

**OPTIMIZAR LA ESTRUCTURA DE LOS  
CARGOS DE LOS TRABAJADORES DE  
PDVSA REFINERÍA EL PALITO EN EL  
SISTEMA SAP**



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

**OPTIMIZAR LA ESTRUCTURA DE LOS  
CARGOS DE LOS TRABAJADORES DE  
PDVSA REFINERIA EL PALITO EN EL  
SISTEMA SAP**

**EMPRESA: PDVSA REFINERIA EL PALITO, S.A.**

**Autor:** Toro, Anglay  
**C.I.** 10.575.057

**San Diego, Octubre 2017**



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

**OPTIMIZAR LA ESTRUCTURA DE LOS  
CARGOS DE LOS TRABAJADORES DE  
PDVSA REFINERIA EL PALITO EN EL  
SISTEMA SAP**

**CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN**

---

Mary Machado C.I. 11.965.064 Tutor Académico

---

Dayana Decan C.I. 15.950.143 Tutor Empresarial

**Autor:** Toro, Anglay  
**C.I.** 10.575.057

**San Diego, Octubre 2017**

## **AGRADECIMIENTOS**

Todo comienzo es difícil, pero a través del tiempo y contando con la sabiduría de nuestro amado creador, a quien va dedicado este logro principalmente, mi amado Dios, quien más que nadie conoce mis esfuerzos para llevar a feliz término este proyecto de vida.

En segundo lugar mis adorados padres, quienes con su amor, sabiduría y paciencia me encaminaron a ser la persona quien soy, gracias amados padres.

En tercer lugar mis queridas Hermanas, Elizabeth, Magaly y Eneida, quienes con su apoyo, empuje y motivación lograron siempre encaminarme a obtener este logro que se los dedico con mucho amor.

A todos mis amigos UJAP, gracias por estar siempre presentes en la realización de esta meta, que con tanto amor, entusiasmo y compañerismo estuvieron presente a lo largo de toda mi carrera.

A mis tutoras Mary y Dayana, quienes dedicaron su tiempo a corregir y mejorar este proyecto, que felizmente llego a su fin, agradeciéndoles mucho su esfuerzo ya que con esto me permite obtener mi título.

Mis amigos, aquellos quienes día, día conocieron mis debilidades, y me ayudaron sin interés, quienes me daban apoyo en todo momento a continuar adelante, sin ningún prejuicio y a quienes les doy las más sinceras gracias.

# ÍNDICE GENERAL

## CONTENIDO

	pp.
Lista de cuadros .....	vii
Lista de gráficos .....	viii
Lista de figuras .....	ix
Introducción .....	10
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>I LA EMPRESA .....</b>	<b>12</b>
1.1. Razón Social .....	12
1.2. Descripción de la empresa .....	12
1.3. Reseña histórica .....	12
1.4. Productos elaborados .....	14
1.5. Mercadeo .....	14
1.6. Misión, visión y valores .....	14
1.7. Objetivos de la empresa .....	15
1.8. Estructuras organizativas .....	16
1.9. Organigrama de la empresa: Refinería El Palito .....	18
1.10. Actividades desarrolladas en las pasantías en la Gerencia de Recursos Humanos Servicios Organizacionales .....	19
<b>II EL PROBLEMA .....</b>	<b>26</b>
2.1. Planteamiento del problema .....	26
2.2. Formulación del problema .....	31
2.3. Objetivos .....	31
2.4. Justificación de la propuesta .....	31
2.5. Alcance .....	32

	2.6. Limitaciones .....	32
III	MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL .....	34
	3.1. Antecedentes .....	34
	3.2. Bases teóricas .....	39
	3.3. Bases legales .....	45
	3.4. Definición de términos básicos .....	47
IV	FASES METODOLÓGICAS .....	49
	4.1. Fases de la investigación .....	50
V	RESULTADOS .....	55
VI	PROPUESTA .....	67
	Conclusiones.....	71
	Recomendaciones .....	72
	Referencias .....	73
	Anexos .....	74
	A. Cuestionario OEC-2017 .....	75

## LISTA DE CUADROS

### CONTENIDO

CUADRO		pp.
1	Distribución de la población .....	51
2	Ítems No 1 .....	56
3	Ítems No 2 .....	57
4	Ítems No 3 .....	58
5	Ítems No 4 .....	59
6	Ítems No 5 .....	60
7	Ítems No 6 .....	61
8	Ítems No 7 .....	62
9	Ítems No 8 .....	63
10	Ítems No 9 .....	64
11	Ítems No 10 .....	65

## LISTA DE GRÁFICOS

### CONTENIDO

GRÁFICO		pp.
1	Ítems No 1 .....	56
2	Ítems No 2 .....	57
3	Ítems No 3 .....	58
4	Ítems No 4 .....	59
5	Ítems No 5 .....	60
6	Ítems No 6 .....	61
7	Ítems No 7 .....	62
8	Ítems No 8 .....	63
9	Ítems No 9 .....	64
10	Ítems No 10 .....	65

## LISTA DE FIGURAS

### CONTENIDO

		pp.
FIGURA		
1	PDVSA Refinería El Palito .....	13
2	Organigrama PDVSA Refinería El Palito .....	18
3	Esquema de fases metodológicas .....	50
4	Censo de actualización de datos en el sistema SAP .....	70

## INTRUDUCCIÓN

La Estructura organizacional es un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización. Identifica por puestos, funciones y dónde se deben reporta dentro de la organización para garantizar el logro de los objetivos trazados

Tomando en consideración lo antes expuesto, se evidencia la importancia del estudio de las estructura organizacionales de los trabajadores de PDVSA Refinaría El Palito, ubicada en Puerto Cabello Estado Carabobo demostrando la existencia de debilidades en cuanto a que los trabajadores no tienen la titularidad de los cargos de acuerdo a la estructura organizacional actual, es necesario aplicar la Norma de Manejo de Cambio (Rotación Interna para sinterizar la situación actual)

Su estructura organizacional, se considera pertinente desarrollar un estudio dirigido a proponer una estructura organizacional basada en un estudio, para optimizar la estructura de la mencionada empresa, para lo cual, se presenta la investigación estructurada de la siguiente forma

La investigación está estructurada en seis capítulos, que se desarrollan de la siguiente manera:

**El Capítulo I**, está dedicado para el conocimiento general de la institución estudiada, en el mismo se podrá encontrar lo referente a su historia, valores, visión, misión y estructura organizativa.

**El Capítulo II**, se refiere a la Formulación del Problema en el cual se expresa el planteamiento del mismo, los objetivos de la investigación, alcances que se quiere lograr, así como las limitaciones que se presentaron en este estudio,

**El Capítulo III**, se refiere al Marco Teórico, este explicara los conceptos necesarios para la mejor comprensión de la investigación teniendo como fuente autores bibliográficos.

**El Capítulo IV**, presenta el Marco Metodológico donde se menciona el tipo de investigación, las técnicas e instrumentos utilizados en la recolección de datos y la elaboración del cronograma de actividades.

**El Capítulo V**, se presenta el análisis de los resultados del instrumento aplicado a la muestra seleccionada, la misma recoge información de gran importancia para este estudio, ya que forma parte del proceso diagnóstico.

**Capítulo VI**, se plantea y presenta los resultados que ayudarán a mejorar u optimizar el proceso estudiado. Para finalizar, se presentan las Conclusiones y Recomendaciones que servirán de base a otras investigaciones de esta índole

## **CAPÍTULO I**

### **LA EMPRESA**

#### **1.1. Razón Social**

PDVSA Refinería El Palito S.A.

**Dirección:** Se encuentra ubicada en la costa norte de Venezuela, en Punta Chaves, en la cercanía de El Palito, municipio Juan José Flores de Puerto Cabello, Estado Carabobo.

#### **1.2. Descripción de la empresa**

Refinería El Palito de Petróleo de Venezuela (PDVSA), es una empresa del estado cuyo capital social es propiedad en un 100% de la República Bolivariana de Venezuela, quien ejerce su titularidad a través del Ministerio del Poder Popular de Petróleo y Minería. Cabe destacar que entre sus valores está mejorar la calidad de vida de los trabajadores y la calidad de sus productos, además la Gerencia General apoya las comunidades vecinas de Refinería, con jornadas de mejoras en los centros educativos y atención médica a la comunidad.

#### **1.3. Reseña histórica**

En el año 1914 se inició el desarrollo comercial del crudo, Venezuela empezó a ser considerada como un país con abundancia en hidrocarburo. Después de su nacionalidad en el año de 1975, el Estado Venezolano comenzó todo lo relativo a la exploración del territorio en busca de petróleo, asfalto y demás hidrocarburos, a la exploración de yacimientos, manufactura, refinación o transporte, almacenamiento y comercio exterior.

A lo largo de cuatro décadas de trabajo constante se desarrollaron distintos proyectos que le permitieron a Refinería El Palito ampliar su actividad, así como introducir nuevas tecnologías, con esto permitió que la empresa sea considerada como uno de los complejos más modernos e importantes del país y el mundo.

El 30 de agosto de 1975 se decreta la creación de Petróleo de Venezuela Sociedad Anónima (PDVSA) y luego en el periodo de 1997 sucede la conocida transformación petrolera la cual se traduce en la unión de las tres grandes fíales de PDVSA que son : Corpoven, Maraven y Lagoven, para formar una empresa única y sólida en Venezuela, conocida en la actualidad como PDVSA Petróleo y Gas, S.A, la cual se integra dentro de las siguientes divisiones: PDVSA Exploración y Producción, relacionado con la explotación y perforación, PDVSA Manufactura y Mercadeo encargada directamente de todo lo relacionado con el proceso de refinación y PDVSA Servicio, encargada de la contabilidad, finanzas y recursos humanos, quedando como filial principal de PDVSA, las empresas DELTAVEN relacionado con el mercado y Pequiven en el área de fertilizante y productos químicos entre otros.

