



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES**

**PLAN DE ACTUALIZACION DE LAS DESCRIPCIONES DE CARGOS
DE LOS TRABAJADORES DE PDVSA GAS UBICADA
EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO.**

EMPRESA: PDVSA GAS LA QUIZANDA

**Autor(a): Nahir González Sequera
C.I.: 13.618.522**

San Diego, Junio de 2020



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES

**PLAN DE ACTUALIZACIÓN DE LAS DESCRIPCIONES DE CARGOS
DE LOS TRABAJADORES DE PDVSA GAS UBICADA
EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO.**

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

Lcdo. Faustino Chirinos C.I. 4.644.424 Tutor Académico



Lcda. Eleida Pérez C.I. 14.536.692 Tutor Empresarial

Autor(a): Nahir González Sequera
C.I.: 13.618.522

San Diego, Junio de 2020

AGRADECIMIENTO

A Dios todopoderoso por ser mi luz y mi guía en cada momento de alegría y tristeza en mi diario vivir, por darme fortaleza en cada meta trazada, por enseñarme a vivir en tu presencia.

A Nathalia Valesska, por ser motivo y pilar principal en mi vida. A ti hija te dedico todas mis metas, logros y esfuerzos, en especial éste, ya que en medio de tu inocencia has compartido conmigo cada momento siendo mi inspiración, motivándome cada día más.

A mi familia, por su amor inmenso en todo momento, por su cariño, apoyo, comprensión, estímulo y por transmitirme esa motivación y esperanza en mi vida y en cada una de mis metas.

A todos mis amigos y amigas que de alguna u otra forma son parte de mi vida y de mis triunfos, que me han motivado con sus consejos y experiencias a seguir luchando y perseverando siempre por mis sueños, por mis proyectos y metas.

A PDVSA Gas, por brindarme la oportunidad de realizar las pasantías en sus instalaciones y seguir desarrollándome profesionalmente dentro de esta empresa tan importante para nosotros y nuestro país.

A los tutores, gracias por su dedicación, por su colaboración y por todos sus consejos en el desarrollo de este trabajo.

A la Universidad José Antonio Páez, por formarme como profesional capaz de desenvolverme en un entorno laboral, por desarrollar mis capacidades y habilidades a través de la adquisición de nuevos conocimientos.

Nahir C. González S.

ÍNDICE GENERAL

	CONTENIDO	pp.
AGRADECIMIENTO		iii
INDICE		iv
INDICE DE CUADROS		vi
INDICE DE GRAFICOS		vii
INTRODUCCIÓN		1
CAPÍTULO		
I	LA EMPRESA	3
	1.1. Razón Social.....	3
	1.2. Ubicación	3
	1.3. Reseña	3
	1.4. Visión	5
	1.5. Misión	5
	1.6. Valores	5
	1.7. Estructura Organizativa.....	6
	1.8. Departamento donde se desarrolló las pasantías.....	6
	1.8.1 Actividades realizadas en el departamento.....	7
	1.9. Estructura Organizativa de la Gerencia de Recursos Humanos...	7
II	EL PROBLEMA	8
	2.1. Planteamiento del Problema.....	8
	2.1.1 Formulación del Problema.....	10
	2.2. Objetivos de la Investigación	10
	2.2.1 Objetivo General.....	10
	2.2.2 Objetivos Específicos	11
	2.3. Justificación de la Investigación	11

	2.3.1 Alcances y Limitaciones.....	12
III	MARCO TEORICO	13
	3.1. Antecedentes de la Investigación	13
	3.2. Bases Teóricas.....	17
	3.3. Definición de Términos Básicos	23
IV	FASES METODOLÓGICAS	24
	4.1. Fases Metodológicas.....	24
	4.1.1 Fase I. Diagnóstico de la situación actual de la estructura organizativa PDVSA Gas Región Centro Occidente... ..	26
	4.1.2 Fase II. Determinación de las funciones y actividades desarrolladas por el personal que conforman las distintas Gerencias de la Organización.	28
	4.1.3 Fase III. Propuesta de un plan de actualización de las descripciones de cargos de los trabajadores de PDVSA Gas ubicada en Valencia, estado Carabobo	28
V	RESULTADOS	29
	Resultados.....	29
V	PROPUESTA	43
	6.1. Presentación	43
	6.2. Justificación.....	44
	6.3. Objetivo General.....	45
	6.4. Objetivos Específicos.....	45
	6.5. Factibilidad.....	45
	6.6. Desarrollo	46
	CONCLUSIONES	50
	RECOMENDACIONES	52
	REFERENCIAS	53
	ANEXOS	55

ÍNDICE DE CUADROS

	CONTENIDO	pp.
CUADRO 1	¿Está en conocimiento de las funciones y responsabilidades Inherentes al cargo que desempeña?	32
CUADRO 2	¿Posee copia de la Descripción de Cargo del puesto que ejerce?	33
CUADRO 3	¿Cree usted que las tareas y actividades que lleva a cabo están contempladas en la descripción de cargo?	34
CUADRO 4	¿Considera que es pertinente actualizar las Descripciones de Cargo cuando las responsabilidades y funciones cambien?.....	35
CUADRO 5	¿Las Descripciones de Cargos le aportan directrices o lineamientos para cumplir de forma cabal y eficaz las responsabilidades de su puesto trabajo?	36
CUADRO 6	¿Ha ejecutado tareas y asumido responsabilidades que no se encuentran establecidas en la descripción de cargo?	37
CUADRO 7	¿Considera que el puesto que usted desempeña requiere de competencias y habilidades no descritas en la descripción de cargo? .	38
CUADRO 8	¿Conoce el flujograma de procesos que debe realizar para desempeñar las funciones que le competen a su cargo?	39
CUADRO 9	¿Posee conocimiento de existencia de algún manual en la empresa que indique las Políticas, Normas y Procedimientos a seguir para cumplir eficazmente actividades y responsabilidades en el cargo? ...	40
CUADRO 10	Considera que la Gerencia de Recursos Humanos es de vital importancia y medular en una empresa?	41
PLAN DE ACCION	48
CRONOGRAMA	49

ÍNDICE DE GRAFICOS

	CONTENIDO	pp.
GRAFICO 1	¿Está en conocimiento de las funciones y responsabilidades Inherentes al cargo que desempeña?	32
GRAFICO 2	¿Posee copia de la Descripción de Cargo del puesto que ejerce?	33
GRAFICO 3	¿Cree usted que las tareas y actividades que lleva a cabo están contempladas en la descripción de cargo?	34
GRAFICO 4	¿Considera que es pertinente actualizar las Descripciones de Cargo cuando las responsabilidades y funciones cambien?.....	35
GRAFICO 5	¿Las Descripciones de Cargos le aportan directrices o lineamientos para cumplir de forma cabal y eficaz las responsabilidades de su puesto trabajo?	36
GRAFICO 6	¿Ha ejecutado tareas y asumido responsabilidades que no se encuentran establecidas en la descripción de cargo?	37
GRAFICO 7	¿Considera que el puesto que usted desempeña requiere de competencias y habilidades no descritas en la descripción de cargo?	38
GRAFICO 8	¿Conoce el flujograma de procesos que debe realizar para desempeñar las funciones que le competen a su cargo?	39
GRAFICO 9	¿Posee conocimiento de existencia de algún manual en la empresa que indique las Políticas, Normas y Procedimientos a seguir para cumplir eficazmente actividades y responsabilidades en el cargo? ...	40
GRAFICO 10	Considera que la Gerencia de Recursos Humanos es de vital importancia y medular en una empresa?	41

INTRODUCCIÓN

Actualmente, las organizaciones deben comprender los conceptos y aprender las técnicas relacionadas con las estructuras de sus organizaciones, de modo que fomenten y exploten sus cualidades competitivas internas, también deben reconocer que la estructura de una organización se convierte en un proceso recurrente considerando la planificación, organización, los recursos y el capital humano como referencias determinantes para implementar la más adecuada. Vale la pena destacar, que los cambios constantes en el entorno competitivo y los tecnológicos exigen modificaciones continuas en los objetivos de una empresa y por ende sus estructuras organizativas deberán adaptarse a dichos cambios procurando el menor impacto en el capital humano.

La gestión del talento humano, o lo que es igual, las relaciones industriales, representa en estos tiempos uno de los componentes estratégicos más importantes dentro de la estructura empresarial, razón por la cual, las organizaciones más exitosas de hoy en día reconocen en el capital humano y en su correcta administración y dirección, uno de los principales activos con el que cuentan para lograr un mayor crecimiento y prosperidad económica. Es por ello, que a dicha actividad se le viene dando igual o mayor importancia que a las demás tareas consideradas desde siempre como esenciales para la organización empresarial (productos, servicios, entre otros).

En la gestión del talento humano recae -en buena parte- la responsabilidad de crear un clima organizacional propicio para el cabal funcionamiento de la empresa, la correcta ordenación del proceso productivo y el proceso de la actividad empresarial, comprende el desarrollo de actividades relacionadas con la admisión del personal o proceso de reclutamiento y selección; el diseño del cargo y la forma de evaluación del mismo; con la compensación o procedimientos utilizados por la organización para incentivar y recompensar a su personal; con el entrenamiento, entre otros.

La estructura organizativa de PDVSA Gas La Quizanda pasó por un proceso de reordenamiento y/o actualización de su diseño organizacional, el cual permitirá mejorar la productividad de la empresa, la eficiencia y desempeño del personal. Partiendo de esto, se plantea la presente investigación, el cual consiste en formular un plan de actualización de las descripciones de cargos en base a la nueva estructura.

La presente investigación está conformada por seis capítulos:

Capítulo I, se plasmó la información de la empresa donde se realizan las prácticas profesionales.

Capítulo II, se presenta la conceptualización del problema, y a partir de ello se establecen los objetivos de la investigación, tanto general como específicos; así como la justificación y alcance de la investigación.

Capítulo III, contempla el desarrollo documental y teórico a partir de las definiciones que sustentan la investigación, también se presentan los antecedentes de la investigación y la definición de términos básicos.

Capítulo IV, establece el marco metodológico utilizado en la investigación y las fases en que se desarrollaron.

Capítulo V en este se muestran los resultados obtenidos durante la aplicación de los instrumentos de recolección de información.

Capítulo VI La Propuesta, se presenta el plan de actualizaciones de cargos de los trabajadores de la empresa PDVAS Gas La Quizanda, Carabobo con el propósito de optimizar los procedimientos de la empresa.

CAPITULO I

LA EMPRESA

1.1 Razón Social

PDVSA GAS S.A.

1.2 Ubicación Geográfica

Avenida Pancho Pepe Croquer Sector La Quizanda, Municipio Valencia, Estado Carabobo 2003.

1.3 Reseña

Si bien PDVSA GAS es una Filial recién creada, se considera una Empresa con fortalezas bien establecidas, sólida desde el punto de vista operacional, orientada al negocio y con un personal calificado y especializado en materia del negocio del gas. Esta es una de las empresas que está contribuyendo en mayor medida a la generación de valor en Petróleos de Venezuela. El manejo del gas es una actividad a la cual la Industria y el país en general le están dando el énfasis que tiene como negocio integral promotor del desarrollo. Quienes participan dentro de este negocio tienen la oportunidad de ser moldeadores, en cierta medida, del futuro de Venezuela, ya que el mayor uso del gas está asociado con el desarrollo.

PDVSA Gas se concibe como la filial de Petróleos de Venezuela, S. A. que se dedica a la producción de gas, extracción y fraccionamiento de sus líquidos, y al transporte, distribución y comercialización de gas metano, se considera una empresa con fortalezas bien establecidas, sólida desde el punto de vista operacional, orientada al negocio y con un personal calificado y especializado en materia del negocio del

gas. Con una fuerza de trabajo global diversa y altamente capacitada de más de 3.800 empleados, PDVSA Gas y su gente muestran gran orgullo comprometidos con el desarrollo de la nación, responsabilidad social y excelencia ambiental.

