21ST CENTURY OIL INDUSTRY**

**Author: Jessica Márquez**  
[marquezijj@gmail.com](mailto:marquezijj@gmail.com)

### **ABSTRACT**

Currently the training of professionals is of vital importance to the country, reason for which it is necessary their skills development, oriented to the managing of computer technologies for the study of reservoirs and the drilling process in the petroleum industry, in order to guarantee an efficient and effective performance. The main purpose of this investigation is to propose a Skills Management Model, which improves the employees performance. The study was carried out as Feasible Project mode, taking into account the specific objectives that were proposed and aimed towards the construction of a descriptive field research design, being transectional in nature. The selected population was formed by twenty five (25) workers and they represented a census. A survey was then applied to each employee, and it was composed the thirty (30) by simple selection questions, being validated by means of experts' judgement. The survey's reliability was tested quantitatively by the calculation of the cronbach's alfa. The data interpretation was obtained by applying descriptive statistics techniques. The related results from this study were taken to the relative and absolute frequency table; moreover the results were represented graphically and analysed using the variables performance and the inherent theory. Among the most relevant conclusions, the necessity for develop technical skills for the personnel and strengthen the current skills, proceeding to the formulation of a Skills Management Model. This alternative could be implemented, according to the feasibility study that was carried out. The overall objective of this model seeks to implement a new style of leadership to the management of human talent in the management operations of data, oriented to increase the use and exploitation of the technological platform of the oil industry, through the development of technical competencies.

**KeyWords:** Skills management, motivation, training.

## INTRODUCCIÓN

En estos tiempos en que la tecnología mantiene a las organizaciones y a su personal en un entorno sistémico, los nuevos gerentes deben considerar las competencias innatas del talento humano que se desempeña en los diversos procesos organizacionales, asimismo, velar de manera permanente por el desarrollo de las competencias requeridas según el cargo. Las nuevas áreas en materia de talento humano han volcado sus miradas hacia la relación entre la formación del personal, así como en el desarrollo exitoso de los procesos, es por ello, que este artículo considera el talento humano de la empresa petrolera como factor decisivo en el logro de las metas y objetivos, lo cual será alcanzado a partir de un modelo de gestión por competencias adecuado que permita generar mayor valor agregado a la industria.

Desde esta perspectiva, las empresas requieren personal altamente motivado, así como

adecuadamente calificado, con la finalidad de facilitar su adaptación a los diversos cambios del entorno, a través del modelo de gestión por competencias se busca mejorar de manera significativa el desarrollo de los trabajadores, para así identificar las potencialidades de los individuos, contribuir con el desarrollo de los planes de carrera, además de identificar la sucesión. Por lo tanto, este modelo formará parte de las estrategias gerenciales aplicables a la empresa petrolera nacional para impulsar la consolidación de la plena soberanía petrolera del siglo XXI, debido a que actualmente el ser humano es el activo más valioso con que cuenta esta organización.

### **Planteamiento y formulación del problema**

Desde el 02 de diciembre de 2002 hasta finales del mes de enero de 2003, trabajadores de la industria petrolera venezolana denominada Petróleos de Venezuela (PDVSA) decidieron cesar en sus actividades, lo cual ocasionó una coyuntura dentro de las operaciones normales de la empresa, esta acción trajo como

consecuencia el despido de dieciocho mil setecientos cincuenta y seis (18.756) trabajadores, empleados y gerentes que participaron en el paro-sabotaje, esto significó pérdidas incalculables si se considera la inversión en capacitación suministrada a estos trabajadores durante sus años de servicio. (PDVSA, 2017)

Ahora bien, la estatal petrolera vio afectada la información respaldada en las bases de datos oficiales de las aplicaciones especializadas, debido a que los responsables en este momento le habían otorgado la custodia de estas a empresas extranjeras. Por otra parte, una vez superado este suceso histórico para Venezuela, la industria petrolera inicia nuevamente sus operaciones el 09 de enero de 2003 en Barinas y Apure con el bombeo de crudo a la refinería el Palito, y el 11 de enero de 2003 recupera su sistema de gestión de datos.

Posteriormente, en enero de 2004 se establece la soberanía de la gestión de los datos a través de la definición de los procesos del

manejo, administración, resguardo, así como los procesos de carga de datos, compra de licencias, soporte especializado, administración de la plataforma tecnológica. En el año 2005 se propone e implanta el desarrollo organizacional de una nueva estructura formada por personal dedicado a estas funciones, dándole importancia como ente estratégico de los negocios de exploración y producción (EyP).

De allí, este nuevo personal requiere desarrollarse en estudios de postgrado, así como considerar la rotación de este como una estrategia para el fortalecimiento del capital humano con el fin de formar profesionales integrales. Esto permite inferir sobre la necesidad de un plan de desarrollo de cualificaciones que proporcione un personal debidamente capacitado en los procesos medulares como procesamiento sísmico, geología estructural, inversión sísmica, secuencia estratigráfica, modelos geoestadísticos, evaluación de formaciones, caracterización

petrofísica de yacimientos, gerencia de riesgos de perforación.