En el año del 2005 y con una PDVSA reestructurada con una mayor visión de sus actividades, este complejo de refinación inicia una etapa de ampliación de sus instalaciones y equipos con fines de incrementar sus niveles de producción ajustando la protección ambiental.

**Figura No. 1:** PDVSA Refinería El Palito



**Fuente:** PDVSA Refinería El Palito

## **1.4. Productos Elaborados**

armonía con el entorno social y ambiental, logrando ser la corporación energética de referencia mundial por excelencia.

**Valores.**

PDVSA Refinería El Palito dirige sus negocios con la perspectiva de cumplir la misión y visión fundamentadas en los siguientes valores corporativos:

Integridad

Respeto a la gente

Disciplina

Responsabilidad

Seguridad

Competitividad

Efectividad Interpersonal

**1.7. Objetivos de la empresa**

**1.7.1. Objetivo General**

Proponer la actualización en la data del sistema de gerencia, de Recursos Humanos, la titularidad del cargo de los trabajadores de PDVSA Refinería El Palito

**1.7.2. Objetivos Específicos**

Diagnosticar la situación en PDVSA Refinería El Palito con respecto a la titularidad del cargo.

Identificar la cantidad de movimientos del personal de PDVSA Refinería el Palito, para realizar el manejo del cambio en la data del sistema de la administración de Recursos Humanos.

Diseñar la propuesta para la actualización en la data del sistema de Recursos

Humanos Refinería El Palito.

## **1.8. Estructura Organizativa**

Gerente General de la Refinería El Palito: Quien reporta a PDVSA Caracas.

Sub Gerente de Refinería: Este reporta al Gerente General de la Refinería El Palito.

Nueve Gerentes y una Asesoría Legal: Las cuales reportan al Gerente y/o Sub Gerente de Refinería y de los cuales se distribuyen de la siguiente manera sean sus funciones:

### **Asesoría Legal:**

Es quien se encarga de orientar a la empresa en asuntos de naturaleza jurídica que se relaciona con sus actividades, las cuales reportan al Gerente de la Refinería

### **Gerencia Técnica:**

Da el soporte técnico necesario a las gerencias de operaciones y mantenimiento, así como a su vez los servicios de ingeniería de apoyo requeridos en la optimización, control y mantenimiento de la continuidad de las operaciones y actividades propias de la refinería

### **Gerencia de Operaciones:**

Debe garantizar el logro de los objetivos operacionales de la refinería, además de velar que los productos elaborados en la empresa sean entregados oportunamente para su distribución y comercialización.

### **Gerencia de Mantenimiento**

Tiene como función principal velar por el buen funcionamiento de los equipos y procesos existentes en la refinería mediante la planificación, organización, dirección y control de un mantenimiento tanto preventivo como correctivo y predictivo.

### **Gerencia de Prevención y control de Pérdidas**

Suministrar a la empresa todo el apoyo para prever riesgos y controlar todo lo relacionado a dotaciones, entradas y salidas de equipos, materiales, entre otros. Y a la vez presta un servicio de seguridad oportuna y confiable, acorde con cada una de las necesidades de los clientes.

Brindar atención a todos los clientes fundamentales en cuatro procesos claves: Prevención de Perdida, Protección Industrial, Sistema de Información Tecnológicas, Información Estratégicas y el apoyo de Planificación y Control de Gestión a fin de reducir las oportunidades de amenazas del entorno de riesgos y desviaciones que atenten en contra del patrimonio de la Corporación.

### **Gerencia de Recursos Humanos**

Tiene la finalidad de mantener un clima laboral agradable en donde los trabajadores se sientan a gusto con la labor que esta desempeñan, además de optimizar los recursos y materiales existentes en la empresa.

### **Gerencia de Finanzas**

Tiene por propósito asesorar y prestar un servicio a las gerencias operacionales, además de servir de apoyo en todo lo relativo a la aplicación de las políticas, normas y procedimientos de PDVSA, a través de sus secciones de evaluación de procesos: procesos de contabilidad, procesos de control de gestión, procesos de contratación y análisis financiero.

### **Gerencia de Servicio**

Debe planificar, coordinar, dirigir y controlar las estrategias a aplicar en la gestión de adquisición y manejo de materiales en servicios generales, administrativos, sistemas de telecomunicaciones, con el objetivo de propiciar una adecuada infraestructura de servicios de apoyo a las actividades operacionales y administrativas de la Refinería.

### Gerencia de A.I.T.:

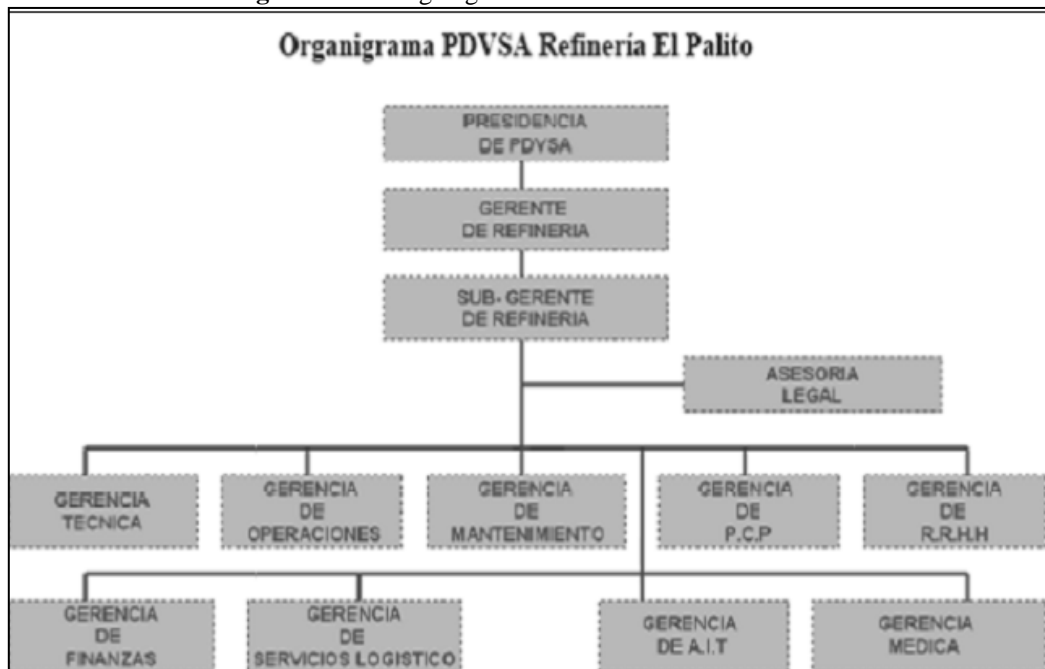
Se encarga de desarrollar, adquirir, implementar y mantener las bases de datos y los sistemas de información industrial actualizada que requiere la empresa; así como también velar por el buen funcionamiento de los sistemas de comunicación y automatización de ésta.

### Gerencia Médica

Suministra a la empresa todo el apoyo relacionado al área Médica preventiva, curativa y rehabilitadora, con la finalidad de garantizar la atención oportuna, eficiente y eficaz a los trabajadores en los casos de enfermedad o accidente. Además de este personal, se cuenta con profesionales de todas las especialidades, de las distintas contratistas y consultoras que presten sus servicios a Refinería El Palito, quienes laboran de forma permanente y/o temporal.

## 1.9. Organigrama de la estructura Refinería El Palito

Figura No. 2: Organigrama PDVSA Refinería El Palito



Fuente: PDVSA

### **1.10. Actividades desarrolladas en las pasantías de la Gerencia de Recursos Humanos Servicios Organizacionales**

El departamento de servicios Organizacionales, se encarga de proporcionar a las Gerencias de Refinería El Palito y los proyectos que la conforman, el talento humano calificado, a través de la captación, selección y el empleo; garantizando el desarrollo competitivo dentro de la Organización.

Durante el desarrollo de las pasantías se especificaran de manera general las actividades contempladas en el Plan de Trabajo (ver anexo 4ª y 4ª continuación) las cuales fueron realizadas por el pasante en PDVSA Refinería El Palito S.A, en donde se describen cada uno de los conocimientos adquiridos durante el proceso de pasantías.

A continuación se detalla las actividades desarrolladas durante el periodo de las doce (12) semanas en el departamento de Servicios Organizacionales:

#### **Inducción del Proceso de Servicios Organizacionales.**

Áreas que conforman este departamento son:

#### **Captación Anticipada:**

Consiste en captar de forma anticipada estudiantes de técnico medio, técnico superior y universitarios con gran potencial para realizar pasantías regulares o tesis /proyectos industriales en áreas claves y de mayor demanda en la organización, con el objeto de tener base de datos de posibles talentos del segmento profesional

Dar cumplimiento de acuerdo a lo establecido en la Ley del INCES, a través, de la planificación y ejecución del Programa Nacional de Aprendizaje, a jóvenes de 18 años bachilleres en ciencias y humanidades dispuesto a formarse en oficios técnico o administrativos.

## **Captación y Selección de Empleo**

Seleccionar al personal que cumpla con un perfil de conocimientos, habilidades y destreza (competencias) adecuadas al puesto, atendiendo a las necesidades de la organización mediante postulaciones internas y búsqueda externa.

Brindar al candidato una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñara, con los fines o razón social de la empresa y la estructura de la misma, mediante la aplicación del plan de inducción.