De esta manera, se contempla como visión de PDVSA Gas contribuir con el desarrollo socio-económico del país, soportando el desarrollo de la industria petrolera, petroquímica, eléctrica siderúrgica y manufacturera, con un enfoque solidario a dé a nuestro entorno internacional, aplicando las mejores prácticas mundiales, en armonía con el ambiente.

ETAPA I: Venteo y quema. Desde el inicio de la industria petrolera hasta mediados de los años 40, el gas asociado fue considerado como un subproducto del petróleo al que se daba poco uso, por lo que era arrojado a la atmósfera y quemado casi en su totalidad.

ETAPA II: Conservación. La inyección de gas a los yacimientos tuvo lugar por primera vez en el país en los campos de Quiriquire y Cumarebo en el año 1933, pero no es sino hasta 1945 cuando se inicia en gran escala la inyección de gas natural a los yacimientos para incrementar la recuperación de petróleo, con la puesta en operación de las grandes plantas de compresión e inyección de gas en el Lago de Maracaibo, Tía Juana I y Lagos II. A raíz de la promulgación de la Ley de Hidrocarburos en 1943 y emitido el posterior ordenamiento sobre “conservación y utilización del gas” en 1945.

ETAPA III: Industrialización. El mejoramiento del factor de utilización del gas se favoreció con la introducción de la Ley de Gas, a principios de la década de los años 70, cuyo objetivo específico focalizaba la defensa y conservación del recurso y promovía su industrialización, acompañado con una política seguida por el Estado que financiaba el desarrollo de la infraestructura de transporte y distribución. En consecuencia, volúmenes importantes de gas que se arrojaban a la atmósfera se

comenzaron a utilizar en los sectores siderúrgicos, eléctrico y de aluminio, dando lugar a la distribución de gas por redes en ciudades como Caracas y Puerto La Cruz.

1.4 Visión

Ser la organización que valore el negocio del gas natural, aplicando las mejores prácticas mundiales, en armonía con el ambiente y contribuyendo con el desarrollo socio-económico del país, con visión solidaria de nuestro entorno internacional.

1.5 Misión

Explorar, Procesar, Transportar, Distribuir y Comercializar en forma oportuna y confiable Gas Natural, Líquidos del Gas Natural y Gas Metano, soportado por capital humano competente, dentro de un ambiente organizacional favorable con seguridad e higiene, con tecnología actualizada que impulse la máxima rentabilidad del negocio y sustente el desarrollo endógeno del País, en armonía con nuestro entorno.

1.6 Objetivos de la Empresa

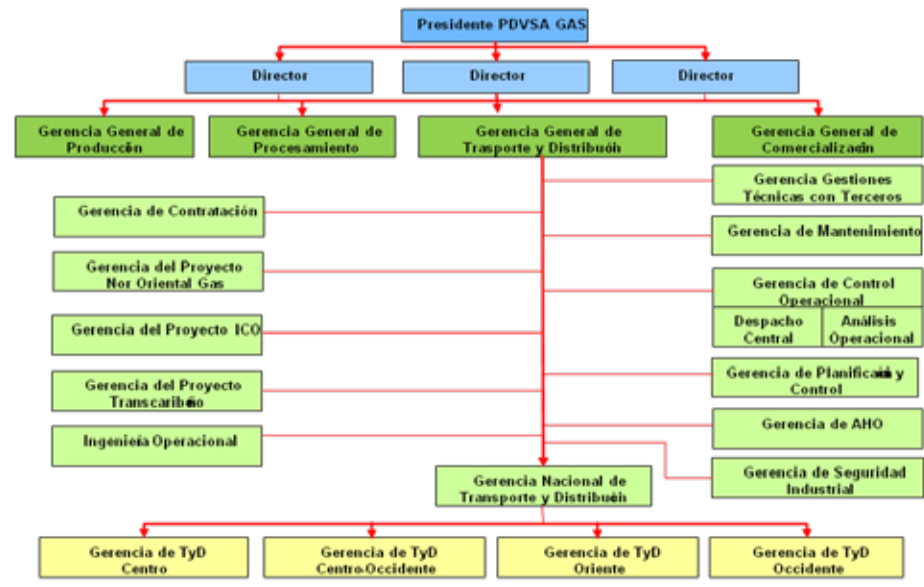
- La venta de Gas Metano a los distintos sectores económicos del País.
- Recuperación Oportuna de las ventas Facturadas.
- Optimizar los procesos que intervienen en la Gerencia.
- Potenciar el Recurso Humano en competencias claves.
- Fortalecer el compromiso del personal con nuestros valores, trabajo, honestidad y excelencia.
- Impulsar el uso de gas Metano para el uso industrial de los sectores Sociales, Políticos y Cultural.

1.7 Valores de la empresa

Nuestros principios son el amor y el respeto hacia nuestros semejantes, la justicia e igualdad social, el desprendimiento, la solidaridad humana y el valor de lo

comunitario. Convivimos en armonía con el ambiente impactando lo menos posible con nuestras operaciones, evitamos la transformación de los ecosistemas. Impulsamos el intercambio de conocimientos con nuestras comunidades, contribuyendo al proceso de formación y conciencia moral.

1.8 Estructura organizativa de la empresa



Fuente: PDVSA GAS 2019

1.8 Departamento donde desarrolló las pasantías

La pasantía se desarrolló en el Departamento de Planificación y Control de Gestión de la Gerencia de Recursos Humanos Región Centro Occidente PDVSA GAS, S.A. El cual se encarga de llevar a cabo todo lo relacionado con el proceso de Planificación, Diseño, Desarrollo Organizacional y Control de Gestión, enmarcados en las políticas, normas y procedimientos corporativos, con la finalidad de asegurar el cumplimiento de los procesos y velar por el buen uso de los recursos financieros de la organización.

El Supervisor del departamento de Planificación y Control de Gestión Recursos

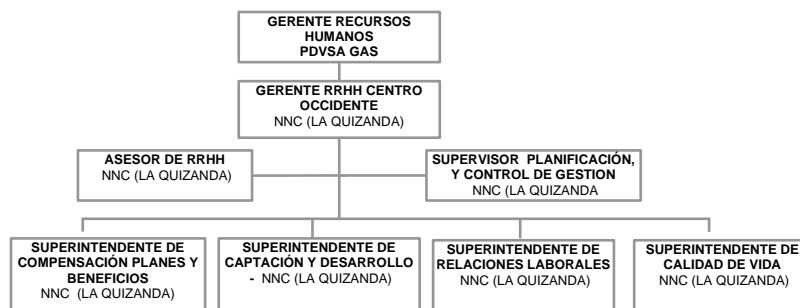
Humanos Región Centro Occidente, desarrolla las siguientes actividades:

- Coordinar la elaboración y ejecución del pronóstico de Fuerza Laboral de las Organizaciones de PDVSA Gas Centro Occidente, con la finalidad de proyectar las necesidades de talento humano.
- Consolidar el Plan de Optimización de Recursos Humanos de acuerdo a las solicitudes emanadas por las Organizaciones de PDVSA Gas Centro Occidente.
- Gestionar y ejecutar los movimientos de personal (asignaciones, transferencias, designaciones, permisos sin pago y empleo local).

1.8.1 Actividades realizadas en el departamento.

- Revisión documental de los archivos, concernientes a las descripciones de cargos, estructuras, metodologías, entre otros.
- Planificación del cronograma de trabajo para abordar a las distintas gerencias y realizar el levantamiento de la información.
- Ejecución de los análisis, revisiones y verificaciones (en esta fase se realizaron las entrevistas, combinada con la observación directa, entre otros). Seguidamente, realizar borradores en los formatos del perfil del cargo e ir redactando según la información recabada.
- Organizar la información de los formatos de descripciones de cargos y presentarlos para su revisión y aprobación.

1.9 Estructura organizativa de la Gerencia de Recursos Humanos



Fuente: Recursos Humanos 2017

CAPITULO II

EL PROBLEMA

2.1.-Planteamiento del Problema.

En el transcurrir el tiempo, las organizaciones se desenvuelven en un medio complejo y en continua transformación, el cual hace necesario que las empresas requieran de una estructura organizacional dotada de características como pertinencia, flexibilidad, capacidad de adaptación y una continua y adecuada interacción o participación del talento humano; que le permitan no sólo afrontar sino potenciar dichos factores para ser transformados en oportunidades que finalmente se traduzcan en ventaja competitiva.

De igual forma, no existe paralelo en la historia respecto al crecimiento y complejidad de las organizaciones de hoy en día, la causa de este fenómeno se debe a la aparición y verificación de elementos con avances tecnológicos, las investigaciones, los cambios económicos y sociales los cuales se combinan y apoyan en forma recíproca dentro de las organizaciones, de tal manera que éstas se vean obligadas a adaptar constantemente sus estructuras y funciones para ajustarse a los cambios y poder sobrevivir, en la búsqueda siempre de esa vía progresista dentro de este ambiente dinámico.

Así mismo, se requiere establecer y utilizar metodologías apropiadas para lograr los objetivos y evitar la dispersión y despilfarro de los recursos. La correcta selección y utilización de métodos influyen y condicionan el resultado que aspira obtener una organización. Para que el sistema sea eficaz, se requieren procedimientos en el trabajo y orden en la acción, con el objeto de reducir a un mínimo la pérdida de tiempo, los errores y la duplicidad de trabajo.

El orden de una organización exige un lugar para cada persona, éste principio requiere una clara definición dentro de la estructura. Es por eso que las organizaciones avanzadas buscan equilibrar la armonía del trabajador con la empresa, por lo que, encontrar un acoplamiento óptimo entre empleado y puesto de trabajo es un objetivo que debe ser establecido desde el principio. Al respecto, Fernández (2004) menciona que:

Para que los profesionales estén motivados y trabajen a pleno rendimiento, uno de los requisitos es que se encuentren cómodos, en el sentido más amplio de la palabra, en su puesto de trabajo. Además, la motivación y muy especialmente su antónimo, la desmotivación, son sentimientos que se irradian, contribuyendo a forjar un determinado clima laboral que repercute exponencialmente en la productividad de toda la organización. (p.72)

En tal sentido, la adaptación del puesto de trabajo no responde a fórmulas mágicas sino que es el resultado de la confluencia de multitud de factores que tienen que ver con un buen diseño, análisis y descripción de puestos. De tal manera, la productividad ya no es sinónimo de tiempo que se pasa en el puesto de trabajo, ahora, la tendencia mayoritaria sitúa a la persona por delante de la organización y por ello, que el trabajador desempeñe su labor óptimamente y en este afán, la simbiosis entre persona y puesto clave. Por consiguiente, las descripciones de cargos tienen que ver directamente con la productividad y competitividad de las empresas, ya que implican una relación directa con el recurso humano que en definitiva es la base para el desarrollo de cualquier organización. Son herramientas que permiten la eficiencia de la administración de personal, en cuanto que son la base para la misma.

De lo antes expuesto, en la gerencia de Recursos Humanos de PDVSA GAS se evidencia la falta de actualización de las descripciones y análisis de los cargos de los puestos de trabajos de las gerencias que conforman la región centro occidente, el cual impacta de forma negativa el logro de los objetivos y metas establecidos y a su vez

esto incide en la efectividad de las operaciones que se realizan, impidiendo de ésta forma, alcanzar el crecimiento y desarrollo de la empresa.