Por lo antes expuesto, surge la necesidad de optimizar el valor del talento humano a través de un análisis para definir las competencias requeridas por el personal que labora en la industria petrolera, para establecer un modelo de gestión por competencias en la búsqueda de obtener mejores resultados y la calidad del servicio de soporte a las aplicaciones, con la finalidad de brindar excelencia en la atención a los usuarios de las aplicaciones del ambiente especializado. Contribuyendo así con el área de dirección, así como con el área tecnológica para lograr soluciones integrales que beneficien ampliamente a la organización.

Con base en los argumentos anteriormente expuestos, se plantean las interrogantes que servirán de base a la presente investigación:

¿Cuáles son los tipos de competencias requeridas por el personal que integra la industria petrolera del siglo XXI para garantizar

el logro del plan de negocios y metas de la organización?

¿Cuál es la factibilidad en la implementación de un modelo de gestión por competencias para el personal de la industria petrolera del siglo XXI?

¿Cuáles serían las características principales de un modelo de gestión por competencias que afectan el desempeño laboral de sus trabajadores?

### **Objetivo general**

Proponer un modelo de gestión por competencias para la industria petrolera del siglo XXI, que incida en el desempeño laboral de sus trabajadores.

### **Objetivos específicos**

- 1) Diagnosticar los tipos de competencias requeridas por el personal que integra la industria petrolera del siglo XXI, para garantizar el logro del plan de negocios y metas de la organización.
- 2) Determinar la factibilidad técnica, económica y social para la implementación del modelo de gestión por competencias para el

personal de la industria petrolera del siglo XXI.

- 3) Diseñar el modelo de gestión por competencias para la industria petrolera del siglo XXI.

Sobre la base de las precedentes afirmaciones, se propone realizar un modelo de gestión por competencias para la industria petrolera venezolana, como herramienta que facilite las funciones de resguardar, organizar, extraer y entregar la información de los procesos de EyP, desde una base de datos integrada, así como el soporte a los usuarios de las aplicaciones especializadas. Por tanto, ofrecerá la oportunidad de lograr la capacitación efectiva del personal responsable del manejo de los datos e información generada, garantizando así los atributos requeridos como lo son la unicidad, integridad, completitud, contenido y confiabilidad.

A nivel organizacional, este trabajo sirve de base para la excelencia del talento humano de la industria petrolera nacional, ya que proporcionara un nuevo enfoque, detectando, adquiriendo, potenciando

y desarrollando competencias que dan valor al personal que trabaja en la empresa, dado a que puede ser aplicado a las diferentes áreas de oriente y occidente que corresponden a la industria petrolera venezolana.

Desde el punto de vista investigativo, podrá ser utilizado por diversos autores que requieran antecedentes relacionados con el modelo de gestión por competencias. En cuanto al impacto social, está enmarcado en el proceso de adquisición de competencias, siendo para la empresa petrolera nacional de vital importancia para garantizar a la sociedad venezolana que los datos que soportan la operatividad de la corporación se encuentran resguardados y manejados por talento humano altamente capacitado.

Siguiendo los lineamientos metodológicos para la realización de trabajos de grado de la Universidad Fermín Toro (2016), este estudio se encuentra enmarcado en la línea de investigación la gerencia en la sociedad de la información. Por lo tanto, se espera que los resultados

contribuyan a minimizar los problemas organizacionales referidos a la adecuación puesto-persona, selección de personal y capacitación del talento humano, lo cual garantice una gestión efectiva acorde a los diferentes niveles jerárquicos requeridos por la industria petrolera nacional, de igual manera se elaboró un instrumento de recolección que servirá como base para el desarrollo de estudios futuros vinculados con la temática analizada.

### **Antecedentes y supuestos teóricos**

#### **Investigaciones previas**

Las organizaciones con el pasar de los años se han dado cuenta que el activo más valioso con el que cuentan para lograr sus metas y objetivos es el talento humano, es por ello que algunos de los investigadores que se citan a continuación se han interesado en estudios que consideran las competencias como base fundamental para mejorar su desempeño dentro de las organizaciones.

En el contexto internacional, destaca el estudio elaborado por

Garayoa (2015), quien realizó una investigación titulada Diseño, aplicación y evaluación de un programa de desarrollo de competencias profesionales en modalidad e-learning. El propósito de esta investigación consistió en diseñar, aplicar y evaluar un programa de desarrollo de competencias en gestión de equipos (PDCGE) dirigido al desarrollo de competencias profesionales en modalidad e-learning. En tal sentido, se utilizó un modelo conductista, debido a su coherencia con la idea de identificar las competencias con las personas que conducen a desempeños superiores en la organización.