## **Compensación**

Compensación salarial tiene que estar alineado con la estrategia de la empresa. Este sistema compensación está encaminado a lograr que el empleados satisfechos, retener buenos talentos y resultados mejores para la organización

## **Planificación y Evaluación de Desempeño Organizacional**

Administrar las posiciones y estructuras SAP las estructuras organizacionales y los movimientos internos y externos de los trabajadores para lograr un manejo del cambio dentro de lo establecido en la normativa interna y en las leyes venezolanas.

Evaluar constantemente el desempeño de los trabajadores, a través del uso de técnicas previamente establecidas, con la finalidad de obtener indicadores que nos permitan identificar las necesidades de formación, así como el otorgamiento de planes de incentivos.

## **Conocer la Norma Sobre Manejo del Cambio**

Para realizar un movimiento de personal, se debe conocer la norma de manejo del cambio para evaluar, aprobar, registrar y comunicar todos los cambios de personal en posiciones claves en la organización

La norma de manejo de cambio, se aplica en posiciones clave para garantizar la continuidad del trabajo el cual fue asignado. Estos cambios solo son contemplados por vacaciones, acción de formación, suspensiones médicas y otro reemplazo de carácter temporal

El movimiento permanente se utiliza en posiciones clave, el representante de la instalación debe garantizar que la persona seleccionada para ocupar la posición del puesto, haya sido formada y capacitada en la nueva función y cumpla el perfil de competencias establecidas en la descripción del cargo.

### **Conocer la Norma de Compensación**

La norma de compensación (Sueldo, salario prestaciones) es la gratificación que el empleado recibe a cambio de su trabajo realizado, las disposiciones de esta norma aplicarán al personal de la nómina mayor desempeñando actividades operacionales y garantizando el cumplimiento de las normas y políticas, y estarán bajo el régimen de guardias de tres turnos rotativos (diurno, mixto y nocturno), en forma regular y permanente.

El sistema de compensación es el sistema que determina todo lo que un trabajador recibe por su labor en la organización o por pertenecer a ella. Como componentes de un sistema de compensaciones está la compensación directa que es lo que recibe un trabajador por su labor y la compensación indirecta que es lo que recibe por el solo hecho de pertenecer a la organización, por ejemplo el seguro social y otros beneficios que no tienen como contrapartida la prestación de su servicio.

### **Conocer la Norma de Asignación y transferencia en Venezuela**

Antes de comenzar a realizar la gestión de la asignación ó transferencia del trabajador debemos conocer las siguientes normas que se mencionan a continuación:

La Norma sobre la Asignación Temporal en Venezuela es para los trabajadores y las trabajadoras que serán asignados en forma temporal en Venezuela, para una labor, reemplazo de vacaciones, desarrollo, proyecto específico o proceso de formación prolongado en una localidad distinta a la de su trabajo y residencia habitual y permanente, dentro de un mismo negocio, organización o filial de la empresa u otro Ente del Estado.

Esta regla se aplicara para los trabajadores de la nómina no contractual (nomina mayor) contratados por tiempo determinado e indeterminado que la empresa lo asigne y con una duración mayor a 30 días

Se entiende por transferencia a los efectos de esta norma, el traslado permanente de un trabajador o trabajadora a otra localidad por tiempo indeterminado, que la empresa transfiera a un lugar distinto al de su trabajo, esta medida se utiliza para los empleados permanentes de la nómina no contractual.

### **Realizar Avisos de Cambios de Personal.**

El pasante elaboro avisos de cambios de movimiento de personal, documento que notifica que el trabajador será asignado o transferido de manera temporal o permanente a otra área o filial de PDVSA

Por lo general un comunicado interno debe ser un medio de información eficaz que permita el dar a conocer el mensaje a todas las partes interesadas, sin que quede lugar a dudas sobre su contenido. A pesar que cada empresa tiene su propio formato de comunicados internos, PDVSA utiliza uno y contiene las siguientes informaciones:

**Datos de la Gerencia:** nombre de la Gerencia Origen y Gerencia Destino.

**Datos Personales:** nombres y apellidos, cédula de identidad, nómina, nro posición a ocupar si es una transferencia.

**Motivo del movimiento:** asignación o Transferencia.

**Justificación:** es el comentario general que indicara a quién va reemplazar en un tiempo determinado la asignación y posición de puesto a ocupar cuando es una transferencia a otro destino laboral.

**Aprobaciones según delegaciones vigentes:** son las personas que tienen el mando y el poder del cargo en la gerencia, estos señores son los que autoriza el movimiento del personal.

#### **Realizar cartas de Asignación y Transferencia de personal.**

La carta de asignación y transferencia, notifica que la gestión de su movimiento fue procesado de acuerdo al requerimiento solicitado, este documento debe ir firmado por: El gerente de la gerencia que solicito el aviso, el gerente de Recursos humanos, gerente general de Refinería El Palito y el trabajador a quien se le proceso el movimiento. Este escrito, se aplica cuando el movimiento es interno y debe ir acompañado del aviso de cambio.

#### **Control de Avisos de cambios.**

Este control de los avisos de cambio se lleva por medio de un número de referencia, así a la hora de solicitar este documento para la revisión y aprobación se busca con esta nomenclatura.

#### **Registro de Resumen de condición**

El resumen de condición de una asignación o transferencia es la comunicación del trabajador a otra empresa, en concordancia con las normas de asignación y transferencias.

Las condiciones que señalan el resumen de condición de asignación son: Fecha inicio de la asignación, fecha fin de la asignación, localidad de la asignación, Filial /

Negocio / Organización, remuneración, otros negocios, facilidades y apoyo logístico, planes de prevención, firmas de la autoridades según delegaciones vigentes y del trabajador

Las condiciones que señalan el resumen de condición de transferencia son: Fecha inicio de la transferencia, localidad de la transferencia, Filial / Negocio / Organización, remuneración, otros negocios, facilidades y apoyo logístico, planes de prevención, firmas de la autoridades según delegaciones vigentes y del trabajador.

### **Control de Transferencia de personal.**

Es el seguimiento que se hace por medio del sistema SAP, que nos permite saber la fecha cuando se materializa el movimiento del empleado al cargo solicitado, de acuerdo a la estructura de la organización

Cabe destacar que estos movimiento de transferencia se realiza siempre y cuando este vacante la posición del cargo en la estructura.

### **Registro de pago de sustitución.**

Esta norma aplica a todo el personal de la nómina menor elegible a recibir una compensación salarial por realizar cargos de mayor jerarquía. Se debe procurar que la sustitución sea hecha por un trabajador clasificado en la categoría inferior a la del sustituto. Se debe informar a Finanzas Nomina para procesar el pago sustitutivo, siguiendo lo establecido en el sistema de nómina de pago.

En ningún caso el trabajador sustituto podrá ganar más que el sustituido. Para los efectos del pago sustitutivo se consideraran solamente en los periodos de vacaciones, el permiso de ausencias, los reposos médicos, permisos especiales y cualquier otro trabajo que implique el posterior regreso del trabajador a su respectivo cargo.

### **Registro y control de documentos.**

Es el control de estos escritos mediante una lista maestra que lleva el analista para la revisión y distribución del mismo

En este archivo se alimentan o se suman las gestiones que realiza el analista de recursos humanos como: Cartas de notificación de asignación y transferencia, carta de promociones a nomina no contractual, matriz de evaluación, avisos de cambios y registros de informe de gestión.

## **CAPÍTULO II**

### **EL PROBLEMA**

#### **2.1. Planteamiento del Problema**

La estructura de PDVSA Refinería El Palito, se encuentra conformadas por unidades administrativas y operativas, las cuales tienen asignadas un conjunto de actividades para cumplir con los objetivos y metas establecidas por la Gerencia General. La Administración de Recursos Humanos, tiene la responsabilidad de planificar, reclutar y seleccionar el personal que reúnan los perfiles y exigencias de cada uno de los cargo, además de concientizarlos, motivarlos y hacer cumplir con las normativas, a fin de disminuir las barreras que entorpece las labores acorde al puesto de trabajo

Atendiendo a Daft (2000) cuando señala que “todas las organizaciones requieren modificar su estructura y estrategia de tiempo en tiempo” (p. 302), así como a Robbins (1998) cuando propone que “conforme las organizaciones crecen, sus estrategias se vuelven más ambiciosas y complejas de manera que la estructura cambia para apoyar la estrategia elegida” (p. 353), debemos considerar que es conveniente analizar si la ausencia de cambios está afectando la productividad de la coordinación.

En este sentido, Daft y Robbins se han preocupado por estudiar los beneficios asociados a las estrategias dentro de las organizaciones. Las actividades sistemática apoyadas en datos reales, en estudios técnicos que la prevención sirva de fundamento sólido a las políticas, programas y técnicas y que a su vez sea su instrumentos eficaces y de verdadera utilidad para la empresa

Chiavenato (1993) define la selección de recursos humanos como: “la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o, más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal”.

Este autor, menciona que la selección de personal es el proceso utilizado por Recursos Humanos para contratar o promover al trabajador adecuado para ocupar el cargo existente en la empresa.

Gerencia de Recursos Humanos en PDVSA Refinería el Palito está conformada por seis departamentos: Educación y Desarrollo, Relaciones Laborales, Calidad de Vida, Planes y Beneficios, Planificación, Presupuesto y Gestión, y Servicios Organizacionales

Servicios Organizacionales, se encarga de proporcionar a las Gerencias de Refinería El Palito y los proyectos que la conforman, talento humano calificado, a través de la captación, selección y empleo; garantizando el desarrollo competitivo y equitativo dentro de la organización.

Los departamentos que la conforman:

**Captación anticipada:**

- Garantizar el personal calificado mediante la captación externa, armonizando las necesidades de Refinería El Palito y la oferta del contexto educativo.
- Dar cumplimiento a lo establecido en la Ley del INCES, a través, de la planificación y ejecución del Programa Nacional de Aprendizaje.
- Asegurar la captación externa de talento humano calificado, a fin, de incorporarlo a la Industria, a través, de la Reserva Estratégica de Personal.