Por otro lado se observa el personal no tiene claridad en cuanto a las funciones y responsabilidades a desarrollar por cada puesto, hecho que ha generado consecuencias como la duplicidad de funciones para algunas áreas claves, problemas para la distribución de los recursos, e incluso en la delegación de autoridad y en las relaciones interpersonales para el trabajo diario, por cuanto no se cuenta con una definición de las actividades y posiciones requeridas para alcanzar las metas trazadas para cada puesto de trabajo, originado en muchos casos que el personal no se encuentra ajustado a las necesidades de la organización. Todas estas fallas desalientan al recurso humano, confunden su desempeño, enfoque y motivan a los individuos más capaces a buscar nuevos horizontes en una empresa mejor organizada, con mejores programas de incentivos y desarrollo del personal.

De lo anterior, se deriva la necesidad que tiene la empresa de un plan de actualización de las descripciones de cargos de PDVSA Gas La Quizanda.

2.1.1 Formulación del Problema

De la situación antes planteada se desprende la siguiente interrogante:

¿Qué ventajas traerá un plan de actualización de las descripciones de cargos de los trabajadores en la empresa PDVSA GAS La Quizanda?

2.2 Objetivos de la Investigación

2.2.1 Objetivo General

Formular un plan de actualización de las descripciones de cargos de PDVSA Gas ubicada en Valencia, estado Carabobo con el propósito de optimizar los procedimientos de la empresa.

2.2.2 Objetivos Específicos

1.- Diagnosticar la situación actual de la estructura organizativa PDVSA Gas Región Centro Occidente.

2.- Determinar las funciones y actividades desarrolladas por el personal que conforman las distintas Gerencias de la Organización.

3.- Proponer un plan de actualización de las descripciones de cargos de los trabajadores de PDVSA Gas ubicada en Valencia, estado Carabobo.

2.3 Justificación de la Investigación

La obtención de eficiencia sólo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos. Una vez establecidos los objetivos (lo que se quiera hacer) a través de la planeación, será necesario determinar qué medidas utilizar para lograrlo (cómo hacerlo), para lo cual será necesario estructurar las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de una organización, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Actualmente la Gerencia de Recursos Humanos de PDVSA Gas, cuenta con un modelo de competencia denominado Hay Group, el cual por experiencias previas no se adapta a los nuevos esquemas de las organizaciones, por esta razón se hace necesario realizar la investigación basada en el modelo de competencias de JOB, el cual determina los perfiles de cargos considerando la valoración de competencias que requiere un individuo para desarrollarse eficientemente en un puesto de trabajo.

Así pues, identificar con la mayor claridad posible cuáles son las funciones que corresponden a cada cargo o puesto de trabajo, propende a una mejor gestión o coordinación del talento humano que labora en una empresa, particularmente, en los procesos de admisión de trabajadores, aplicación de los nuevos miembros y la

compensación o motivación del personal, todo lo cual repercute en el mejoramiento del desarrollo de las actividades de la organización empresarial.

Partiendo de esto, se sustenta la presente investigación de proponer la actualización de las descripciones de cargos, cuyo propósito será establecer el uso ordenado de todos los recursos del sistema administrativo y de esta manera contribuir a determinar las funciones básicas de los empleados, así como mejorar el rendimiento o productividad de los recursos (capital, personal, material) y a su vez facilitar los procesos de comunicación, coordinación y control, orientados al cumplimiento de los objetivos y metas de la organización.

De igual modo, esta investigación servirá como soporte para próximos estudios relacionados con las descripciones de cargos basado en los modelos de competencias, contribuyendo a reforzar los conocimientos en esta área, sirviendo de antecedente y guía, permitiendo desarrollar el área de investigación de la Universidad José Antonio Páez, en lo concerniente a la gestión del talento humano brindando una pauta y permitirá el logro de los objetivos propuestos en esta investigación.

2.3.1 Alcances y Limitaciones

Esta investigación, la cual se realizará dentro del ámbito de la Gerencia de Recursos Humanos tiene como finalidad proponer un plan de actualización de las descripciones de cargos de PDVSA Gas La Quizanda, Estado Carabobo que permita mejorar el desempeño y rendimiento del personal, a través del análisis de la situación actual de la problemática presentada, determinar las tareas y responsabilidades de cada puesto de trabajo para facilitar la ejecución de las funciones de los miembros de la organización.

El periodo de estudio de investigación fue comprendido entre los meses de diciembre 2019 y Junio 2020.

CAPITULO III

MARCO TEÓRICO

El Marco Teórico es definido por Bernal (2006), como

Una presentación de las principales escuelas, enfoques o teorías existentes sobre el tema objeto de estudio, en que se muestra el nivel de conocimientos en dicho campo, los principales debates, resultados, instrumentos utilizados y demás aspectos pertinentes y relevantes sobre el tema de interés. (p.125)

En tal sentido, el marco teórico tiene por objeto dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos, proposiciones y postulados, que permitan obtener una visión completa del sistema teórico y del conocimiento científico que se tiene acerca del tema. El punto de partida para construir un marco de referencia lo constituye el conocimiento previo de los fenómenos que se abordan, así como las enseñanzas que se extraigan del trabajo de revisión bibliográfica.

3.1 Antecedentes de la Investigación

En este sentido, Balestrini (1998) destaca que, “los antecedentes de la investigación son los que toman en cuenta el conocimiento previamente construido, por lo que cada investigación hace parte de una estructura teórica ya existente” (p.63).

A continuación se mencionan trabajos de grados, que sirvieron de referencia sobre el tema de estudio de diferentes instituciones.

El autor Chávez, (2019) en su investigación titulada “**Manual de Organización y Funciones para mejorar el Desempeño Laboral de la Empresa Gredos Perú SAC**” presentado en la Universidad César Vallejos, Escuela de Posgrado, Perú, se

encuentra dentro del marco del desarrollo de descripciones de cargos lo que representa un argumento útil para el presente informe. Consistió en el diseño de un manual de funciones que permitirá organizar las áreas, funciones, puestos laborales, responsabilidades; además de servir para delimitar acciones, controlar las labores, hacer reconocimientos, mejorar procesos, agilizará la toma de decisión, el personal sabrá con exactitud cuál es su función, se identificará con ella y por ende con su área y empresa. El manual propuesto evidenció lo importante que es para una organización el identificar las funciones a realizar por cada puesto de trabajo, su superior jerárquico y/o cargos bajo su dependencia, evitando confusión al recibir órdenes y duplicidad de funciones. Así mismo mejorar los procesos y procedimientos permitiendo que el desenvolvimiento del personal sea más fluido.

Dicha investigación, está relacionada con la presente, ya que tiene las mismas características en cuanto a establecer las funciones que deben realizar o ejecutar los empleados de una organización.

En tal sentido Abrego, (2017), en su investigación titulada **“Creación del Manual de Análisis y Descripciones de Puestos para una PYME dedicada a la Distribución de Bebidas en la Provincia de Córdoba”** en la Universidad de la Defensa Nacional Centro Regional Universitario Córdoba – IUA, Argentina, el cual tuvo como objetivo general desarrollar el análisis y descripción de los puestos existentes en la organización, para la elaboración de un manual de puestos que sea útil como herramienta para formalizar la asignación de tareas y responsabilidades como así también, para la inducción de futuras vacantes. Al comparar dicha tesis con el presente trabajo de investigación, nos damos cuenta que en ambos trabajos las descripciones de Cargos representa una herramienta necesaria para el desarrollo de todos los procesos de la gestión del talento humano.

La vinculación de esta tesis con el presente trabajo de investigación es que en ambas fue necesario realizar una previa evaluación de la estructura organizacional

actual, además de definir y especificar cada una de las funciones o responsabilidades vinculadas a los cargos objeto de su análisis.

Seguidamente, Caraballo (2017) realizó una investigación titulada **“Plan de Mejora del Talento Humano en la Superintendencia de Cajas de Ahorro (SUDECA) para 2015, basada en la Metodología CAF 2013”** en la Universidad Central de Venezuela, cuyo propósito es desarrollar una planificación estratégica en SUDECA, enfocada en la mejora del talento humano y basada en criterios de calidad con la metodología CAF 2013 para mejorar los resultados organizacionales. Ya que CAF 2013, es una herramienta de diagnóstico e implementación de calidad total diseñada para organizaciones públicas que permite la mejora de los resultados organizacionales, la cual es propuesta por la Unión Europea y basada en el modelo EFQM (Modelo de Excelencia Europeo). Permitiendo demostrar que es una herramienta de diagnóstico efectivo para la administración pública venezolana, de fácil aplicación para los funcionarios públicos, adaptada organizaciones de distintos tamaños, y principalmente que permite iniciar procesos de implementación de la calidad total.

El trabajo fue desarrollado bajo una investigación del tipo proyecto factible, el cual busca establecer un modelo operativo viable para solucionar problemas o necesidades organizacionales de métodos, procesos, programas, entre otros. De igual forma la utilización de la revisión documental y la observación directa de los hechos estudiados, los cuales buscan recoger toda la información posible para desarrollar los trabajos de investigación y obtener los resultados anhelados.

Así mismo, Ramírez (2016) en su trabajo especial de grado **“Propuesta para el diseño de un Manual de Descripción de Cargos para la Unidad Educativa Colegio Araguañey Centro Cívico Cardón”** desarrollado en el Instituto Universitario de Tecnología “Antonio José de Sucre” sede Falcón Extensión Punto Fijo, el cual tuvo como objetivo principal establecer -a través de un programa de

descripción de cargos- los lineamientos por medio de los cuales tanto los trabajadores como los directivos de todas y cada una de las divisiones que conforman la institución, pudieran guiarse y tener claras sus funciones dentro de la estructura organizacional, controlar las tareas y responsabilidades que tiene el personal en la organización.

El trabajo anterior guarda relación con la presente investigación, en cuanto a que se pretende definir las funciones, responsabilidades o tareas de cada uno de los cargos que conforman las gerencias que hacen vida en PDVSA Gas La Quizanda, con la finalidad de optimizar la estructura organizacional actual.

En el mismo orden de ideas, el informe de pasantías presentado por Guerreo (2015) titulado **“Diseño del Manual Descriptivo de Cargos y Funciones de la Empresa Avícola Mayupan C.A. Sede Administrativa San Luis – Caracas**, en la Universidad Simón Bolívar. El trabajo hace énfasis en que una buena organización empresarial, tiene incidencia directa en el desarrollo y potencialización del talento humano, cuando las personas tienen definidas sus funciones y responsabilidades correctamente y además son parte de una organización estructurada que los respalda, que se preocupa por su bienestar, que reconocer el aporte individual y de equipo; el talento individual aflora y el rendimiento colectivo crece, lo que repercute en gran rendimiento de su personal.

En cuanto a la vinculación, es necesario destacar que el antecedente consiste en recomendar una propuesta para generar una mejora e incremento del rendimiento laboral basado en las particularidades de cada puesto de trabajo, las competencias, responsabilidades y alcance que deba conocer el trabajador de su puesto laboral.

Las investigaciones reseñadas anteriormente constituyeron la base para establecer los conceptos, términos y definiciones que abordan la problemática estudiada en cuanto a la propuesta de un plan de actualización de las descripciones de cargos de los trabajadores de PDVSA Gas ubicada en Valencia estado Carabobo

3.2 Bases Teóricas

Las Organizaciones

Drucker (2007) señala “A diferencia de las comunidades, las sociedades/las familias, las organizaciones se diferencian deliberadamente, y siempre son especializadas una organización se define por su tarea” (p.98).

Las organizaciones son grupos de personas que, basadas en un análisis de oportunidades y riesgos que les plantean sus entornos, así como de las fortalezas y debilidades internas, definen una misión, objetivos y estrategias. Para lograrlas, transforman insumos (capital humano, tecnología, recursos económicos) en resultados (productos, servicios o decisiones regulativas).

Reyes Ponce (2008) define una organización como “la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados” (p.76).