En este trabajo, el autor expone la necesidad de introducir la modalidad formativa e-learning como una estrategia que puede resolver problemas como la dispersión geográfica, promover la actualización constante de conocimientos, ahorro de tiempo y dinero. Para conocer la eficacia del programa, realizó un diseño cuasi experimental con un grupo de control, el cual ejecutó el

PDCGE, mientras que el otro grupo no recibió este tratamiento, para ver el efecto, se aplicó un cuestionario, antes y después, esto con la finalidad de conocer si existe una mejora en las competencias del grupo.

En el ámbito nacional, Ramírez (2017), presentó una investigación titulada Modelo para el desarrollo de competencias gerenciales en relaciones humanas dirigidas al empresario venezolano. El objetivo de esta investigación consistió en proponer un modelo teórico de competencias gerenciales en relaciones humanas para una efectiva gestión de los empresarios venezolanos. De igual modo, el trabajo de investigación se sitúa en el enfoque cualitativo, documental y de campo. Además, el nivel de la investigación de este estudio es descriptivo, dado a que muestra a partir de una aproximación teórica las competencias gerenciales empleadas en la cotidianidad para la toma de decisiones.

En este trabajo, el autor considera la necesidad de fomentar en las empresas venezolanas un

estilo gerencial basado en el ser, y saber ser gerente haciendo gerencia, mediante un proceso reflexivo que permita practicar la gerencia con sentido humano, dominando las competencias requeridas según el cargo al que fue designado.

Es preciso señalar, que los aportes de estas investigaciones sirven de orientación sobre los aspectos a tomar en consideración para realizar la propuesta de un modelo de gestión por competencias para el personal de la industria petrolera venezolana.

### **Antecedentes históricos**

La corporación estatal fue creada el 30 de agosto de 1975, por la ley orgánica que reserva al Estado la industria y el comercio de los hidrocarburos, actualmente funciona con una nómina de trabajadores comprometidos con la soberanía energética y el deber de generar el mayor valor agregado posible a la corporación. De esta manera, la industria petrolera venezolana orientará la gestión del talento humano en los próximos años en base al reconocimiento de la clase

trabajadora como el verdadero sujeto de transformación y del ser humano como ser integral, con la concepción del trabajo como un proceso social. Siendo necesario amplios conocimientos teóricos, históricos, sociológicos y técnicos que garanticen la soberanía de los recursos energéticos del pueblo venezolano. (PDVSA, 2017)

Desde el punto de vista organizacional, la corporación socialista avanza en la humanización del trabajo, de allí nace la necesidad de fortalecer la formulación de programas de formación y desarrollo integral, superando la fragmentación del saber, el conocimiento y la división de las actividades manuales e intelectuales que permitan el desarrollo de las competencias requeridas para elevar las capacidades científicas y tecnológicas, elevando la eficiencia, así como la conciencia del deber social.

### **Bases teóricas**

#### **Modelos**

Según lo descrito por Ortiz (2008) el término modelo es

considerado “la reproducción simbólica o a escala de una situación real, o la especificación de una teoría científica” (p. 143). De aquí, que Hurtado (2010) afirma que la palabra modelo proviene del latín *modellus* que significa medida, molde y constituye una representación en pequeño de una cosa.

De acuerdo con Terán (2013), los tipos de modelos clasificados según su objetivo (representativo, teórico, normativo), su nivel de abstracción (formal, material y verbal), el tipo de representación (verbal, gráfico, matemático, físico).

Cabe destacar, que en esta investigación se incorporan los modelos de instrumentación de la competencia laboral que existen a nivel mundial, los cuales son diversos. En tal sentido, Garayoa (2015) los ha clasificado en tres (3) clases:

- 1) Modelo funcional: Se refiere principalmente a identificar y definir las competencias técnicas asociadas a un cargo.
- 2) Modelo conductista: Identifica capacidades o atributos

personales de los trabajadores que conlleven a desempeños superiores.

- 3) Modelo constructivista: Define las competencias a partir del análisis y proceso de solución de problemas que se presentan en la organización.

### **Modelo de gestión por competencias**

Según Alles (2009) “un modelo para construir talento organizacional implica, en especial, tomar en cuenta las competencias, pero no será este el único factor a tener en cuenta”. (p. 47) De allí, que el modelo de gestión por competencias se defina como aquel que debe relacionarse con toda la organización y con todos los procesos. Es por ello, que debe ser visto desde un enfoque sistémico, que combine las estrategias requeridas para alcanzar la visión, misión, valores y planes estratégicos.

En este sentido, se considera que para el éxito de este tipo de modelo es necesario se reúnan las siguientes características: Que sea aplicable, útil, fiable, de fácil manejo, comprendido por cada uno de los

miembros, que permita el desarrollo de las personas, así como medir y evaluar capacidades.