**Captación y selección de empleo**

- Captar el talento humano calificado, atendiendo las necesidades de la organización, mediante las postulaciones internas y búsquedas externas.
- Seleccionar personal que cumpla con un perfil de conocimientos, habilidades y destrezas (competencias) adecuado al puesto.
- Ingresar el talento humano en el tiempo requerido, una vez, aprobado por el Comité de Recursos Humanos, para asegurar la continuidad de las operaciones, facilitando el logro de los objetivos y metas de la organización.
- Brindar al talento humano una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines o razón social de la empresa y la estructura de ésta, mediante la aplicación del plan de inducción.

### **Compensación y planificación**

- Captar el talento humano calificado, atendiendo las necesidades de la organización, mediante las postulaciones internas y búsquedas externas.
- Seleccionar personal que cumpla con un perfil de conocimientos, habilidades y destrezas (competencias) adecuado al puesto.
- Ingresar el talento humano en el tiempo requerido, una vez, aprobado por el Comité de Recursos Humanos, para asegurar la continuidad de las operaciones, facilitando el logro de los objetivos y metas de la organización.

### **Evaluación y desempeño organizacional**

- Evaluar constantemente el desempeño de los trabajadores, a través del uso de técnicas previamente establecidas, con la finalidad de obtener indicadores que nos permitan identificar las necesidades de formación, así como, el otorgamiento de planes de incentivos.

- Administrar las estructuras organizacionales y los movimientos internos y externos de los trabajadores para lograr un manejo del cambio dentro de los establecidos en las normativas internas y en las leyes venezolanas.
- Administrar las posiciones y estructuras bajo el sistema SAP

Departamento de Servicios Organizacionales debe siempre estar actualizando las estructuras de cada gerencia en forma adecuada, evidenciando que existen algunos trabajadores de la Refinería El Palito ocupando posiciones que no están reflejadas en el sistema SAP de Recursos Humanos, esta información fue suministrada de acuerdo a las pasantías realizadas

El subsistema de recursos humanos presenta un problema en las estructuras organizativas de PDVSA Refinería El Palito en sistema SAP de Recursos Humanos, motivado a que los trabajadores cumplen actividades que no son las que se describen en los cargos existentes en la data del sistema SAP de Recursos Humanos.

En este orden ideas, unas de las técnicas más utilizadas por Recursos Humanos es la Base cero como punto de partida para determinar las necesidades futuras del proceso de empleo. Esta técnica se maneja como el presupuesto, el cual hay que justificarlo todos los años considerando el que se jubila, el despedido, el que renuncia, el personal que se debe suplir producto de los reposos (enfermo de pre y post natal), para eso se realiza un análisis para un análisis para determinar si la empresa puede justificar su ocupación.

Rotación de personal, se usa para definir la fluctuación de personal entre una empresa y su ambiente; en otras palabras, es el intercambio de personas que ingresa y salen de la organización.

Existen dos tipos de rotaciones:

**Rotación interna**, se describe como el número de trabajadores que cambian de puesto, sin salir de la empresa.

**Transferencia:** Se entiende por esta, el cambio estable a otro puesto, no supone mayor jerarquía, ni mayor salario.

**Ascenso:** Puede considerarse como el cambio de un trabajador a un puesto de mayor importancia y salario.

**Promociones:** Se entiende por esta, el cambio de categoría, consecuente, un incremento del salario del trabajador, sin cambiar de puesto.

**Descensos:** Consiste en el paso de puestos de mayor importancia y salario, a otros, que suponen características inferiores en estos dos elementos.

**Rotación externa**, Se refiere a la entrada y salida de personal de la organización, ésta se puede dar en casos como: La muerte del trabajador, jubilación, incapacidad permanente, renuncia del trabajador, despido, mala selección e inestabilidad familiar; entre otras.

En función de lo antes mencionado y en atención a esta problemática planteada, surgen las siguientes interrogantes:

¿Qué diagnóstico se necesita realizar en PDVSA Refinería El Palito con respecto a la titularidad del cargo?

¿Cuanto movimiento del personal de PDVSA Refinería El Palito ejecutan en el manejo de cambio en la data del sistema SAP de la administración de Recursos Humanos?

¿Será factible diseñar una propuesta para la actualización en la data del sistema SAP de Recursos Humanos Refinería El Palito?

## **2.2. Formulación del Problema**

¿Qué efecto se ha generado en los trabajadores de la Refinería El Palito, debido, a la no aplicación de la titularidad del cargo existente?

## **2.3. Objetivos**

En este apartado se describirán los objetivos de las pasantías. Entre los propósitos que se enumerarán se encuentran: los objetivos generales y los específicos, que provienen de las pasantías

### **2.3.1. Objetivo General**

Proponer la actualización en la data del sistema de Gerencia de Recursos Humanos, la titularidad del cargo de los trabajadores de PDVSA Refinería el Palito.

### **2.3.2. Objetivos Específicos**

Diagnosticar la situación en PDVSA Refinería El Palito con respecto a la titularidad del cargo.

Identificar la cantidad de movimientos del personal de PDVSA Refinería El Palito, para realizar el manejo de cambio en la data del sistema de la administración de Recursos Humanos.

Diseñar la propuesta para la actualización en la data del sistema de Recursos Humanos Refinería El Palito

## **2.4. Justificación de la Propuesta**

La estructura organizacional busca preestablecer una jerarquía en las actividades que se ejecutan en una empresa mediante los cargos y roles establecido, básicamente con el propósito de llevar el control de las actividades, y así como predecir comportamientos o escenarios futuros dentro de la organización.

En este sentido, el presente estudio pretende de manera general conseguir diferentes mejoras en cuanto al desempeño y la relación entre el personal y sus funciones a cumplir, mediante la aplicación del modelo de cambio en los procesos y la correcta ejecución de las tareas de cada cargo de la empresa que se deben ejecutar en cada una de las actividades

La técnica de manejo de cambio permite evaluar, aprobar, registrar y comunicar todos los movimientos de personal en posiciones claves en la organización, así mismo es un proceso que puede ser realizado por profesionales del área de Relaciones Industriales.

La implementación del modelo permite identificar la cantidad de movimiento de personal de PDVSA Refinería El Palito y la actualización en la data del sistema SAP de la administración de Recursos Humanos.

Así mismo, tiene como propósito brindarle a PDVSA Refinería El Palito, una herramienta que contribuye en la optimización de la estructura organizativa en el sistema SAP, funciones que realiza el departamento de Servicios Organizacionales

## **2.5. Alcance**

Proponer el diseño de manejo del cambio para optimizar la estructura organizativa de PDVSA Refinería EL Palito en el sistema SAP. Es por ello que el presente informe está dirigido a la Gerencia de la empresa en estudio, para mejorar los procesos, sin que ello limite a ser usado en otras empresas del mismo ramo.

## **2.6. Limitaciones**

### **Limitación en el espacio físico-geográfico**

La presente investigación se desarrollará en la empresa PDVSA Refinería El Palito, Departamento de Servicios Organizacional.

### **Limitaciones en el tiempo**

En las pasantías realizadas se tomarán en consideración datos de trabajadores durante el presente año contentivo en los registros de PDVSA Refinería El Palito, Departamento de Servicios Organizacional.

Estos datos arrojarán información sobre la Optimización de los trabajadores de Refinería El Palito en el sistema SAP Recursos Humanos.

## CAPÍTULO III

### MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL

El siguiente capítulo de este informe de pasantía se realizó con algunas revisiones bibliográficas con la finalidad de recopilar información sobre las investigaciones previas, relacionadas con la problemática a estudiar.

#### **3.1. Antecedentes.**

En el ámbito internacional se encuentra **Friend (2015)** La revista la voz de Houston indica que la estructura de una organización es un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización, identificada por cada puesto, su función y donde se reporta dentro de la estructura. Esta organización se desarrolla para establecer como se opera y ayuda a lograr las metas para permitir un crecimiento futuro. La estructura se ilustra utilizando una tabla organizacional.

Muchos tipos de estructuras organizacionales están definidos para cumplir las necesidades de las organizaciones que operan de forma diferente. Los tipos de estructura de una organización se incluyen divisional, funcional, geográfica y central. Una estructura divisional es la adecuada para las organizaciones con distintas unidades de negocios, mientras que la estructura geográfica provee una jerarquía que operan en muchos lugares nacional o internacionalmente. Una estructura organizacional funcional está basada en los deberes de trabajo de cada uno. Una estructura central, tiene dos o más supervisores para que el trabajador se reporte, es más complicada pero puede ser necesaria para las organizaciones grandes con muchas locaciones y áreas funcionales.

Aunque hay muchos tipos de estructuras organizacionales desarrolladas para cumplir con las llaves de cada organización, todas proveen una jerarquía que se reporta a un lugar centralizado y grupo de ejecutivos. El miembro de rango más alto de la organizacional es uno o varios altos ejecutivos llamados presidente, jefe ejecutivo o jefe operativo.

La Revista Friend, demuestra que la estructura de la organización se utiliza para especificar la jerarquía en la organización la cual está identificada por puesto y cargo desde el más bajo al más alto, por medio de ella sabemos cómo funciona y así lograr las metas para un incremento futuro en la empresa.

De acuerdo a la actividad económica de la organización, existe diferente forma: divisional, funcional, geográfica y central; todas ellas ocupando con un cargo de mayor nivel llamado presidente, jefe ejecutivo o jefe operativo.