Elementos del concepto de Organización

Los elementos básicos de la organización son:

1. **Estructura:** La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.
2. **Sistematización:** Esto se refiere a que todas las actividades y recursos de la empresa deben coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.
3. **Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades:** Organizar implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.

4. **Jerarquía:** La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de responsabilidad dentro de la empresa.

5. **Simplificación de funciones:** Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

Así, se puede decir que la organización es el establecimiento de una estructura donde habrá de operar un grupo social, mediante la determinación de jerarquías y la agrupación de actividades, con el fin de obtener el máximo aprovechamiento posible de los recursos y simplificar las funciones del grupo social.

Estructura Organizacional

Toda empresa consta necesariamente de una estructura organizacional o una forma de organización de acuerdo a sus necesidades (teniendo en cuenta sus fortalezas), por medio de la cual se pueden ordenar las actividades, los procesos y en si el funcionamiento de la empresa. La estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos.

Según Chandler (2007), si “una organización adopta una estrategia de expansión, debe dividir sus departamentos por funciones, en tanto si asume una estrategia de diversificación, la estructura debe ser multidivisional” (p.56). Estudios posteriores realizados por diversos autores llegaron a la conclusión de que ciertamente existe una relación directa entre estructura y estrategia.

Perrow, C y Hall (2008) señalan que la estructura organizacional “implica tener de referencia, entre otros, tres elementos: El primero indica que las estructuras organizacionales tienen la intención de alcanzar objetivos y fines organizacionales a partir del impulso ciertos servicios, el segundo elemento las estructuras se diseñan para

minimizar, o por lo menos regular, la influencia de las variaciones individuales sobre la organización y un ente externo, las estructuras son escenarios donde se ejerce poder, autoridad y liderazgo; donde se toman decisiones; donde se articulan las tareas y las personas, y donde se desarrollan las actividades de la organización” (p.50).

Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que más se adecue a sus prioridades y necesidades (es decir, la estructura deberá acoplarse y responder a la planeación), además “Debe reflejar la situación de la organización por ejemplo, su edad, tamaño, tipo de sistema de producción, el grado en que su entorno es complejo y dinámico”.

Diseño Organizacional

Diseñar una unidad organizativa es el proceso de elección de la estructura más adecuada, para realizar un conjunto de funciones según la estrategia y el entorno de una organización.

Según Chiavenato (2009) se entiende por diseño organizacional la “determinación de la estructura organizacional que más se ajusta al ambiente, la estrategia, tecnología, personas, actividades y tamaño de la organización. Es el proceso de elegir e implementar estructuras organizacionales capaces de organizar y articular los recursos y servir a la misión y a los objetivos principales” (p.89).

Al respecto Higuera (2007) establece que el diseño organizacional:

- Trae inherente el establecimiento de la denominada departamentalización funcional, la cual obedece a la división manufacturera del trabajo, la que a su vez, busca la especialización de los empleados y una mayor productividad.

- Determina y establece puestos de trabajo en los que se ubica el hombre adecuado en el lugar apropiado para que la organización pueda obtener una mayor productividad.
- Instaure una jerarquía para el aseguramiento de la autoridad, la coordinación y el buen funcionamiento de toda la organización.
- Se manifiesta mediante la institución de reglas, normas, directrices explícitas en el manual de funciones y el reglamento interno de trabajo que buscan la adhesión de los empleados con los objetivos económicos de la compañía.

Análisis de Cargo

Huiguita (2007) señala que es “El Procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas. Proporcionan datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones de los puestos y las especificaciones del puesto”. (pag.24)

Es el proceso para determinar y ponderar los elementos y las tareas que integran un puesto dado. Evalúa la complejidad del cargo, parte por parte y permite conocer con algún grado de certeza las características que una persona debe cumplir para desarrollarlo normalmente. Responde a una necesidad de las empresas para organizar eficazmente los trabajos de éstas, conociendo con precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien. Es importante resaltar que esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan.

¿Cómo se obtiene los datos para el análisis de cargo?

Por lo general se requiere de: Un especialista de recursos humanos, El ocupante del cargo y su supervisor. El especialista podría tener que observar y

analizar el trabajo que se realiza y después preparar una descripción y especificación del puesto. El supervisor y el empleado participarán también, quizás llenando cuestionarios en los que se visten las actividades del subordinado. Tanto supervisor como trabajador podrían revisar y verificar las conclusiones del análisis del puesto con respecto a sus actividades y deberes. Por tanto, el análisis de cargos suele implicar un esfuerzo común entre especialista, el supervisor y el trabajador.

Tipos de métodos para el análisis de cargo

1. Entrevista
2. Cuestionario
3. Observación
4. Método mixto
5. Métodos de informes sucesivos

Descripciones de Cargos

Chiavenato (2009) define las descripciones de cargo como “Proceso que consiste en enunciar y/o describir de manera detallada las funciones y responsabilidades que conforman y distinguen un cargo del resto de los demás”. (p.96).

La descripción y el análisis de cargos tienen que ver directamente con la productividad y competitividad de las empresas, ya que implican una relación directa con el recurso humano que en definitiva es la base para el desarrollo de cualquier organización. Son herramientas que permiten la eficiencia de la administración de personal, en cuanto que son la base para la misma. Una descripción y análisis de cargos concienzudos y juiciosos dan como resultado la simplificación en otras tareas propias de este sector de la organización. La descripción de cargos es una fuente de información básica para toda la planeación de recursos humanos. Es necesaria para la

selección, el adiestramiento, la carga de trabajo, los incentivos y la administración salarial.

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 (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende. Todas las fases que se ejecutan en el trabajo constituyen el cargo total. Un cargo "es la reunión de todas aquellas actividades realizada por una sola persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupa un lugar formal en el organigrama".

Evidentemente, las descripciones de cargos son útiles, aunque se pueden permitir desviaciones individuales. Un empleado nuevo querrá saber qué se espera de él, y cuando el supervisor se percata de problemas de coordinación entre empleados tendrá que saber cuáles son las funciones que corresponden a cada uno. La descripción debería, en el caso ideal, distinguir entre el contenido prescrito y discrecional de cada cargo. En resumen, la descripción de cargos está orientada hacia el contenido de los cargos, es decir, hacia los aspectos intrínsecos de los cargos.

La descripción de cargos tiene que ver con los aspectos extrínsecos, es decir, con los requisitos que el cargo exige a su ocupante. Pretende estudiar y determinar todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige para poder desempeñarlo de manera adecuada. Este análisis es la base para la evaluación y la clasificación que se harán de los cargos para efectos de comparación. Hay distintas maneras de agrupar y organizar las tareas y los deberes, y habrá variaciones según se trate de puestos manuales, de oficina, de producción, y demás.

La descripción de cargos es importante, ya que trata temas claves; el qué, el cómo, el cuándo y el porqué. Estas preguntas dan las bases de la limitación de un cargo, permiten delimitar obligaciones, todas las tareas y atribuciones que son los elementos que conforman un trabajo y que debe cumplir el ocupante.

Se hace de vital importancia la descripción de cargos porque por medio de éste: se deduce, analiza y desarrolla datos ocupacionales relativos a los cargos, cualidades necesarias para ocupar los cargos y características del ocupante, que sirven de base para la orientación profesional, la evaluación de salarios, la utilización de trabajadores y otras prácticas de personal. Estudia cargos desempeñados en industrias, comercios y otras organizaciones y produce descripciones de elementos de los cargos y de los requisitos físicos e intelectuales que debe poseer el ocupante. Define, clasifica y correlaciona datos ocupacionales; desarrolla medios de orientación para trabajadores inexpertos o que desean cambiar de cargo, y prepara procedimientos de entrevista para facilitar la colocación de trabajadores; utiliza datos para desarrollar sistemas de evaluación de salarios y recomienda cambios en la clasificación de los cargos; prepara organigramas, elabora monografías.

3.3 Definición de Términos Básicos

Actividad: es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función

Atribución: es el conjunto de actividades individuales que ejecuta la persona que ocupa el cargo. Se refiere a cargos que incluyen actividades más diferenciadas, como las que desempeña los que trabajan por meses o los funcionarios.

Cargo: conjunto de tareas ejecutadas por una sola persona. "El trabajo total asignado a un trabajador individual, constituido por un conjunto específico de deberes y responsabilidades".

Competencia: habilidades y destrezas necesarias para el desempeño de una tarea o un conjunto de ellas.

Función: es el acumulado de tareas (cargos por horas) o capacidades (cargos por meses) que el trabajador que ocupa el cargo ejerce de manera sistemática y reiterada, desempeña un puesto de manera temporal o definitiva.

Gestión de los Recursos Humanos: comprende las actividades encaminadas a obtener y coordinar los recursos humanos de una organización.

Nivel ocupacional: Nivel del trabajador de acuerdo con la jerarquía de la organización (directivos, empleados, obreros especializados, obreros generales).

Procedimiento: serie de actividades relacionadas que constituyen una sucesión congruente de como ejecutar un trabajo, a fin de alcanzar un objetivo establecido.

Puesto de Trabajo: es la posición jerárquica de un conjunto de tareas o atribuciones dentro de una organización formal.

Tarea: acto o secuencia de actos agrupados en el tiempo, destinados a contribuir a un resultado final específico, para el alcance de un objetivo.

CAPITULO IV

FASES METODOLÓGICAS

La metodología verifica la revisión teórica del problema con respecto a los datos de la realidad, es la exploración el cual garantiza que la relación para el estudio de los fenómenos o hechos, comprenden el objetivo de la investigación, donde se constituyan los resultados y tengan el máximo grado de exactitud y confiabilidad.

El presente estudio se desarrolló bajo el esquema de un proyecto factible, ya que se basa en un modelo operativo viable para dar solución a problemas, requerimientos o necesidades dentro de una organización. Es por eso, que se analizan y describen en detalle los cargos de los trabajadores adscritos a las gerencias de Recursos Humanos y La Gerencia de Comercialización de la empresa PDVSA Gas La Quizanda con el fin de actualizar las descripciones de cargo existentes en dicha organización.

Así mismo podemos decir que la investigación es de campo ya que se analizó sistemáticamente el problema en la realidad, con el propósito de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y como se constituyen, explicar sus causas y efectos o producir su ocurrencia haciendo uso de métodos característicos de cualquier paradigma o enfoques de investigaciones conocidas, aplicando como técnicas de recolección de datos la revisión documental, entrevistas, aplicación de cuestionarios, entre otros.

4.1 Fases Metodológicas

Para llevar a cabo la propuesta en las gerencias descritas anteriormente en la empresa PDVSA Gas La Quizanda, fue necesario llevar cabo tres (3) fases

metodológicas, las cuales se desarrollaron de acuerdo a los objetivos planteados, a continuación se describe cada una de las fases:

4.1.1 Fase I. Diagnóstico de la situación actual de la estructura organizativa PDVSA Gas Región Centro Occidente.

Se recopiló la información directamente del área de estudio, es decir en PDVSA GAS La Quizanda y más específicamente en el departamento de Recursos Humanos, área que entre otras funciones tiene la del diseño y desarrollo organizacional de la empresa. Para la misma fue necesario definir el área de investigación de la siguiente manera:

En cuanto a la población, autores como Ramírez (2007) indica “constituye la totalidad de un grupo de elementos u objetos que se quiere investigar, es el conjunto de todos los casos que concuerdan con lo que se pretende investigar” (p.5). Para esta investigación la población estuvo constituida por trescientos sesenta y uno (361) trabajadores que conforman la sede de PDVSA GAS La Quizanda.

Inmediatamente definido el universo de estudio, se estableció una muestra ya que en las actividades de investigación científica y tecnológica es muy útil el empleo de las mismas. Ramírez (2007) establece que la muestra “es un subconjunto de la población o parte representativa” (p.13). De igual forma, Ramírez, R (2007) señala que el muestreo intencional “es un procedimiento que permite seleccionar los casos característicos de la población limitando la muestra a estos casos”.