### **Misión, visión, metas y objetivos organizacionales**

En las organizaciones existen cinco (5) elementos determinantes, ellos son: metas, visión, misión, objetivos, y valores. Al respecto, Arias y Heredia (2006) definen meta como una situación ideal, que constituye una idea sin vigencia concreta todavía, considerada valiosa para ser lograda. Las metas son importantes dado que van a despertar comportamientos para ser alcanzados, van a motivar la conducta humana. En la misma línea, Alles (2006) define visión como la imagen del futuro deseado por la organización, una situación ideal y la misión el porqué de lo que la empresa hace, la razón de ser de la organización.

Por otra parte, Chiavenato (2009) hace referencia a los objetivos organizacionales definiéndolos como el resultado deseado que se pretende alcanzar en determinado periodo. Los objetivos conducen a la formulación

de las estrategias organizacionales. De igual forma, se incorporan los valores los cuales constituyen la manera de comunicarles a los demás cuales son las prioridades y los puntos más importantes de la organización.

Asimismo, Porter (2003) resume lo anteriormente expuesto en la fuerza de los cinco (5) factores de competencia los cuales dependen de la estructura de la industria, es decir, de las características económicas y técnicas presentes en el sector industrial. Para ello, es necesario considerar los cambios, los cuales pueden hacer que su influencia sea positiva o negativa en la rentabilidad.

### **Motivación hacia el trabajo**

La motivación debe interesar a todas aquellas personas con cargos directivos, supervisorios o líderes departamentales dentro de una organización, sin ella sería imposible alcanzar el funcionamiento correcto. Sobre este particular Arias y Col. (2006), destaca que el individuo desarrolla un esfuerzo que depende de su personalidad, pero condicionado en parte por su

ambiente cultural. Es por ello, que se emplean recompensas o sanciones para tratar de influir sobre el comportamiento de los miembros que la integran.

Del mismo modo, para explicar mejor la motivación conviene examinar la teoría de poder-afiliación-realización de David McClelland, la cual es destacada por autores como: Arias y Col. (2006), Alles (ob.cit), Dirube (2004) en sus obras. En función de lo anterior, la teoría de los motivos sociales permite según lo expresado por Dirube (ob.cit), no solo identificar los motivos, sino también ser capaces de medir la intensidad con que actúa un determinado motivo sobre las personas.

### **Formación en el ámbito de las organizaciones**

Según lo planteado por Alles (2006), la definición de formación la conforman dos (2) puntos:

- 1) Formar a una persona es lograr generar una mayor aptitud para poder desempeñarse con éxito en su puesto de trabajo.
- 2) Es lograr la adecuación del perfil actual al perfil de conocimientos,

habilidades y competencias requeridos para el puesto ocupado.

Las ideas antes señaladas sugieren como la formación debe ir siempre orientada con el puesto o con el plan de carrera, desarrollándose completamente alineada a los planes de la organización, su visión, misión y valores. Es interesante considerar estos aspectos dados los cambios radicales que ha sufrido la empresa petrolera desde el año 2003 hasta nuestros días.

### **Gestión por competencias**

Para Dirube (2004), la presencia de conductas comunes entre los mejores profesionales, permite reflejar un perfil de puesto y sirve de referencia para la gestión de las personas. En este sentido, las organizaciones deben velar por tener una descripción de puestos bien definida, para evitar errores en la captación de los empleados y garantizar un adecuado desempeño.

Desde este enfoque Alles (2008), nombra la voluntad para la puesta en práctica de las

capacidades: El talento requiere capacidades juntamente con compromiso y acción, los tres (3) elementos al mismo tiempo. Esta combinación forma en su conjunto el talento individual demostrado por cada trabajador dentro de la organización. En tal sentido, la fórmula del talento individual estará determinada por capacidades, compromiso y acción presentes en cada individuo.

En este orden de ideas, es importante destacar a Dirube (ob.cit), el cual plantea considerar dos (2) dimensiones para elaborar un sistema de gestión basado en competencias, estas serían: Describir el número de competencias necesarias para desarrollar un puesto de trabajo y reseñar los niveles de cada competencia.

### **El desarrollo del talento humano y las competencias**

En las organizaciones, cada puesto de trabajo requiere cierto número de competencias, para alcanzar un desempeño superior. Para Dirube (2004) las competencias son las características que tienen

determinadas personas que hacen que su comportamiento sea especialmente satisfactorio en el entorno empresarial en el cual se desenvuelven.

Alles (2006), expresa como a medida que se asciende o desciende en la escala jerárquica, las competencias pueden cambiar o variar el grado en el cual son necesarias. Así como las organizaciones son dinámicas y las personas evolucionan dentro de ella, lo mismo sucede con las competencias. Además de definir las Competencias, se requiere fijar los niveles de requerimiento que la competencia exige y asignar a cada puesto el nivel requerido para cada competencia.