En consecuencia a lo antes citado, el aporte de esta investigación es conocer que cada estructura organizacional tiene un sistema de roles en la que cada trabajador asume un papel de acuerdo a su actividad laboral, que espera que cumpla con el mayor rendimiento posible y que alcance las metas fijadas en la planificación.

En el ámbito latinoamericano. Domínguez (2013) en la tesis **“Diseño Organizacional para la empresa Expomandato S.A. del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena en Ecuador”**, comentó que esta empresa presenta problemas en su organización, ya que actualmente no cuenta con un diseño organizativo definido y específico, pues sus actividades son realizadas de manera empírica, provocando que en ocasiones exista confusión y descoordinación en el interior del complejo.

El objetivo consiste en realizar un diseño organizacional, que este basado en la investigación de campo y documentales, que estén respaldados con la aplicación de métodos y técnicas de investigación que permita plantear una estrategia de

recolección de los datos e información del personal y clientes que mantienen relación directa con la empresa.

Se obtuvo un diagnóstico y se propuso un diseño organizacional para la empresa Expomandato basado en la estructura actual, con lineamientos claros, objetivos, misión, visión, valores, descripción de cargos y organigrama formal de la empresa; que permitirá generar cambios en la estructura interna que facilite el desarrollo de procesos efectivos para alcanzar los objetivos institucionales de la compañía.

Se elaboró la propuesta de acuerdo a un modelo de diseño organizacional, mediante el estudio y la investigación de los diferentes enfoques y modelos administrativos que dirigieron los procesos, recursos y el direccionamiento de la organización de una forma efectiva en la empresa en estudio

Se recomendó que la empresa deba aplicar el Diseño Organizacional, para asegurar la calidad del servicio en la Expomandato S.A, con la finalidad de que sus funciones sean más eficientes y sirvan de guía para el personal.

El aporte que proporciona la investigación anterior consiste en diseñar un modelo organizacional con lineamientos, objetivos, misión, valores, descripción de cargos y organigrama formal que permita a la empresa generar cambios en la estructura para facilitar el desarrollo del proceso firme y la calidad efectiva en el servicio de la empresa

Así mismo se encuentra López (2015) en la tesis titulada **“Diseño y estructura organizacional en la empresa de ingeniería civil de la ciudad de Quetzaltenango”** en Guatemala, explica que el objetivo es describir el diseño y la estructura organizacional que emplean esta organización, logrando la opinión de los propietarios, gerentes y trabajadores de las 24 oficinas de ingeniería civil, con un diseño de investigación descriptiva.

En el desarrollo de la investigación se facilitó con una boleta de opinión a los propietarios y colaboradores de las empresas de ingeniería civil de la ciudad de Quetzaltenango; el instrumento fue diseñado en base a los objetivos de las investigaciones, y se distribuyó a los diferentes sujetos de la investigación para conocer la opinión de cada uno de ellos, respecto a la ejecución de los diferentes procesos del diseño y de la estructura organizacional.

Se determinó que las oficinas investigadas, los gerentes han implementado procesos como división del trabajo, departamentalización y cadenas de mando; como parte del diseño organizacional, aunque en algunas ocasiones lo hacen sin seguir un orden sistemático y sin una guía apropiada.

También entre los factores negativos que se encontraron durante la investigación, que no cuentan con ningún tipo de manual, para plasmar tipo de procedimientos, áreas de control o reglas por escrito. Con lo que se recomendó la implementación de una guía práctica de diseño y estructura organizacional, la cual pretende complementar y mejorar los resultados que obtienen en la actualidad.

En el ámbito nacional. Juan Carlos Valenzuela (2015) en la tesis titulada **“Estructura organizacional en la gestión de los procesos administrativos y operativos de la empresa Lucky Star C.A.”** Ubicación de la empresa en el en el Municipio de Maracay Estado Aragua, expone que el objetivo es proponer una estructura organizacional basada en el modelo Rightsizing para optimizar la gestión de los procesos administrativo y operativo de la empresa.

Cabe destacar, que los efectos de esta investigación la observación se realizó con un primer acercamiento a la empresa objeto de estudio a fin de indagar acerca de su estructura formal, organigramas, descripción de cargos, esto se realizó a través de la revisión de documentos gerenciales, así como la visita a las instalaciones y además se utilizó un cuestionario, con un total de treinta y cinco (35) ítems redactado a manera de afirmación, con una escala de respuesta dicotómica, que a través de este, se logró

conocer la opinión del personal de la empresa Lucky Srtas., C.A., con respecto a la estructura organizativa de la misma.

De acuerdo, a las investigaciones realizadas se proponer una estructura organizacional basada en el modelo de Rightsizing, para optimizar la gestión de los procesos administrativos y operativos de la empresa Comercial Lucky Star C.A.

En concordancia a lo antes mencionado, el aporte de la investigación en la empresa en estudio, con la colaboración del recurso humano, incluyendo con el personal de la empresa, logrando realizar una propuesta basada en el diseño del modelo Rightsizing con el fin de mejorar la gestión de los procesos administrativos u operativo de la empresa.

En el ámbito local. Chourio Soliana (2017) en la tesis titulada **“Rotación de personal y su incidencia en los altos desempeño de la empresa CACAO AVENTURA C.A.”** Ubicada en el municipio de Valencia Estado Carabobo, que el objetivo fundamental es Analizar el proceso de rotación del personal que labora en el departamento de administración y su incidencia en los equipos de alto desempeño de la empresa Cacao Aventurax C.A. para el desarrollo de los equipos de trabajo.

Se determinó en la investigación, que la organización debe focalizar elementos que puedan generar estampida de su talento humano o sencillamente que la estructura no sea estable; es por ello que los objetivos que persigue este estudio están orientados a los gerentes y empleados que se encuentran inmersos en el mundo empresarial y por ende no están exentos de una problemática como la que aquí se expone, considerando el estado emocional de los empleados

Se realizó, el estudio con una población conformada por doce (12) trabajadores una población de doce (12) trabajadores de la empresa, tomando en cuenta que dentro de estas funciones están los departamentos administrativos de Recursos Humanos, Venta, Compras, Gerencias y el departamento donde se evidencia mayormente la

problemática, el departamento de Administración y se tomó como muestra la plantilla conformada por el grupo de 12 personas.

En este sentido, se obtuvo un diagnóstico que incide en la rotación de personal que labora en el departamento de administración y su incidencia en los equipos de alto desempeño de la empresa, por lo que se evidenció según el proceso de observación e indagación que algunos empleados consideran que no se toma en cuenta la opinión, ni las habilidades y destrezas de los trabajadores para ocupar cargos diferentes, al igual que no reciben capacitación para ejercerlos.

Se recomienda la reducción del índice de rotación de personal, es hacer que el trabajador se sienta escuchado y tomado en cuenta, por lo cual se aconseja que se manejen las asambleas de empleados donde ellos puedan expresar directamente con los jefes inmediatos sus inconformidades y puedan dar su punto de vista sobre las acciones que toma la empresa en lo que a ellos concierne.

El aporte de esta investigación consiste en que antes del movimiento de un personal a otra gerencia o movimiento interno en la misma gerencia, se debe primero realizar un estudio que no afecte la integridad, el estado emocional y el buen rendimiento en el desempeño en el equipo de trabajo de la empresa. Se recomendó realizar asamblea de empleado donde deben ser escuchados y expresar su punto de vista sobre las acciones que tome la empresa en lo que a ellos le concierne.

### **3.2. Bases Teóricas**

Para fundamentar teóricamente el estudio de las variables objeto de estudio de esta investigación, se presentan a continuación algunas definiciones y teorías. En este sentido, Bavaresco (2006) menciona que las bases teóricas tienen que ver con las teorías que brindan al investigador el apoyo inicial dentro del conocimiento del objeto de estudio, es decir, cada problema posee algún referente teórico, lo que indica, que el

investigador no puede hacer abstracción por el desconocimiento, salvo que sus estudios se soporten en investigaciones puras o bien explotaría

De acuerdo a lo planteado, se observa de gran importancia los basamentos teóricos para el desarrollo de este informe, por lo cual la investigadora se base a la temática planteada sobre la optimización de la estructura de los trabajadores de PDVSA Refinería El Palito en el sistema SAP, estableciendo las siguientes teorías

### **Definición de la estructura organizacional**

Robbins y Coulter (2010) explica que medio del diseño de una estructura organizacional se logra la obtención de los objetivos predeterminados, tomando en cuenta que la filosofía organizacional (misión, visión, valores y objetivos estratégicos), así como los recursos materiales, humanos, financieros y tecnológicos.

La estructura organizacional se define como “la distribución formal de los puestos dentro de una organización”. Esta estructura puede mostrarse visualmente en un organigrama y tiene muchos propósitos como: dividir el trabajo a realizarse en tareas específicas y departamentos, asignar tareas y responsabilidades asociadas con puestos individuales, coordinar diversas tareas organizacionales, agrupar puestos en unidades, establecer relaciones entre individuos, grupos y departamentos, establecer líneas formales de autoridad, asignar y utilizar recursos de la organización

Mintzberg (2012) comenta que “la estructura de la organización puede definirse simplemente como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas”.

La estructura organizativa formal especifica la manera en que las tareas están formalmente divididas, agrupadas y coordinadas, así como también recoge el conjunto de relaciones establecidas por la dirección. A continuación se describen diferentes definiciones

Hellriegel, Jackson y Slucum (2009) “La estructura organizacional es la representación formal de las relaciones laborales”, define las tareas por puesto y unidad y señala cómo deben coordinarse

En termino generales, se entiende que la importancia de la estructura organizacional de la empresa radica que esta permite darle organización y control a la misma, ayuda a establecer estrategias y distribuir responsabilidades y actividad de cada persona, fija líneas de autoridad y subordinación de cada trabajador, así como lo que cada uno debe hacer para contribuir de manera activa que las metas sean alcanzadas

### **Definición de la estructura organizacional**

Definición de diseño organizacional Robbins y Coulter (2010) comenta que cuando los gerentes crean o cambian la estructura organizacional, se involucran en el diseño organizacional, que se refiere al proceso que implica decisiones con respecto a seis elementos claves: especialización de trabajo, cadenada de mando, departamentalización, tramo de control, centralización y descentralización y formalización.