Tomando en cuenta lo descrito anteriormente para la presente investigación la muestra intencional estará constituida por sesenta (60) trabajadores adscritos a la Gerencia de Recursos Humanos y la Gerencia de Comercialización, debido a que en la estructura organizativa de la localidad se repiten varias veces algunos puestos.

Seguidamente se llevara a cabo un proceso de recolección de datos y para ello Hernández y Baptista (2007), establece lo siguiente “es la etapa que consiste en recolectar los datos pertinentes sobre variables, sucesos, contextos, categorías, comunidades u objetos involucrados en la investigación, son las distintas formas de obtener información”. (p.53).

En tal sentido, se procedió aplicar las siguientes técnicas para la recolección de dato para el desarrollo de la investigación; en primera instancia la técnica de la observación directa, la cual según González (1997) “es aquella en que el investigador observa directamente los casos o individuos en los cuales se produce el fenómeno, estando en contacto con ellos” (p.48). A través de esta técnica, permitió evaluar, analizar y determinar el problema existente.

Revisión documental: Hernández (2007) señala que “La revisión documental consiste en la recopilación de documentos relacionados con el fenómeno estudiado” (p.71). Esta técnica permitió recopilar los registros anteriores de los formatos de descripciones de cargos y las características de la estructura organizacional actual.

La entrevista: es un diálogo entablado entre dos o más personas en el cual el entrevistador formula preguntas y el entrevistado las responde. Se trata de una técnica empleada para diversos motivos como: investigación, medicina y selección de personal. Para Denzin y Lincoln (2005), la entrevista es “una conversación, es el arte de realizar preguntas y escuchar respuestas”. Como técnica de recogida de datos, está fuertemente influenciada por las características personales del entrevistador (p. 643).

Se utilizaron entrevistas estructuradas con la Gerencia de Recursos Humanos para determinar la situación actual, tanto de la estructura organizativa como la existencia de fichas de descripciones de cargos de las gerencias de que hacen vida en la sede.

A fin de recolectar la información del proceso en estudio, el instrumento seleccionado para la obtención de los datos fue el cuestionario, el cual está

estructurado de forma cerrada y está conformado por diez (10) preguntas aplicada a la muestra de estudio, con esta técnica se pudo cumplir con las exigencias de los objetivos específicos y alcanzar la meta planteada.

4.1.2 Fase II. Determinación de las funciones y actividades desarrolladas por el personal que conforman las distintas Gerencias de la Organización.

De acuerdo a los resultados arrojados en la fase anterior donde se determinó la necesidad del plan de actualización de las descripciones de cargo de las gerencias adscritas en PDVSA GAS La Quizanda, en tal sentido se emprendió a comprobar las funciones que ejecutan los trabajadores, así como las actividades y tareas que deben desarrollar para llevar a cabo su puesto de trabajo, las competencias, habilidades y la formación que poseen, determinando si se relacionan con el cargo que se encuentran desempeñando. Esta información fue recabada en formato establecido por la Gerencia Corporativa de Diseño y Desarrollo Organizacional.

4.1.3 Fase III. Propuesta de un plan de actualización de las descripciones de cargos de los trabajadores de PDVSA Gas ubicada en Valencia, estado Carabobo.

Una vez obtenida y analizada la información suministrada en las fases I y II se elaboró un plan para llevar a cabo las actualizaciones de las descripciones de cargos acorde a la nueva estructura organizacional. En esta propuesta se encuentran incluidas las acciones concretas las cuales se desarrollaron para darle cumplimiento a los objetivos de la investigación, con el propósito de optimizar la gestión del talento humano de la empresa, contribuir en el uso efectivo de los recursos, mejorar el desempeño laboral de los trabajadores. La propuesta estuvo enmarcada según el manual corporativo de Desarrollo y Diseño Organizacional de la empresa, donde se determina los verbos a emplear, como redactar la misión del puesto y las responsabilidades del mismo.

CAPITULO V

RESULTADOS

En este capítulo se presenta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en la investigación, una vez aplicados los instrumentos de recolección de datos, de acuerdo a los objetivos establecidos en este estudio con el fin de visualizar de manera sistemática cada hecho analizado, así como las interpretaciones y observaciones realizadas por el autor en función de la percepción de la realidad existente.

A continuación se especifican los resultados obtenidos en las diferentes fases en la cual se llevo el estudio.

En primer lugar, se procedió a la revisión documental de los archivos físicos y digitales de las “Descripción de cargo” y “Perfiles de Cargo”, de la estructura organizacional (organigrama, base de datos del personal, ubicación, archivos de descripciones de cargos anteriores, entre otros) para el diagnóstico de la situación actual, delimitando la muestra a las gerencias de recursos humanos y la de comercialización.

Seguidamente se realizó la aplicación del cuestionario dirigido a la muestra seleccionada con el fin de obtener información en materia de conocimiento de las descripciones de cargo, el mismo consta de diez (10) preguntas entre las que se destacan: ¿Está en conocimiento de las funciones y responsabilidades inherentes al cargo que desempeña? ¿Las Descripciones de Cargos le aportan directrices o reglas para cumplir de forma cabal y eficaz sus responsabilidades de su puesto trabajo? ¿Considera que el puesto que usted desempeña requiere de competencias y

habilidades no descritas en la descripción de cargo? Considera que la Gerencia de Recursos Humanos es de vital importancia y medular en una empresa?

La información recolectada se analizó, para lo cual se elaboraron cuadros y gráficos, expresados en frecuencia absoluta y relativa, con base en la utilización de la estadística descriptiva. Se analizan e interpretan los resultados, al respecto, Balestrini (2006), refiere: “La fase de interpretación fundamentada en los resultados de análisis y entrelazada con ella, permite realizar inferencias de las relaciones estudiadas y extraer conclusiones en cuanto a los hallazgos encontrados” (p.10).

Inmediatamente se realizaron entrevistas con titulares de los puestos para el análisis respectivo de las funciones y tareas que ejecutan. Así mismo, se programaron entrevistas con los titulares de las posiciones de supervisión y puestos gerenciales para recabar información más detallada, delimitar las responsabilidades en sus departamentos y los alcances que tenían.

Por último, se realizó la propuesta de las actualizaciones de las descripciones de cargos acorde a la nueva estructura organizacional. Se indicaron las acciones concretas para darle cumplimiento al plan, con el propósito de optimizar la gestión del talento humano de la empresa, contribuir en el uso efectivo de los recursos, mejorar el desempeño laboral de los trabajadores, entre otros.

Fase I: Diagnóstico de la situación actual de la estructura organizativa PDVSA Gas Región Centro Occidente.

La gestión de recursos humanos y su tratamiento sistémico, complejo, y con enfoque estratégico, sólo es posible en dependencia de los avances de la organización y dirección empresarial, y el papel activo y efectivo de los trabajadores.

En PDVSA Gas el recurso humano es de vital importancia para la organización por lo cual ha emprendido la implementación de nuevas estrategias de mejora en esta

área, incorporando una gestión de recursos actualizada y acorde con los requerimientos y necesidades de la empresa, que permita mejorar la productividad y el clima organizacional, por ende se llevó a cabo la evaluación de la situación actual de la Gerencia de Recursos Humanos y la Gerencia de Comercialización en cuanto a su estructura organizativa mediante una revisión documental.

El personal de Recursos Humanos manifestó que las estructuras organizativas se actualizan cada cinco (5) años en cuanto a los ocupantes de cargos, y se informa de estos cambios al personal mediante notas de correo, sin embargo cuando se originan nuevas unidades, el proceso puede tornarse un poco lento por cuanto el procedimiento utilizado para su aprobación debido a la cadena de mando establecido para esto, lo cual otorga cierta dificultad al proceso de cambio y esto genera a su vez retrasos en la definición de las descripciones de cargo, generando que el personal de estas nuevas unidades no posean funciones y responsabilidades bien definidas, así como la ubicación en organigramas. Hecho que repercute notablemente en la duplicidad de funciones y en la motivación, sentido de pertenencia e identificación del personal con la empresa

El proceso de las actualizaciones de cargos tiene impacto directo sobre otros procesos como el de rotación de personal, selección y capacitación del personal, por lo cual resulta importante definir un procedimiento más efectivo y dinámico que permita incorporar los cambios que surjan en la organización. En PDVSA Gas se observó que aunque realizan muchos esfuerzos, la departamentalización aún no está bien definida, pues el personal de la unidad de Planificación de Recursos Humanos señaló que tiene deficiencia de personal para tener mantener actividades actualizadas.

Se aplicó un cuestionario a los trabajadores objeto de estudio con la finalidad de obtener información en función a los cargos que desempeñan.

Cuadro 1. ¿Está en conocimiento de las funciones y responsabilidades inherentes al cargo que desempeña?

Si	38	63%
No	22	37%
Total	60	100%

Fuente: González (2020)

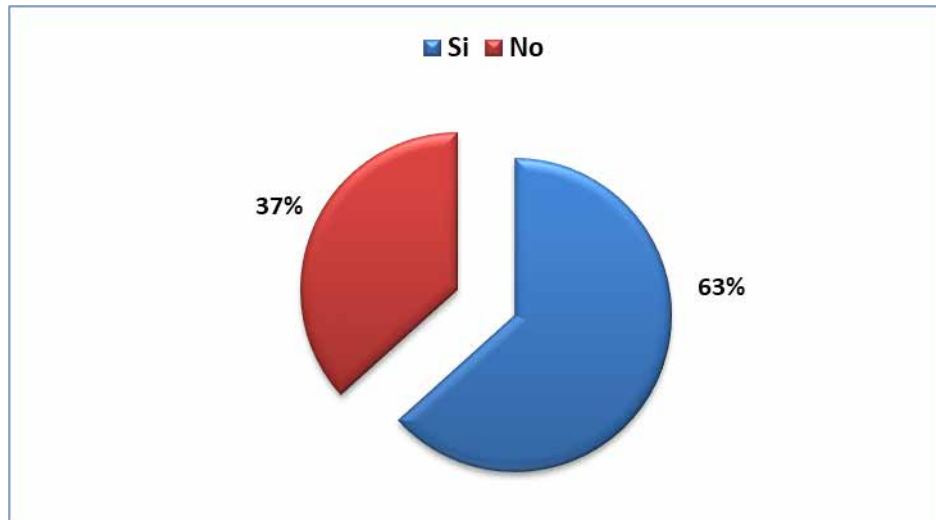


Gráfico 1: ¿Está en conocimiento de las funciones y responsabilidades inherentes al cargo que desempeña?

Fuente: González (2020)

Análisis: De acuerdo a información reflejada en el gráfico un sesenta y siete por ciento (67 %) manifestó estar en cuenta de las funciones, tareas y responsabilidades del cargo que desempeñan, el restante de los encuestados el 37% conformado por 22 trabajadores no están seguros del ámbito de sus responsabilidades, indican que ejecutan las tareas y actividades que fueron asignadas por su supervisor.

Cuadro 2. ¿Posee copia de la Descripción de Cargo del puesto que ejerce?