Dentro de este contexto, PDVSA (2005) realizó un catálogo de competencias referido al área de exploración y producción, donde se definieron los niveles de competencia como sigue: Es requerida con un grado de destreza muy bajo, tiene la característica de dominio de destreza básico, es requerida con un grado de destreza sólido, tiene un grado de

destreza avanzado, posee el más alto grado de la destreza. En este sentido, con la aplicación de la clasificación por niveles el supervisor realizará los procesos de detección de necesidades de formación adecuadamente.

### **Metodología**

Para emprender un proceso investigativo es necesario contar con una metodología, la cual hace referencia a los criterios y procedimientos requeridos para lograr el conocimiento científico. Por tal motivo, este producto teórico referido al modelo de gestión por competencias para la industria petrolera del siglo XXI resultó de una fase investigativa anterior que se insertó bajo el paradigma positivista, y se corresponde con un proyecto factible, el cual es definido como 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 (UPEL, 2006).

Es oportuno destacar que el presente artículo es el resultado de un estudio de campo, donde el levantamiento de información se realizó directamente en el lugar donde se ubica la empresa petrolera en el estado Barinas. Según lo descrito por Stracuzzi y Pestana (2010) una investigación de campo consiste en la recolección de los datos de interés en forma directa de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables. Según los objetivos descritos, esta investigación se considera de carácter descriptivo, al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2006) señalan que en este tipo de estudios se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así lograr describir lo que se investiga.

Es preciso señalar, que para este estudio la técnica aplicada para obtener la información requerida fue la encuesta. En cuanto al instrumento de recolección de datos, se diseñó un

cuestionario con treinta (30) preguntas cerradas, un escalamiento tipo Likert donde las categorías de análisis definidas fueron: Nunca, casi nunca, a veces, casi siempre, siempre. Según Hernández y Col. (2006) un cuestionario consiste en un conjunto de ítems presentado en forma de afirmaciones, ante los cuales se pide la reacción de los sujetos.

En cuanto a la confiabilidad del instrumento, se aplicó el alfa de cronbach, analizando los datos a través del programa estadístico SPSS, obteniéndose un coeficiente de confiabilidad de 0.746, considerado este como una consistencia interna adecuada, confiable y aceptable. Según Stracuzzi y Col. (2010) en la medida que el resultado del coeficiente se aproxime a uno (1) se puede asegurar que existe una alta confiabilidad, lo que permitió elaborar el instrumento final que se aplicó a la población seleccionada.

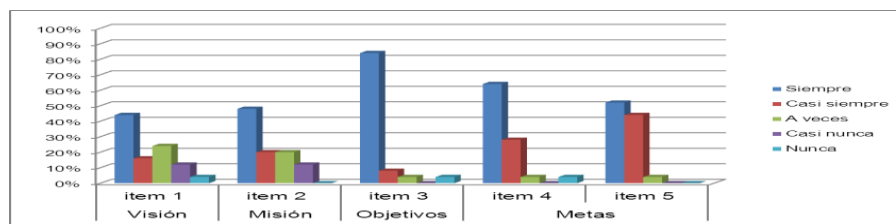
Por otra parte, el presente estudio consideró todos los miembros de la población que integran la unidad

de interés constituida por veinticinco (25) trabajadores de la Gerencia Operaciones de Datos. Se tomó la totalidad de la población, en vista de que se considera un estudio censal dado al tamaño de la población el cual es pequeño. (Namakforoosh, 2007)

Por último, una vez codificadas las respuestas planteadas en el instrumento, los datos obtenidos se analizaron en términos de frecuencia, utilizando la estadística descriptiva, y se presentaron los resultados a partir de gráficos de columna.

### Resultados

Los hallazgos obtenidos emergieron de análisis del sistema de variables, lo cual permitió describir, analizar y explicar las características del fenómeno estudiado a través de los siguientes gráficos:

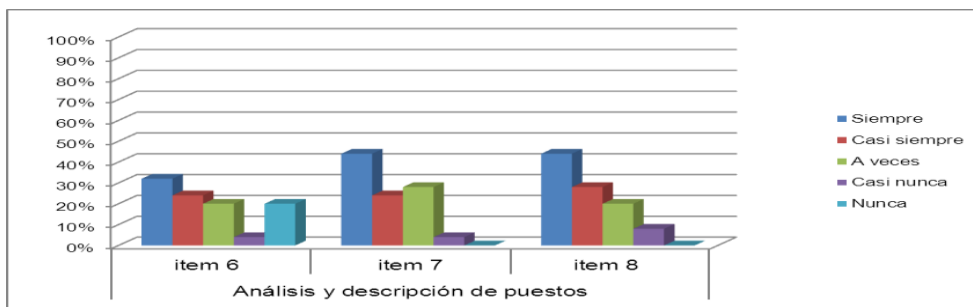


**Figura 1. Representación de la opinión de los encuestados . Gestión por Competencias: Misión, visión, objetivos y metas.**