Mintzberg (2012) explica que el gran reto del diseño organizacional, es la construcción de una estructura y puestos de trabajo, flexibles, sencillos alineados con estrategia, los procesos, la cultura y el nivel de evolución de la organización, con el fin lograr los resultados y la productividad mediante la organización del trabajo y la distribución adecuada de las cargas laboral.

### **Modelo de diseño organizacional.**

**Paiva (2007)** diversas son las estructural que puede adoptar una organización, todas igualmente válidas y disponibles para ser aplicadas en los estudios organizacionales. Aquí describiremos las principales:

- a) La Estructura Funcional: basa el diseño organizacional en el criterio de habilidad o conocimiento técnico de las áreas funcionales: marketing, finanzas, operaciones o de las divisiones de estas.
- b) La Estructura Geográfica: obedece al criterio de localización de varias unidades dispersas en diversos lugares con la intención de desconcentrar funciones. Pueden tratarse de una sede matriz y un área productiva cada una ubicadas en locales diferentes.
- c) La Estructura por Clientes: basa el diseño organizacional en criterios de mercadeo; es decir, emplea conceptos de segmentación, nichos de mercado o clientes específicos.
- d) La estructura por Producto: es propia de una organización que ofrece diversas líneas de productos o servicios, cada una de las cuales requiere procesos de producción o de comercialización.
- e) La Estructura por Turnos: se refiere al diseño organizacional que establece división de horarios o turnos de trabajo sin que haya cambio alguno en cualquier otro aspecto: público objetivo, producción, etc.
- f) La Estructura por Proceso Productivo: se refiere al diseño organizacional basado en la secuencia de etapas que deben seguirse para obtención de resultados o productos finales en una actividad funcional.
- g) La Estructura por cantidad de subordinados: basa el diseño organizacional en el criterio de cuantos subordinados puede liderar un superior, sin tener en cuenta necesariamente el grado de conocimientos.
- h) La Estructura por División o Divisiones: está constituida por áreas estratégicas de negocios que son en sí mismas estructuras con cierto grado de autonomía pero subordinadas a una unidad matriz

i) La Estructura por Proyectos: está constituida por equipos de especialistas diversos y polivalentes, agrupados para atender las necesidades de cada cliente por determinado periodo.

j) La Estructura Matricial: basa el diseño organizacional en estructuras mixtas constituidas por dos o más estructuras.

k) La Estructura por Redes: introduce una innovación con relación a las propuestas anteriores: la interrelación de procesos organizacionales como un eje de integración total de la organización.

### **Rotación de personal**

La rotación del personal es el resultado de las salidas de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo. Esta es definida por Chiavenato (1994:148), como: “la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente”, esta se refiere al flujo de entradas y salidas de personas en una organización, las entradas que compensan las salidas de las personas de las organizaciones; esta significa el flujo de salidas (separaciones despidos, y jubilaciones) se debe compensar con flujo equivalente de entradas (contrataciones a los nuevos personales), esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella.

Dentro de la dinámica organizacional, entra la rotación de personal o también considerado “turnover”, en ocasiones es importante que haya rediseño en la estructura empresarial o se realicen cambios en la empresa que ameriten nuevos ingresos y egresos. Por ello, la rotación de personal es definida por Horst Knapp (1976:75) como “el número de todas las bajas que deben ser repuestas, estando los motivos en las personas (trabajador) independientemente del hecho de si los motivos son o no son influenciados por parte de la empresa”.

Haciendo referencia a lo descrito por el autor, la rotación tiene que ver con la renovación de puestos de trabajos cuando exista ausencia en el mismo o cuando sea necesario hacer cambios en el puesto actual. Además que este puede verse abandonado por el trabajador y requiera ocupar esa vacante. En este mismo orden de ideas, puede destacarse que la rotación puede contemplarse interna como externamente, tomando en cuenta esto, Ponce (1980) hace mención a que:

El número de trabajadores que cambian de puesto de trabajo, sin salir de la empresa en relación con el número total de trabajadores de la misma se define como Rotación Interna. Si el número de trabajadores salen y entran de la empresa en relación con el total de la misma entonces se habla de Rotación Externa (p. 60).

Esto quiere decir que, en la misma organización puede promover la rotación, haciendo que entre los mismos empleados que ya conforman la entidad puedan desenvolverse en otros puestos, promoviendo el desarrollo de carrera, o desempeñando otras actividades acorde a sus habilidades y competencias.

### **Base cero**

Esta técnica es usada por las organizaciones para determinar el número de personal estimado utilizando la cantidad de personal actual como base.

Cuando se usa esta técnica es necesario que se justifique cuantitativamente el puesto vacante a cubrir o el puesto que se ha creado. Caruth comenta que este método no es empleado solo, generalmente se combina con otro.

Este método es usado cuando los planes proyectados definen el número total de personal y tipo de personal que se requiere durante distintos momentos, independientemente del número actual que se encuentra trabajando (Bechet, 2002).

Bechet aconseja seguir los siguientes pasos en el uso de la técnica de pronósticos base cero:

Identificar los puntos en el tiempo para los cuales se ha de definir el requerimiento de personal.

Determina que proyecto se estarán desarrollando durante el tiempo.

Definir el personal requerido para cada proyecto durante cada punto en el tiempo.

Sumar los requerimientos para cada punto en el tiempo a través de la duración total.

### **3.3. Base legal**

#### **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela**

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

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

#### **Ley orgánica del trabajo, los trabajadores y trabajadoras (LOTTT)**

**Artículo 01:** Esta Ley, tiene por objeto proteger al trabajo como hecho social y garantizar los derechos de los trabajadores y de las trabajadoras, creadores de la riqueza socialmente producida y sujetos protagónicos de los procesos de educación y trabajo para alcanzar los fines del Estado democrático y social de derecho y de

justicia, de conformidad con la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y el pensamiento del padre de la patria Simón Bolívar.

Regula las situaciones y relaciones jurídicas derivadas del proceso de producción de bienes y servicios, protegiendo el interés supremo del trabajo como proceso liberador, indispensable para materializar los derechos de la persona humana, de las familias y del conjunto de la sociedad, mediante la justa distribución de la riqueza, para la satisfacción de las necesidades materiales, intelectuales y espirituales del pueblo

**Artículo 18:** El trabajo es un hecho social y goza de protección como proceso fundamental para alcanzar los fines del Estado, la satisfacción de las necesidades materiales morales e intelectuales del pueblo y la justa distribución de la riqueza.

Literal:

La intangibilidad y progresividad de los derechos y beneficios laborales, por lo que no sufrirán desmejoras y tenderán a su progresivo desarrollo.

Los derechos laborales son irrenunciables.

### **Ley orgánica de prevención, Condiciones y medio ambiente de trabajo (LOPCYMAT)**

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

Ser informados, con carácter previo al inicio de su actividad, de las condiciones en que ésta se va a desarrollar, de la presencia de sustancias tóxicas en el área de trabajo, de los daños que las mismas puedan causar a su salud, así como los medios o medidas para prevenirlos.

Recibir formación teórica y práctica, suficiente, adecuada y en forma periódica, para la ejecución de las funciones inherentes a su actividad, en la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales, y en la utilización del tiempo libre y aprovechamiento del descanso en el momento de ingresar al trabajo, cuando se produzcan cambios en las funciones que desempeñe, cuando se introduzcan nuevas tecnologías o cambios en los equipos de trabajo. Esta formación debe impartirse, siempre que sea posible, dentro de la jornada de trabajo y si ocurriese fuera de ella, descontar de la jornada laboral.

### **3.4 Definición de términos básicos**

**Estructura:** es la distribución de las partes de un cuerpo, aunque también puede usarse en sentido abstracto. El concepto, que procede del latín estructura, hace mención a la disposición y el orden de las partes dentro de un todo.

**Movimiento de personal:** consiste en que cada un determinado tiempo, los empleados "intercambian" sus puestos de trabajo y sus niveles jerárquicos. El concepto de rotación de personal se emplea para nombrar al cambio de empleados en una empresa

**Optimización:** la palabra "optimizar" se refiere a la forma de mejorar alguna acción o trabajo realizada, esto nos da a entender que la optimización de recursos es buscar la forma de mejorar el recurso de una empresa para que esta tenga mejores resultados, mayor eficiencia o mejor eficacia

**Recursos Humanos:** al conjunto de trabajadores o empleados que forman parte de una empresa o institución y que se caracterizan por desempeñar una variada lista de tareas específicas a cada sector.

**SAP:** es un Sistema informático de gestión empresarial. A esta clase de Sistemas se los denominan Sistemas ERP (Enterprise Resource Planning) que significa Sistemas de Planificación de Recursos Empresariales.

**Trabajador:** el concepto de trabajador es aquel que se aplica a todas las personas que ejercen algún tipo de trabajo o actividad remunerada.