Si	26	43%
No	34	57%
Total	60	100%

Fuente: González (2020)

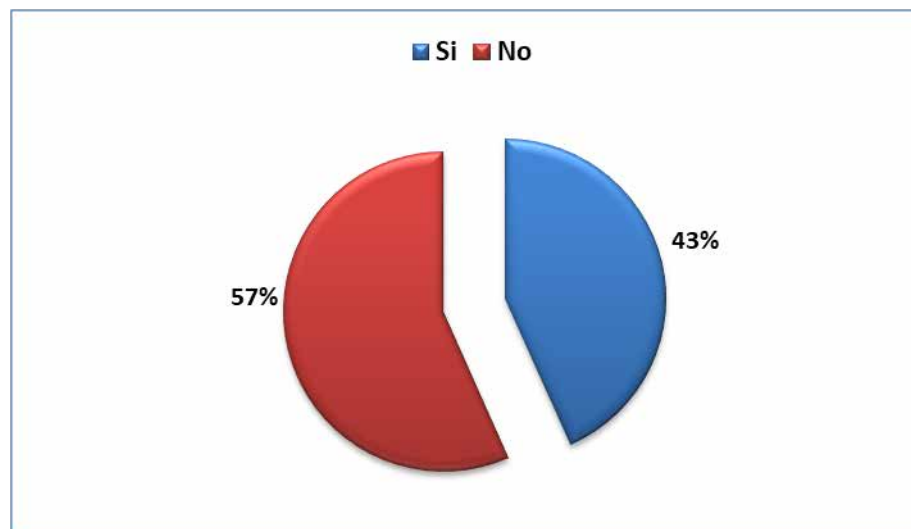


Gráfico 2: ¿Posee copia de la Descripción de Cargo del puesto que ejerce?
Fuente: González (2020)

Análisis: En relación al resultado un cincuenta y siete por ciento (57%) de la muestra indica no poseer en su expediente la descripción de cargo, cuya copia del formato debe reposar junto a la notificación de riesgo en los archivos del trabajador, mientras que solo un cuarenta y tres por ciento (43%) indicó que poseían copia de la misma (hasta tres versiones de distintos años) evidenciándose la necesidad imperante de la actualización de las descripciones de cargos.

Cuadro 3. ¿Cree usted que las tareas y actividades que lleva a cabo están contempladas en la descripción de cargo?

Si	36	60%
No	24	40%
Total	60	100%

Fuente: González (2020)

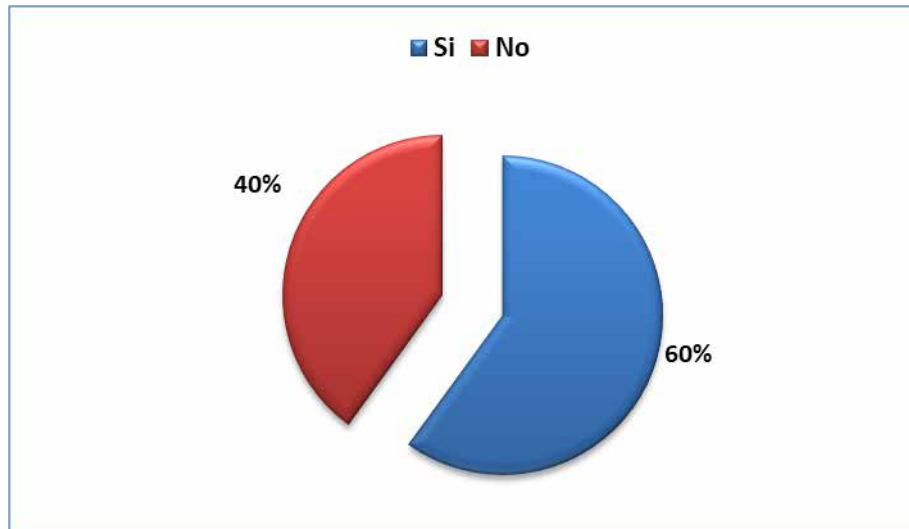


Gráfico 3: ¿Cree usted que las tareas y actividades que lleva a cabo están contempladas en la descripción de cargo?

Fuente: González (2020)

Análisis: Cabe mencionar el resultado que arrojó el instrumento, donde solo treinta y seis trabajadores (un 63% de la muestra) indicara que la mayoría de las funciones y responsabilidades están contempladas en la descripción de cargo (contrariamente algunos no poseen la copia de la misma, sólo presumen que sí) y veinticuatro trabajadores (40% de la muestra) expresarán que no, indica que las descripciones de cargos están muy desactualizadas en función a los requerimientos de los cargos.

Cuadro 4. ¿Considera que es pertinente actualizar las Descripciones de Cargo cuando las responsabilidades y funciones cambien?

Si	60	100%
No	0	0%
Total	60	100%

Fuente: González (2020)



Gráfico 4: ¿Considera que es pertinente actualizar las Descripciones de Cargo cuando las responsabilidades y funciones cambien?

Fuente: González (2020)

Análisis: Todos los trabajadores coincidieron de manera afirmativa que es realmente necesario modificar y/o renovar las descripciones de cargos, cuáles sean los motivos (cambios en la estructura organizacional, innovación en las cadena de producción, alteración en los proceso, tareas y/o actividades) ya que esto trae como resultado cambios en las funciones y responsabilidades del cargo.

Cuadro 5. ¿Las Descripciones de Cargos le aportan directrices o lineamientos para cumplir de forma cabal y eficaz las responsabilidades de su puesto trabajo?

Si	41	68%
No	19	32%
Total	60	100%

Fuente: González (2020)

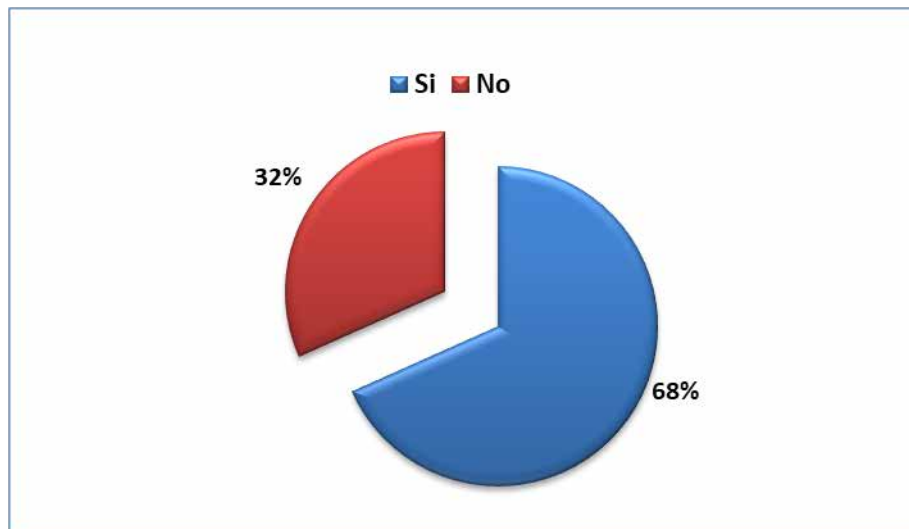


Gráfico 5: ¿Las Descripciones de Cargos le aportan directrices o lineamientos para cumplir de forma cabal y eficaz las responsabilidades de su puesto trabajo?

Fuente: González (2020)

Análisis: Conforme a la información que se refleja en la gráfica anterior, se evidencia que la mayoría de los trabajadores (68% de la muestra) desconocen el propósito fundamental de las descripciones de cargos, ya que las mismas enumeran las tareas o atribuciones que conforman un cargo, básicamente es un inventario de los aspectos significativos del cargo, de los deberes y las responsabilidades que comprende, más no como ejecutar los procedimientos y/o actividades y en cuanto el 32% restante indicaron que en base a ellas llevan a cabo parte de sus funciones.

Cuadro 6. ¿Ha ejecutado tareas y asumido responsabilidades que no se encuentran establecidas en la descripción de cargo?

Si	49	82%
No	11	18%
Total	60	100%

Fuente: González (2020)

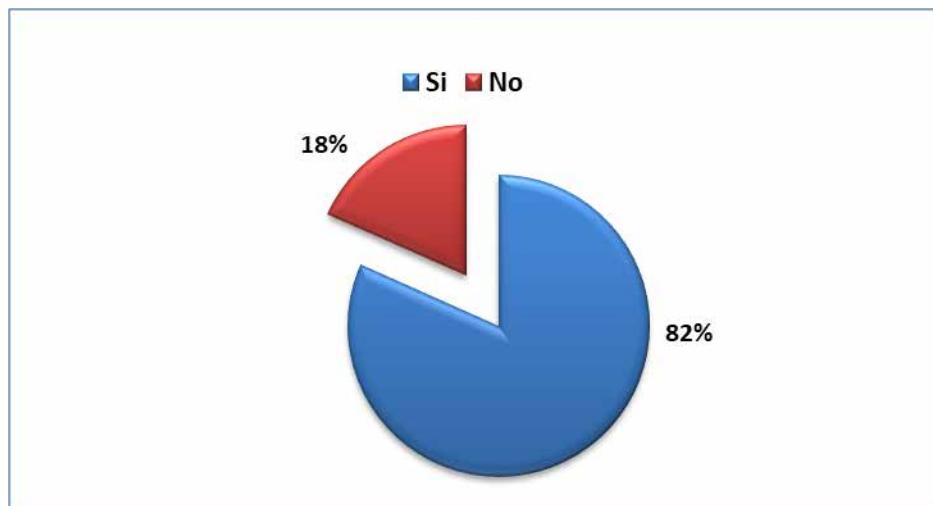


Gráfico 6: ¿Ha ejecutado tareas y asumido responsabilidades que no se encuentran establecidas en la descripción de cargo??

Fuente: González (2020)

Análisis: En relación a los resultados obtenidos, el ochenta y dos por ciento (82%) afirma que ha llevado a cabo tareas que no corresponden al cargo que desempeñan, algunos alegan que la naturaleza del cargo ha cambiado, otros por no poseer la descripción de cargo asumen tareas según le indica el supervisor, mientras que el personal que posee mayor experiencia y tiempo en la industria (18% de la muestra) aseveraron que solo ejecutan las funciones que le conciernen y de las cuales son responsables

Cuadro 7. ¿Considera que el puesto que usted desempeña requiere de competencias y habilidades no descritas en la descripción de cargo?

Si	43	72%
No	17	28%
Total	60	100%

Fuente: González (2020)

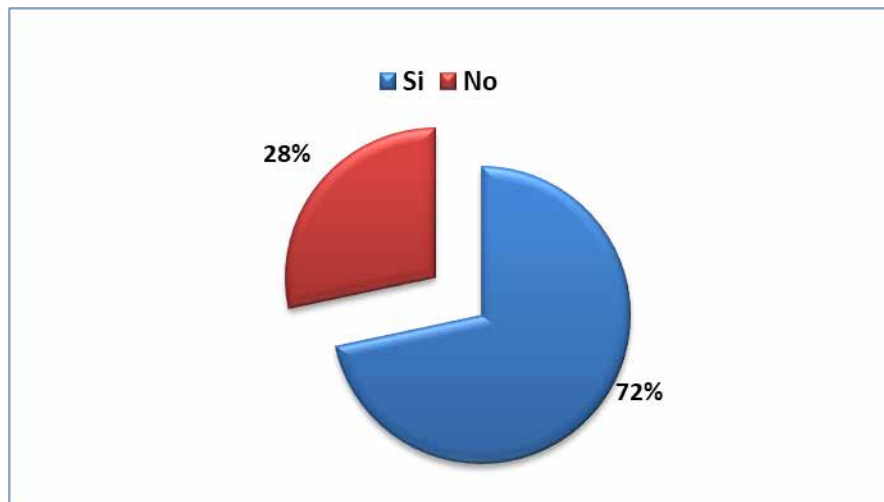


Gráfico 7: ¿Considera que el puesto que usted desempeña requiere de competencias y habilidades no descritas en la descripción de cargo?

Fuente: González (2020)

Análisis: De acuerdo a los resultados obtenidos, donde la mayoría de los trabajadores entrevistados (72%) indican que si se requieren de habilidades o competencias no estipuladas en la descripción de cargo, evidencia que las dinámicas de las tareas y actividades han evolucionado y se requieren destrezas adicionales para complementar la ejecución de las funciones del cargo, brindando así mayor productividad y efectividad en las tareas. Mientras que el 28% restante considera que no es necesario plasmarlas en las descripciones de cargo, motivado a que cada persona no posee las mismas competencias y habilidades para ejecutar un cargo.