1) Con respecto al conocimiento de los trabajadores de la misión, visión, objetivos, metas: En la figura 1, se aprecia que el personal siempre recuerda la visión, misión y los objetivos departamentales. Conviene distinguir que también recuerdan por qué y para qué fue creada la organización para la cual trabaja. Es por esto, que para lograr una mayor eficacia se recomienda aplicar un método de evaluación y control de desempeño basado en competencias. En cuanto a las metas departamentales, siempre los trabajadores las tienen presentes, lo cual permitirá a la gerencia establecer planes de acción oportunos para su cumplimiento.

2) En relación a la aplicación de la empresa del análisis y descripción de puestos: En la figura 2, se describe que los encuestados señalaron que la empresa siempre le suministro la descripción de puestos al inicio de la relación laboral, sin embargo, sería oportuno desarrollar el perfil por competencia de los puestos de trabajo de la organización a fin de distribuirlo a los trabajadores y

que estos conozcan las competencias técnicas requeridas. De igual manera, manifiestan que a veces o casi nunca aplican los conocimientos adquiridos durante su preparación universitaria, visto de esta forma, la gerencia debe capacitar al personal en las tareas requeridas por sus puestos, reubicarlos dentro de la organización y aplicar la adecuación puesto-persona.



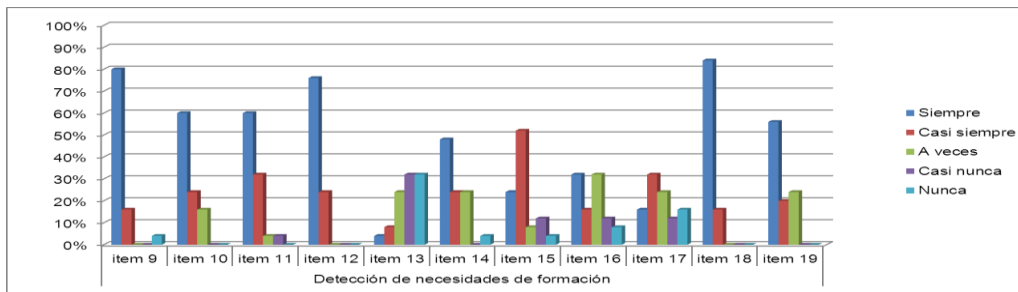
**Figura 2. Representación de la opinión de los encuestados . Gestión por Competencias: Análisis y descripción de puestos.**

3) Con respecto a la detección de necesidades de formación del personal: En la figura 3, se muestra que el personal considera que siempre es vital para el desempeño de sus funciones un programa de capacitación en el área técnica. Consideran

necesario manejar una (1) o más aplicaciones especializadas para realizar las actividades diarias las cuales pueden desarrollarse a partir del codesarrollo de competencias. En este sentido, es relevante divulgar la importancia de la aplicación de un modelo de

gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral. Además es necesario realizar una retroalimentación de las acciones

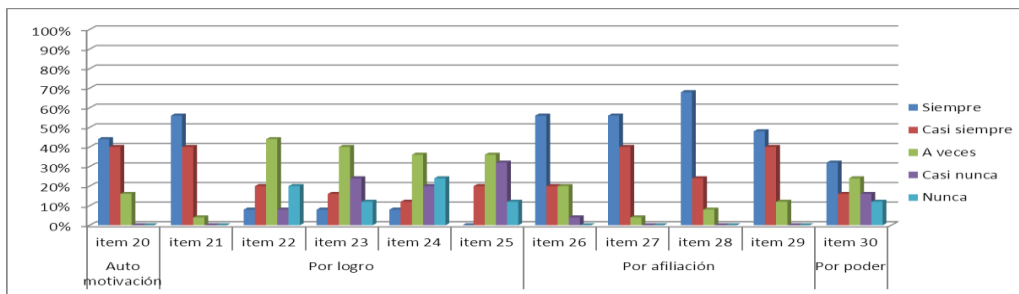
de formación que toma cada trabajador y evaluar el impacto a fin de garantizar que están recibiendo la formación adecuada.



**Figura 3. Representación de la opinión de los encuestados. Gestión por Competencias: Detección de necesidades de formación.**

4) Con respecto a la detección de necesidades de formación del personal: Tal como se observa en la figura 4, el personal siempre se siente satisfecho con el trabajo que realiza, este sentimiento refleja el deseo que tienen los trabajadores de emprender acciones, mejorar resultados o crear oportunidades que le permitan un desempeño superior en sus actividades laborales. Sin embargo, consideran que casi nunca o nunca la remuneración percibida se corresponde al trabajo realizado, esto sugiere que

es necesario considerar la adecuación salarial basada en la evaluación de desempeño por competencia, aplicar los planes de sucesión, desarrollo de carrera y ascensos.