**Turnover:** termino en inglés, para referirse a la rotación de empleados en una organización.

## **CAPÍTULO IV**

### **FASES METODOLÓGICAS**

En el presente capítulo se exponen las fases metodológicas de la investigación, las cuales son entendidas como un conjunto de procedimientos que deben desarrollarse de manera lógica y ordenada para lograr cada objetivo específico que ha sido planteado. Para el desarrollo óptimo de las fases metodológicas las mismas deben estar compaginadas con un tipo y diseño investigativo que permitan dar respuesta al estudio; en tal sentido, de acuerdo con naturaleza de los fenómenos estudiados y alcance de ellos, el desarrollo de la investigación se realizó bajo la modalidad proyectiva conocida más comúnmente como proyecto factible y empleando un diseño de campo, por cuanto la recolección de datos se efectuó directamente en la empresa de estudio. En este orden de ideas, los estudios proyectivos o proyectos factibles de acuerdo con Hurtado (2000):

La investigación proyectiva consiste en la elaboración de una propuesta o de un modelo como solución a un problema o una necesidad de tipo práctico ya sea de un grupo social o una institución en un área particular del conocimiento a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y las tendencias futuras. (p. 325)

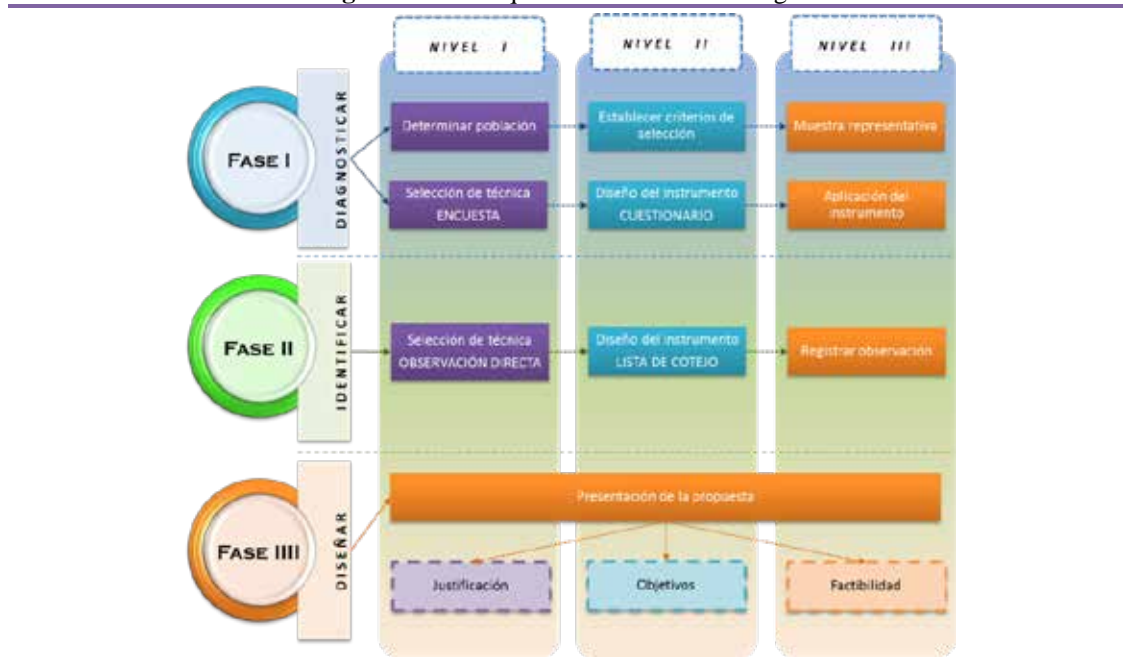
Tomando en consideración los planteamientos anteriores, se demostró que la investigación como proyecto factible, debido a que es una propuesta para mejorar la forma en que se lleva a cabo la actualización en la data del sistema SAP de Recursos Humanos en la Refinería El Palito, lo que persigue optimizar la gestión de los procesos involucrados, contribuyendo a la solución de los problemas existentes, así como su adaptación al entorno, es decir, proponer alternativas de cambio para mejoras significativas.

Seguidamente, se hace mención al diseño de campo, que de acuerdo con Tamayo (2003:110) es “cuando los datos se recogen directamente de la realidad, por lo cual los denominamos primarios, su valor radica en que permiten cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han obtenido los datos, lo cual facilita su revisión o modificación”; además es importante acotar que la investigación contó con apoyo documental el cual sirvió para ampliar los conocimientos y estructurar y dar soporte al basamento teórico. Ahora bien, luego de las consideraciones anteriores y para la mejor comprensión de la investigación, la misma se dividió en tres fases metodológicas, las cuales se describen a continuación:

#### 4.1. Fases de la investigación

En primera instancia se presenta un esquema resumen de las fases de la investigación, con la finalidad de contar con un panorama completo del desarrollo de la investigación, para posteriormente ser definidas a profundidad, explicando detalladamente cada aspecto contemplado.

**Figura No. 3:** Esquema de fases metodológicas



Fuente: Toro (2017)

#### 4.1.1. Fase I: Diagnosticar la situación en PDVSA Refinería El Palito con respecto a la titularidad del cargo.

Para la realización de esta fase se procedió a determinar la población objeto de estudio que para Arias (2012:81) “es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio”. La población a estudiar en la presente investigación es finita, para lo cual Arias (2012:82) expresa que es la “agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran. Además, existe un registro documental de dichas unidades”; en tal sentido, la población se ubica en las diferentes gerencias de PDVSA Refinería El Palito, conformando un colectivo de mil doscientos (1200) trabajadores, los cuales están distribuidos de la siguiente manera:

**Cuadro No. 1:** Distribución de la población

Nº DE TRABAJADORES	
GERENCIAS	
Operaciones	370
Mantenimiento	350
Técnica	240
Prevención y control de Pérdidas	70
Recursos Humanos	40
Logística	50
A.A.P.P.	7
Desarrollo Social	12
Contratación	15
Finanzas	15
Salud	10
Seguridad Industrial	14
Ambiente	7
<b>TOTAL POBLACIÓN</b>	<b>1200</b>

**Fuente:** Toro (2017)

A tales efectos, resultar imposible abarcar la totalidad de la población, por tal motivo se recurrió a la selección de una muestra representativa, al respecto Arias (2012:83) expresa “es aquella que por su tamaño y características similares a las del conjunto, permite hacer inferencias o generalizar los resultados al resto de la población con un margen de error conocido”. Se realizó un muestreo no probabilístico de tipo intencional, que para Arias (2012:85) significa que “los elementos son escogidos con base en criterios o juicios preestablecidos por el investigador”; adicional a estas acotaciones, el criterio para estimar el tamaño de la muestra en concordancia con varios autores será del 30% de la población, tamaño recomendado para investigaciones sociales.

Para realizar un diagnóstico de la situación planteada, se debe emplear una técnica que permita indagar dentro del contexto y desde la opinión de los involucrados, en tal sentido se selecciona en primera instancia la técnica de la encuesta, según Palella y Martins (2012: 123) “es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador”; como instrumento se utilizó el cuestionario, el cual estuvo caracterizado por ser formal y estructurado, con una sección preliminar de carácter informativo e instructivo, donde se describió ampliamente el propósito del mismo y se indicaron las recomendaciones que deberían seguir los encuestados para que los datos suministrados fueran objetivos y veraces.

En este orden de ideas, es importante señalar que el cuestionario aplicado consistió en un total de diez (10) ítems redactados a manera de pregunta con una escala de respuestas dicotómica, a través de este, se logró conocer la opinión del personal con respecto a la forma de llevar a cabo los procedimientos para realizar movimientos internos y externos de los trabajadores, así como la forma de actualización de los mismos en el sistema SAP.

#### **4.1.2. Fase II: Identificar la cantidad de movimientos del personal de PDVSA Refinería El Palito, para realizar el manejo de cambio en la data del sistema SAP de la administración de Recursos Humanos**

Una vez concluida la fase de diagnóstico, se procedió a identificar la cantidad de movimientos del personal registrados en el sistema SAP que procesa el Departamento de Servicios Organizacionales de la Gerencia de Recursos Humanos en PDVSA Refinería El Palito, para lo cual se aplicó la técnica de observación directa, donde se procura recoger datos mediante la propia observación del investigador, permitiendo conocer de una manera directa la realidad de la ejecución de los procesos y los métodos de trabajo que se emplean.

Dentro de este contexto, se cita a Tamayo (2003: 183) quien define como observación directa “aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación”. Así mismo, la observación directa se puede clasificar como estructurada, la cual según Arias (2012: 69) “es aquella que además de realizarse en correspondencia con unos objetivos, utiliza una guía diseñada previamente, en la que se especifican los elementos que serán observados”. En tal sentido, se hace preciso determinar los elementos a considerar, con la finalidad de diseñar el instrumento que permitirá orientar y registrar la observación, en este caso particular se utiliza una lista de cotejo, que según Arias (2012: 70) “es un instrumento en el que se indica la presencia o ausencia de un aspecto o conducta a ser observada”.

#### **4.1.3. Fase III: Diseñar la propuesta para la actualización en la data del sistema SAP de Recursos Humanos en la Refinería El Palito.**

En esta fase se procedió a elaboración y diseño de la propuesta para la actualización en la data del sistema SAP de Recursos Humanos en la Refinería El Palito, partiendo de los resultados obtenidos en las fases anteriores, formulando el diseño de estrategias y acciones que van mejorar los procesos existentes;

contemplando la totalidad de la propuesta, la cual será desarrollada en el capítulo respectivo.

## **CAPÍTULO V**

### **RESULTADOS**

El presente capítulo muestra lo referente a la presentación y los análisis de los resultados del instrumento aplicado a la muestra seleccionada, la misma recoge información de gran importancia para este estudio, ya que forma parte del proceso diagnóstico, siendo definido por Calixto (2009, p.65).

Sin duda alguna el diagnóstico constituye el principal elemento para realización de una investigación, pues sin él sería prácticamente imposible llevar a buen término y con resultados positivos un trabajo relacionado con la mejora de alguna situación.