Cuadro 8. ¿Conoce el flujograma de procesos que debe realizar para desempeñar las funciones que le competen a su cargo?

Si	44	73%
No	16	27%
Total	60	100%

Fuente: González (2020)

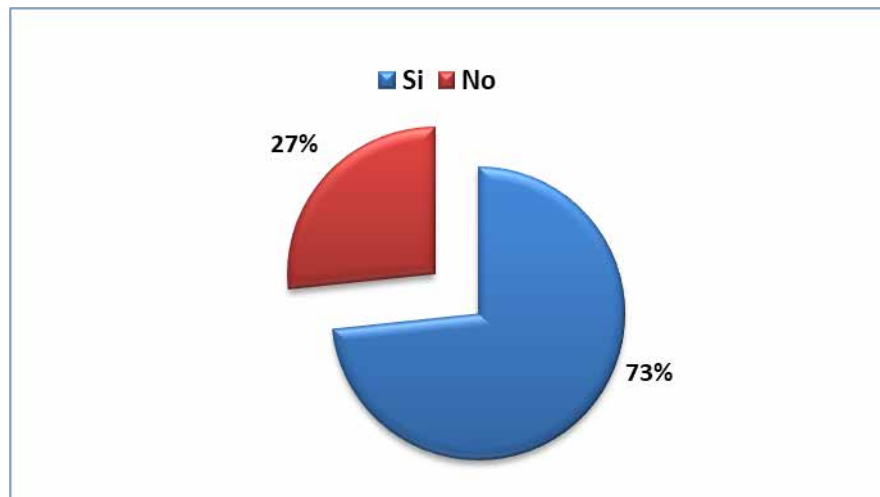


Gráfico 8: ¿Conoce el flujograma de procesos que debe realizar para desempeñar las funciones que le competen a su cargo?

Fuente: González (2020)

Análisis: Los resultados obtenidos en la gráfica anterior, muestran una gran contradicción con las respuestas a las preguntas preliminares, un setenta y tres por ciento (73%) de los encuestados conocen los flujogramas de procesos, saben cómo desarrollar y ejecutar las actividades de sus cargos o las tareas que se les indiquen, aunque éstas no sean parte de sus funciones o no estén establecidas en las descripciones de cargos. No establecen relación entre sus responsabilidades y los procesos. Mientras que el 27% desconocen los flujogramas de procesos y su interrelación con los demás departamentos y/o gerencias que pueden intervenir en el desarrollo de sus actividades.

Cuadro 9. ¿Posee conocimiento de la existencia de algún manual en la organización que indique las Políticas, Normas y Procedimientos a seguir para cumplir eficazmente sus actividades y responsabilidades en el cargo?

Si	06	10%
No	54	90%
Total	60	100%

Fuente: González (2020)



Gráfico 9: ¿Posee conocimiento de la existencia de algún manual en la organización que indique las Políticas, Normas y Procedimientos a seguir para cumplir eficazmente sus actividades y responsabilidades en el cargo?

Fuente: González (2020)

Análisis: Según los resultados obtenidos, el noventa por ciento (90%) desconoce si existe algún Manual de políticas, Normas y Procedimientos de las actividades que desempeñan y las pocas personas que respondieron afirmativamente (10% de la muestra, representado por seis trabajadores) indicaron que los que poseen datan de hace dos décadas y se ajustan parcialmente a los nuevos procesos, motivado a las actualizaciones y/o avances tecnológicos, cambios en los mecanismos de producción, entre otros.

Cuadro 10. Considera que la Gerencia de Recursos Humanos es de vital importancia y medular en una empresa?

Si	60	100%
No	0	0%
Total	60	100%

Fuente: González (2020)



Gráfico 10: ¿Considera que la Gerencia de Recursos Humanos es de vital importancia y medular en una empresa?

Fuente: González (2020)

Análisis: El cien por ciento (100%) de la muestra encuestada, considera que si es sumamente importante, ya que a través de la Gerencia de Recursos Humanos se consiguen los objetivos estratégicos ya que el capital humano es el recursos mas importante de toda organización.

Fase II. Determinación de las funciones y actividades desarrolladas por el personal que conforman las distintas Gerencias de la Organización.

Una vez finalizado el proceso de diagnóstico, se analizaron los cargos por unidad administrativa de las gerencias de Recursos Humanos y Comercialización a fin de organizar la información. Este análisis de las funciones ejecutadas permitió identificar lo que son las características y responsabilidades del trabajo, y no la de las personas que lo realizan. Se clasificaron las funciones y responsabilidades, eliminando y sustituyendo términos ambiguos, por términos claros, fáciles de entender. Adicionalmente se eliminó redundancia de información. Se colocaron las funciones en orden de prioridad a fin de que estas reflejaran una secuencia lógica.

Se validó la información con cada responsable de área, manteniendo el orden, evitando cargar el documento con redundancia de información, en esta validación se eliminó información dependiendo de la opinión del responsable de área. Se organizó el contenido tanto de forma como de fondo para una mejor comprensión por parte de los empleados, debido a que son estos quienes se beneficiaran del material realizado.

Fase III. Formulación de un plan de actualización de las descripciones de cargos de los trabajadores de PDVSA Gas ubicada en Valencia, estado Carabobo con el propósito de optimizar los procedimientos de la empresa.

Una vez analizado los resultados obtenidos en las fases I y II, se procedió a realizar el plan para llevar a cabo las actualizaciones de cargos de los trabajadores de PDVSA Gas La Quizanda. En esta propuesta se encontrarán incluidas las acciones concretas a desarrollar para dar cumplimiento a los objetivos de la investigación.

Las estrategias que se proponen se ajustan a las metas planteadas por la gerencia de Recursos Humanos, las cuales son necesarias para la gestión del talento humano en la industria, por lo cual se estructura tomando en cuenta los factores claves de éxito de la empresa en materia de diseño y desarrollo organizacional.

CAPITULO VI

LA PROPUESTA

Para el inicio de la propuesta de la fase III se formula el plan para llevar a cabo las actualizaciones de cargos de los trabajadores de PDVSA Gas La Quizanda. El capital humano mueve a una empresa; por ello es obligatorio contar con las descripciones de cargos acorde a los tiempos que vivimos, las cuales le brindará a la empresa beneficios como, nivel de desarrollo y gestión de personas; transmitiendo seguridad y confianza hacia la empresa; afianzará los valores y cultura de la organización de una manera transparente y eficaz dejando claros desde el principio las necesidades del puesto y de la organización.

6.1 Presentación

Las descripción de cargos es una herramienta que consiste definir las funciones y responsabilidades que conforman cada uno de los puestos laborales incluidos en la estructura organizacional de la empresa y detallando la misión y el objetivo que cumplen, de acuerdo a la estrategia de la compañía. Los beneficios que aporta este documento, son varios, en primer lugar hay que considerar los aspectos legales, ya que, dependiendo de una buena definición del puesto, será más factible contar con un elemento que se desempeñe adecuadamente y se eviten posibles conflictos laborales en el futuro. Asimismo, este documento sirve como guía para realizar un reclutamiento más efectivo y rápido; es un referente para la asignación de remuneraciones; da claridad al colaborador para desempeñar sus funciones y funciona como base para medir el desempeño del colaborador.

Una vez analizado los resultados obtenidos, se presenta como propuesta un plan para mantener las descripciones de cargo actualizadas anualmente o cuando se requieran, con el fin de conservar la eficiencia o eficacia de los trabajadores, así mismo establecer de la manera más clara y precisa posible, las funciones, responsabilidades, deberes y tareas de cada uno de los cargos mencionados anteriormente, así como los requisitos, competencias o aptitudes necesarias para desempeñar los cargos, además de proporcionarle a la Gerencia de Recursos Humanos un instrumento que le facilite los procesos de reclutamiento, selección, evaluación de desempeño, capacitación y compensación del personal.

6.2 Justificación de la Propuesta

La propuesta del Plan de las actualizaciones de cargos de los trabajadores de la empresa PDVSA Gas La Quizanda, permitirá a los empleados conocer todas las atribuciones, funciones y condiciones de su cargo, desplegadas en relación a su aporte de valor en la organización. Sin esto, ningún empleado sabría qué funciones tiene o no tiene que hacer, e incluso, los salarios podrían estar mal planteados. Que uno de los pilares de la empresa este mal planteado puede hacer que los beneficios que se obtienen no sean los que deberían obtenerse, por lo que todas las empresas tienen que tener una correcta descripción de todos sus puestos de trabajos.

La descripción de cargos da lugar a la eficiencia de los empleados, ya que con esta guía saben cómo su desempeño puede afectar directamente en la productividad y competitividad de su empresa. La importancia de este proceso da lugar a que si los cargos están bien definidos y todos los empleados lo conocen y saben cómo actuar, la organización tiene todo lo necesario para la consecución de sus metas, que es el fin de todas las empresas para poder desarrollarse.

Así mismo, una buena descripción de un cargo se convierte en la base para muchas funciones críticas de recursos humanos, por ende, permitirá a la Gerencia de

Recursos Humanos desarrollar con rigurosidad los procesos de selección, mantención y desarrollo de las personas en una organización.

6.3 Objetivo General de la Propuesta

Elaborar un plan para la actualización de las descripciones de cargo de los trabajadores de la empresa PDVAS Gas La Quizanda, Carabobo con el propósito de optimizar los procedimientos de la empresa.

6.4 Objetivos Específicos

- Establecer un único formato de descripción de cargo en la empresa PDVSA Gas La Quizanda fundamentado en los lineamientos de la Gerencia de Diseño y Desarrollo Organizacional.
- Dar a conocer los aspectos generales (beneficios e importancia) del plan de acción para la actualización de las descripciones de cargos a las gerencias que hacen vida en la empresa.
- Actualizar las descripciones de cargo de la empresa PDVSA Gas La Quizanda.

6.5 Factibilidad de la Propuesta

Cuando se menciona la factibilidad, se hace referencia a las posibilidades de la organización de llevar a cabo cualquier propuesta o acción, a continuación se presentan los puntos de vista desde donde se considera factible la presente investigación:

Factibilidad de Técnica

La empresa PDVSA Gas cuenta con los recursos necesarios para alcanzar los objetivos que se proponga, dispone de una red de información que le permite llegar a todos los empleados así como el recursos humano para ejecutar el plan propuesto,

mediante videoconferencias, talleres, charlas, cursos, entrevistas, difusión de notas de interés, entre otros.

Factibilidad Operativa

El recurso humano se presenta como el eje fundamental de todo proyecto, por cuanto este representa el ente ejecutor del mismo. Se considera factible la implantación de estas estrategias a nivel operativo, ya que la empresa cuenta con el personal calificado y preparado para ejecutar la propuesta. Además el tiempo de ejecución es a corto plazo, motivado a necesidad imperante de actualizar las descripciones de cargos, se estima un periodo de 2 a 3 meses, por ser una propuesta sencilla y práctica.

Además cuenta con la receptividad del personal que labora en la organización, están conscientes que la gestión se puede mejorar, y que los beneficios alcanzados pueden ser mejores a través de las estrategias a implementar.

Factibilidad Económica

Todos los recursos que implica esta investigación son de bajos costos debido a que el personal requerido se encuentra dentro de la organización, así como los materiales que se requieren para la implementación de la misma, es por esta razón que se considera la propuesta económicamente factible.