**Figura 4. Representación de la opinión de los encuestados . Desempeño laboral: Motivación (auto-motivación, por logro, por afiliación, por poder)**

## CONCLUSIONES

Al realizar el diagnóstico de la situación actual, se destaca la necesidad de elaborar un modelo de gestión por competencias, a fin de desarrollar las competencias técnicas requeridas para el desempeño óptimo de los puestos de trabajo de la industria petrolera del siglo XXI. En este sentido, se debe ejecutar una revisión periódica del progreso alcanzado en relación al cumplimiento de las metas.

Posteriormente, garantizar la asistencia de los trabajadores a un programa de inducción que refuerce los conocimientos de las actividades del negocio de exploración y

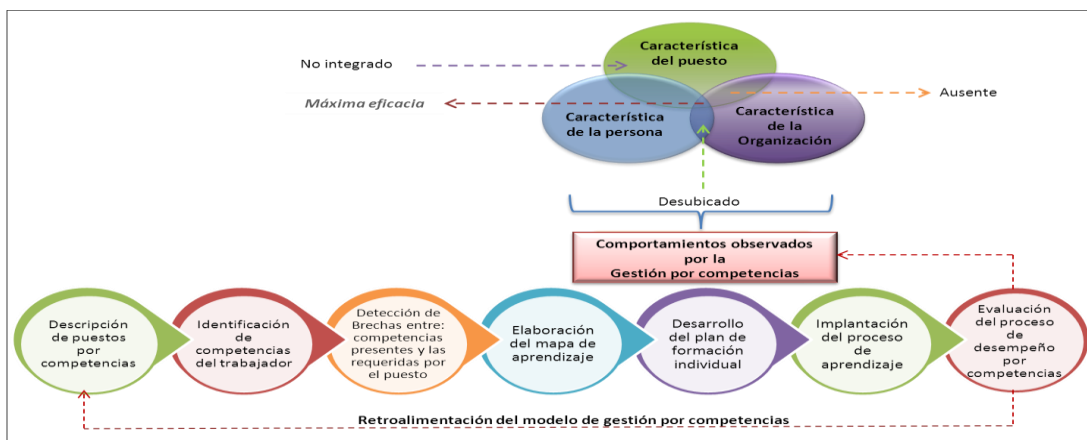
producción, que le permita perfeccionar sus conocimientos, habilidades, actitudes y personalidad enmarcado en un modelo de gestión por competencias. Por otra parte, es necesario garantizar que cada trabajador reciba su respectiva descripción de puesto.

En este mismo orden de ideas, se constató la disposición de la población objeto de estudio en relación al desarrollo de competencias técnicas específicas requeridas para el desempeño de las actividades o tareas asociadas a cada puesto de trabajo, lo cual es importante en el momento de la implantación. Así como la disposición del personal el cual posee una

motivación orientada al logro de las metas y un alto sentido de afiliación.

Por otra parte, se determinó la factibilidad técnica, económica y social de la implementación del modelo de gestión por competencias, con el cual se lograría desarrollar las habilidades, destrezas y

conocimientos de los trabajadores. Finalmente con base a este diagnóstico, se presenta el modelo de gestión por competencias para la industria petrolera del siglo XXI, tal como se muestra en la figura 5 el cual es un diagrama de las etapas del modelo:



**Figura 5. Etapas del modelo de gestión por competencias para la industria petrolera del siglo XXI.**

En tal sentido, en la etapa descripción de puestos por competencias, se deben definir los objetivos, las metas, así como las tareas requeridas en el puesto de trabajo. Igualmente, en la etapa identificación y detección de las brechas entre las competencias presentes y las requeridas por el puesto, se realizará un análisis para determinar la situación particular de cada trabajador. Además de la

elaboración del mapa de aprendizaje se considerarán elementos como el cargo, la actividad asociada a la competencia, las características que ejecuta el trabajador para demostrar esa competencia, y el nivel de dominio de la competencia.

Al respecto, en la definición del plan de formación individual se desarrollará a través de la participación del trabajador acciones

como: cursos abiertos, programas con mentores, autodesarrollo dirigido, el codesarrollo, cursos formales. Por otro lado, en la fase de implantación del proceso de aprendizaje, cada trabajador asistirá a las acciones de formación según el plan de formación requerido. Por último, se realizará la evaluación de desempeño por competencias, la cual permitirá valorar en sus dos (2) grandes variables: objetivos y competencias al trabajador, así como incrementar el uso y aprovechamiento de la plataforma tecnológica, a través del desarrollo de competencias técnicas.

### RECOMENDACIONES

Tomando en cuenta el análisis realizado para la determinación del modelo de gestión por competencias para la industria petrolera del siglo XXI, se hacen las siguientes recomendaciones al personal que ocupa cargos de dirección a fin de fortalecer su gestión: Divulgar entre los trabajadores la necesidad social que se aspira satisfacer, los valores, las estrategias de acción asumidas

por la gerencia para contribuir con el logro de la misión y la visión dentro de la corporación. Realizar una revisión periódica del progreso alcanzado en el cumplimiento de las metas con la finalidad de lograr establecer planes de acción oportunos y detectar desviaciones. Fomentar y promover la responsabilidad social incorporando las premisas ambientales, lo cual corresponde a los lineamientos estratégicos de PDVSA.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2006). **5 Pasos para Transformar una Oficina de Personal en un Área de Recursos Humanos.** Buenos Aires, Argentina: Ediciones Gránica, S.A.
- Alles, M. (2008). **Desarrollo del Talento Humano: Basado en Competencias.** Buenos Aires, Argentina: Ediciones Gránica, S.A.
- Alles, M. (2009). **Construyendo Talento: Programas de Desarrollo Para El Crecimiento de las Personas y la Continuidad de las Organizaciones.** Buenos Aires, Argentina: Ediciones Gránica, S.A.

- Arias, F. y Heredia, V. (2006). **Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño.** (6ª ed.). México: Editorial Trillas, S.A.
- Chiavenato, I. (2009). **Gestión del Talento Humano.** (3ª ed.). México: Editorial Mc Graw Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Dirube, J. (2004). **Un Modelo de Gestión por Competencias. Lecciones Aprendidas.** Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000, C.A.
- Garayoa, M. (2015). **Diseño, Aplicación y Evaluación de un Programa de Desarrollo de Competencias Profesionales en Modalidad E-Learning.** Tesis doctoral no publicada. Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid, España. Disponible: [http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:Educacion-Mlgarayoa/GARAYOA\\_POYO\\_M\\_Luisa\\_Tesis.pdf](http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:Educacion-Mlgarayoa/GARAYOA_POYO_M_Luisa_Tesis.pdf) [Consulta: 2018, Mayo 25]
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). **Metodología de la Investigación.** (4ª ed.). México: Editorial Mc Graw Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Hurtado, J. (2010). **Metodología de la Investigación: Guía para una Comprensión Holística de la Ciencia.** (4ª ed.). Caracas, Venezuela: Ediciones Quirón.
- Namakforoosh, Mohammad. (2007). **Metodología de la Investigación.** (2ª ed.). México: Editorial Limusa, S.A.
- Ortiz, F. (2008). **Diccionario de Metodología de Investigación Científica.** (2ª ed.). México: Editorial Limusa, S.A.
- Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA). (2005). **Competencias Técnicas y Habilitantes. Exploración y Producción.** Caracas, Venezuela: Vicepresidencia de exploración y producción.
- Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA). (2017). **Bitácora. Diciembre de 2002 - abril de 2003.** Caracas, Venezuela: PDVSA. Disponible: [http://sch.pdvsa.com/index.php?tpl=interface.sp/design/readmenu.tpl.html&newsid\\_obj\\_id=121&newsid\\_temas=80](http://sch.pdvsa.com/index.php?tpl=interface.sp/design/readmenu.tpl.html&newsid_obj_id=121&newsid_temas=80) [Consulta: 2017, Septiembre 28]
- Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA). (2017). **Historia.** Caracas, Venezuela: PDVSA. Disponible: [http://www.pdvsa.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=6828&Itemid=569&lang=es](http://www.pdvsa.com/index.php?option=com_content&view=article&id=6828&Itemid=569&lang=es) [Consulta: 2017, Septiembre 28]
- Porter, M. (2003). **Ser Competitivo, Nuevas Aportaciones y Conclusiones.** Madrid, España: Deusto.

Ramírez, C. (2017). **Modelo para el Desarrollo de Competencias Gerenciales en Relaciones Humanas Dirigidas al Empresario Venezolano.** Tesis doctoral no publicada. Universidad de Carabobo. Venezuela. Disponible:

<http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/4603/aramirez.pdf?sequence=1> [Consulta: 2018, Mayo 25]

Stracuzzi, S. y Pestana, F. (2010). **Metodología de la Investigación Cuantitativa.** Caracas, Venezuela: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

Terán, C. (2013). **Gerencia del Conocimiento y Aprendizaje Organizacional de la Industria Petrolera Nacional en la Sociedad del Conocimiento.** Tesis doctoral no publicada. Universidad Fermín Toro, Barinas, Venezuela.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Vicerectorado de Investigación y Postgrado. (2006). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización, Maestría y Tesis Doctorales.** Caracas, Venezuela: UPEL.

Universidad Fermín Toro, Decanato de Investigación y Postgrado. (2016). **Normas para la Elaboración y Presentación de Trabajos de Investigación.** Cabudare, Venezuela: UFT.