6.6 Desarrollo de la Propuesta

Para llevar a cabo la ejecución del plan, se realizará una campaña informativa mediante notas de interés por correo electrónico, las carteleras interactivas, charlas y talleres en los diferentes departamentos de las gerencias que yacen en la sede de PDVSA Gas La Quizanda, para informar de las acciones que se realizarán para el

levantamiento de la información, ya que los trabajadores son los protagonistas principales de este proyecto y brinden la máxima colaboración posible

De igual forma se elaborará una planificación para llevar a cabo la recopilación de la información por Gerencia, la misma se presentará a Recursos Humanos (como ente ejecutor de la propuesta) para ser evaluada y aprobada, así mismo coordinar los recursos necesarios (personal, tiempo, materiales, entre otros) con la finalidad de optimizar los tiempos de ejecución de la propuesta, garantizar la calidad de la información obtenida, estimular a los trabajadores a llevar a cabo sus actividades de con calidad, eficiencia y efectividad, fomentar la participación de los trabajadores en la actividad incentivándolos a mostrar sus opiniones e ideas.

La concepción de la propuesta es la actualización de descripciones de cargo con la finalidad de precisar las funciones y responsabilidades del puesto, el cual traerá beneficios a la empresa, como base en el reclutamiento de personal, determinará el perfil ideal del ocupante del cargo, con el cual se aplicarán las pruebas adecuadas, como base para la selección de personas.

Igualmente a los trabajadores, mediante las actualizaciones de las descripciones de cargos, permitirá la evaluación de las escalas salariales y los incentivos optando por mejores remuneraciones, optar por mejores planes de desarrollo de carrera y capacitación del personal.

A continuación, se indica el plan para llevar a cabo las acciones de la propuesta de la investigación.

Plan de Acción

ACTIVIDAD	OBJETIVO	ACCIONES	RESULTADO ESPERADO
Divulgación de la estructura Organizativa, Descripción y Análisis de Cargos	Informar y sensibilizar ante los cambios organizacionales a todo el personal de PDVSA Gas	Establecer a cada Gerencia un programa de charlas informativas acerca de la estructura organizativa de PDVSA Gas. Distribución de información por medio de vía electrónica, publicaciones en carteleras, talleres, entre otros	Personal informado y con disposición al cambio. Esto permitirá que se implementen las nuevas mejoras con el menor impacto en las actividades.
Establecimiento de un Plan de Inducción al Personal	Lograr que el personal se identifique se oriente y conozca los cambios organizacionales, para facilitar el desempeño de sus actividades	Implementar un Programa de Inducción que contemple Organigramas, Descripciones de Cargos, Misión y Visión de PDVSA Gas.	Personal orientado y con identificación organizacional.
Revisión y actualizaciones de las descripciones de cargos	Precisar las funciones y responsabilidades del puesto. Evitar la duplicidad de las funciones. Contribuir con el mejor rendimiento de la organización.	Ejecutar el levantamiento de la información con un equipo multifuncional de la Gerencia de Recursos Humanos	Descripciones de Cargos actualizadas. Mejora en la gestión de la empresa y efectividad de los cargos.
Revisar anualmente la estructura organizativa	Mantener actualizada la estructura organizativa de PDVSA Gas La Quizanda de acuerdo a la filosofía de transporte y distribución de gas metano, las tecnologías y recursos disponibles.	Programar de forma anual revisiones y actualizaciones. Se deben hacer en forma de mesas de trabajo con todas las Gerencias que hacen vida en PDVSA Gas La Quizanda	Actualizaciones oportunas de la estructura organizativa Definición y ejecución de estrategias necesarias para detectar desviaciones de tal forma que no impacte en las operaciones.

Fuente: González (2020)

CONCLUSIONES

La importancia del análisis y descripción de puesto sirve como punto de partida para muchos procesos administrativos de una organización. Los resultados que se desprenden de esta investigación responden a las interrogantes planteadas al inicio de la investigación y dan respuesta a los objetivos establecidos.

Al documentar las actividades principales de cada puesto, permite guiar a nuevos ocupantes de dichas posiciones en un futuro, evitando así depender de una persona que desempeña un puesto crítico en la compañía. Esto es una base que ayuda a desarrollar planes de capacitación para los puestos anteriores generando un plan de desarrollo profesional para los puestos inmediatos a una posición.

También es fundamental para la selección de personal, ya que en el mismo documento se agregó el perfil del puesto y esto le ayuda al personal de recursos humanos o al jefe inmediato a seleccionar al trabajador que más se asemeje con las características de la vacante sin que haya la necesidad de que cada vez que se vaya a cubrir una posición el jefe inmediato deba de hacer una solicitud con los requisitos del candidato.

Las Descripciones de Cargos, permite a las Organizaciones delimitar las funciones y responsabilidades de cada uno de los cargos que componen una organización empresarial. Tal y como se pudo evidenciar en el presente estudio, la actualización de las descripciones de cargos significó para PDVSA Gas La Quizanda una herramienta fundamental y esencial que permitió mejorar el proceso de toma de decisiones vinculadas a los procesos de la Gestión del Talento Humano.

Así mismo, identificar en cada cargo sus funciones ayudará a que la empresa mantenga un orden en el crecimiento de sus operaciones, así el empleado sabrá que

espera la empresa por parte de ellos, de esta manera se podrá disminuir el riesgo de rotación del personal.

En general podemos concluir que el análisis y descripción de puestos es una herramienta eficaz, con la cual todas las compañías de cualquier ramo deben de contar, si es que quieren contar con una organización bien estructurada y coordinada en todas sus actividades, ya que toda empresa que se encuentra bien organizada y con un objetivo bien establecido logrará todas sus metas deseadas, ya que sus empleados estarán dirigidos hacia un fin común y esto llevará a la empresa a tener éxito y un buen posicionamiento en el mercado.

RECOMENDACIONES

Como se ha mencionado en varios apartados del presente trabajo, el resultado del mismo le servirá a la empresa como punto de partida para muchas otras actividades, que le permitirán mejorar en muchos aspectos de la organización. Partiendo de esto, comenzaré haciendo mis recomendaciones:

Aplicar la propuesta, ya que es un proyecto factible, lo cual permite a la empresa mejoras en la productividad, motivado a la efectividad en el desarrollo de las tareas de sus trabajadores.

Se sugiere revisar constantemente las funciones y responsabilidades de los cargos con la finalidad de implementar acciones novedosas que favorezcan el desempeño máximo de las potencialidades del personal en beneficio propio y de la organización.

Informar a los trabajadores de la empresa los aspectos positivos de poseer las descripciones de cargos actualizadas en el desempeño de sus funciones y hacer entrega de la misma, a fin de contrarrestar la resistencia al cambio y asumir con seguridad y entereza las responsabilidades del puesto.

Igualmente, se exhorta elaborar los perfiles descriptivos de cargos para el resto de los puestos de trabajo existente en la Organización que no fueron analizados en el presente trabajo, es decir cargos de las gerencias medulares y de apoyo.

Se recomienda a la Organización, continuar con una segunda fase del proyecto de investigación, en la elaboración de un manual de descripciones de cargos.

REFERENCIAS

- Abrego, (2017). Trabajo de Grado **“Creación del Manual de Análisis y Descripciones de Puestos para una PYME dedicada a la Distribución de Bebidas en la Provincia de Córdoba”**. Universidad de la Defensa Nacional Centro Regional Universitario Córdoba – IUA. Argentina.
- Balestrini, M. (2007). **Como se elabora el Proyecto de Investigación**. Caracas. Editorial Consultores Asociados BL.
- Bernal, C. (2006). **Metodología de la Investigación**. Facultad de Ciencias Economicas. UNER.
- Caraballo (2017) Investigación titulada **“Plan de Mejora del Talento Humano en la Superintendencia de Cajas de Ahorro (SUDECA) para 2015, basada en la Metodología CAF 2013”**. Universidad Central de Venezuela. Caracas, Venezuela
- Chávez, (2019). Trabajo de Grado **“Manual de Organización y Funciones para mejorar el Desempeño Laboral de la Empresa Gredos Perú SAC”**. Universidad César Vallejos, Escuela de Postgrado. Perú
- Chiavenato, M. (2009). **Administración de Recursos Humanos**, 5ta, Edición, Ed. Mc. Graw- Hill.
- Drucker, J (2006). **“Gerencia”**. Editorial Pearson Education.
- Fernández, G. (2004). **“Adaptación del puesto de trabajo”**, Revista Capital Humano. No. 181, pp.15. Madrid. Ed. Capital Humano.
- Fernández, Manuel. (1995). **“Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo”**. Madrid. Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Guerreo (2015). Trabajo de Grado **“Diseño del Manual Descriptivo de Cargos y Funciones de la Empresa Avícola Mayupan C.A. Sede Administrativa San Luis – Caracas**. Universidad Simón Bolívar. Venezuela
- Hernández, B (2007). **Metodología de la Investigación**. México. Ed. McGraw-Hill.

Higuíta, J (2007). “**Dirección de Recursos Humanos, Conceptos y Tipos**” Revista Anual Interamericana de México.

Ramírez (2016). Trabajo Especial de Grado “**Propuesta para el diseño de un Manual de Descripción de Cargos para la Unidad Educativa Colegio Araguaey Centro Cívico Cardón**”. Instituto Universitario de Tecnología “Antonio José de Sucre” sede Falcón Extensión Punto Fijo. Venezuela

Ramírez, R (2007). “**Lineamientos Metodológicos para la Investigación**”. Ecuador.

Reyes, A (2008) “**El Desarrollo en las Organizaciones**”, Limusa, México.

Perow, C y Herrol, R (2008). “**Estructura Organizacional**” Santiago de Chile.

<https://revista.cemci.org/numero-2/documentos/doc2.pdf>

<http://www.gideca.net/files/Como%20hacer%20Descripciones%20de%20Cargos.pdf>

ANEXOS

ANEXO A
FORMATO DE DESCRIPCION DE CARGO



I. IDENTIFICACION

- TITULO DEL PUESTO:
- TITULO DEL PUESTO SUPERVISOR:
- EMPRESA O FILIAL/GERENCIA/REGION:

II. MISIÓN

III. RESPONSABILIDADES (MACRO / GENERALES)

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.

IV. PERFIL / REQUERIMIENTOS

EDUCACION _____	IDIOMAS _____
EXPERIENCIA _____	
COMPETENCIAS _____	

V.- ELABORACION Y APROBACION

ELABORADO Nombre: Firma:	APROBADO Nombre: Firma:	FECHA
--------------------------------	-------------------------------	-------

ANEXO B CUESTIONARIO



Valencia, ___ de Mayo de 2020

Datos del Trabajador:

Nombre y Apellido: _____

Cargo: _____ Gerencia: _____

Cuestionario

1. ¿Está en conocimiento de las funciones y responsabilidades inherentes al cargo que desempeña? Si__ No__
 2. ¿Posee copia de la Descripción de Cargo del puesto que ejerce? Si__ No__
 3. ¿Cree usted que las tareas y actividades que lleva a cabo están contempladas en la descripción de cargo? Si__ No__
 4. ¿Considera que es pertinente actualizar las Descripciones de Cargo cuando las responsabilidades y funciones cambien? Si__ No__
 5. ¿Las Descripciones de Cargos le aportan directrices o lineamientos para cumplir de forma cabal y eficaz las responsabilidades de su puesto trabajo? Si__ No__
 6. ¿Ha ejecutado tareas y asumido responsabilidades que no se encuentran establecidas en la descripción de cargo? Si__ No__
 7. ¿Considera que el puesto que usted desempeña requiere de competencias y habilidades no descritas en la descripción de cargo? Si__ No__
 8. ¿Conoce el flujograma de procesos que debe realizar para desempeñar las funciones que le competen a su cargo? Si__ No__
 9. ¿Posee conocimiento de la existencia de algún manual en la organización que indique las Políticas, Normas y Procedimientos a seguir para cumplir eficazmente sus actividades y responsabilidades en el cargo? Si__ No__
 10. Considera que la Gerencia de Recursos Humanos es de vital importancia y medular en una empresa? Si__ No__
-