Lo cual es esencial para el aporte de elementos que permitan el análisis de la investigación. Cabe destacar, que una vez aplicado el instrumento se realizó el análisis de los resultados de cada ítem del instrumento, expresando los resultados de manera porcentual. Se realizó la tabulación de los datos mediante cuadros para obtener la frecuencia y el porcentaje de respuesta en cada ítem (del 1 al 10). En este sentido se muestra los resultados de la aplicación del instrumento a través de cuadros mostrando los resultados en forma porcentual, además el análisis de las respuestas a cada ítem respondido por la muestra, a través de dos alternativas de respuesta: Si y No, tomando en cuenta los objetivos, las variables en estudio, sus dimensiones e indicador.

## 5.1 Fase I: Diagnosticar la situación en PDVSA Refinería El Palito con respecto a la titularidad del cargo

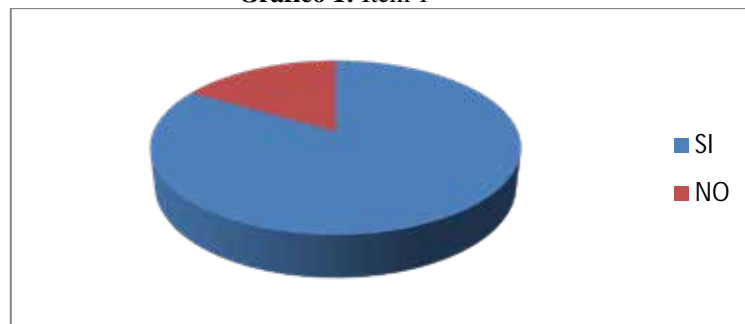
1. ¿Ha tenido alguna incomodidad por la no aplicación de la titularidad del cargo?

**Cuadro 2:** Ítem 1

Respuesta	Frecuencia	%
SI	250	83%
NO	50	17%
<b>Total</b>	<b>300</b>	<b>100%</b>

Fuente: Toro, A. (2017)

**Gráfico 1:** Ítem 1



Fuente: Toro, A. (2017)

**Análisis:** Los resultados obtenidos indican que un 83 % de los trabajadores está de acuerdo que si existe incomodidad por la no aplicación en la titularidad del cargo, mientras un 17% no. Lo que indica que la Gerencia de Refinería El Palito debe tener muy cuenta que todo trabajador debe estar en el puesto que le corresponde tanto en la estructura como en el sistema administrativo y que para su buena gestión debe utilizar estrategias que faciliten los procesos de trabajo dentro de la empresa y solucione el problema relacionado con optimizar la estructura de los trabajadores de PDVSA Refinería el Palito en el sistema SAP.

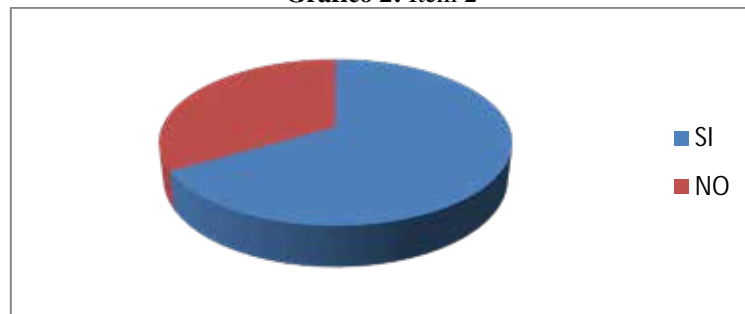
2. ¿Ha pensado en retirarse de la empresa por la no aplicación de la titularidad del cargo?

**Cuadro 3:** Ítem 2

Respuesta	Frecuencia	%
SI	200	67%
NO	100	33%
<b>Total</b>	<b>300</b>	<b>100%</b>

Fuente: Toro, A. (2017)

**Gráfico 2:** Ítem 2



Fuente: Toro, A. (2017)

**Análisis:** En la gráfica Nro. 2 Se observa que el 67% de los trabajadores están de acuerdo en retirarse de la empresa, mientras el 33% no, Siendo coincidencia con la pregunta anterior, por lo que se considera que hay diferentes circunstancias con la toma de decisión de renunciar en su actual empleo por la espera a que se materialice su puesto de trabajo y otras de recibir ofertas de trabajo con mejores condición. Recursos Humanos debe tener en cuenta que cada persona tiene una descripción de las funciones de su trabajo y cada trabajo ocupa su propia posición en la estructura de la organización, ya que es evidente que a la hora de solicitar una carta de trabajo, se la van a entregar con el cargo que está reflejado en el sistema, mas no con el cargo que está ocupando en actualmente en la estructura.

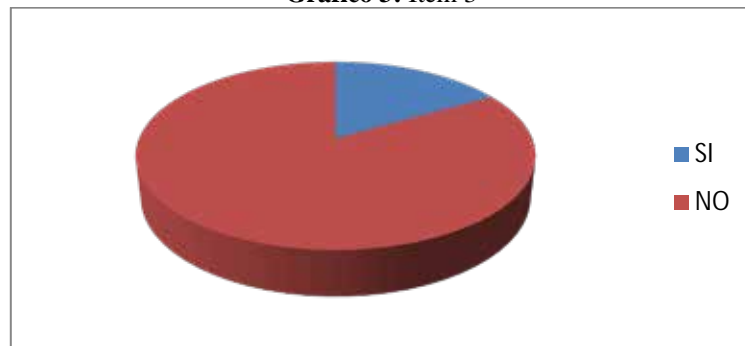
3. ¿Está conforme con los tiempos de respuesta a la hora de consultar el estatus de un aviso de cambio?

**Cuadro 4:** Ítem 3

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
SI	50	17%
NO	250	83%
<b>Total</b>	<b>300</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Toro, A. (2017)

**Gráfico 3:** Ítem 3



**Fuente:** Toro, A. (2017)

**Análisis:** En relación con la pregunta referida a que está conforme con los tiempos de respuesta a la hora de consultar el status de un aviso de cambio, por lo que el 83% de los encuestados respondieron que no, mientras 17% respondieron si, considero por los resultados obtenidos de las encuestas que esto es una de las situaciones perjudiciales en el trabajo que se está desarrollando en la Gerencia de Recursos Humanos.

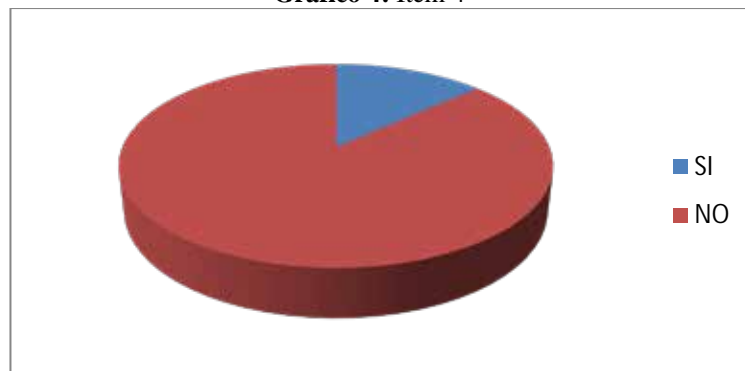
4. ¿Considera que los canales para el aviso de movimiento del personal son los más indicados?

**Cuadro 5:** Ítem 4

Respuesta	Frecuencia	%
SI	40	13%
NO	260	87%
<b>Total</b>	<b>300</b>	<b>100%</b>

Fuente: Toro, A. (2017)

**Gráfico 4:** Ítem 4



Fuente: Toro, A. (2017)

**Análisis:** Los resultados obtenidos en este gráfico, indican que el 87 % de los encuestados, consideran que los canales para el avisos de movimiento de personal no son los adecuados, mientras el 13% demostró que si está de acuerdo. Lo que indica que deben evaluar que este tipo de documentos no deben pasar por tantas firmas a la hora de una rotación de personal interna como externa.

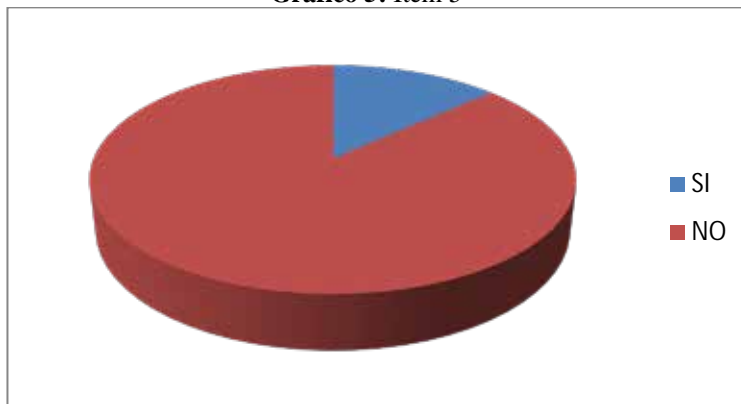
5. ¿Considera que los tiempos para la revisión y aprobación de los movimientos de personal son los adecuados?

**Cuadro 6: Ítem 5**

Respuesta	Frecuencia	%
SI	40	13%
NO	260	87%
<b>Total</b>	<b>300</b>	<b>100%</b>

Fuente: Toro, A. (2017)

**Gráfico 5: Ítem 5**



Fuente: Toro, A. (2017)

**Análisis:** Para la pregunta 5 referida considera que los tiempos para la revisión y aprobación de los movimientos de personal son los adecuados, por los que los encuestados señalaron en un 87% que no, mientras un 13% señalaron que sí, debido a que existen diferentes causas ajenas a su voluntad que se generan y que los trabajos o responsabilidades se atrasan y no se llevan en total cabalidad por algunos empleados.

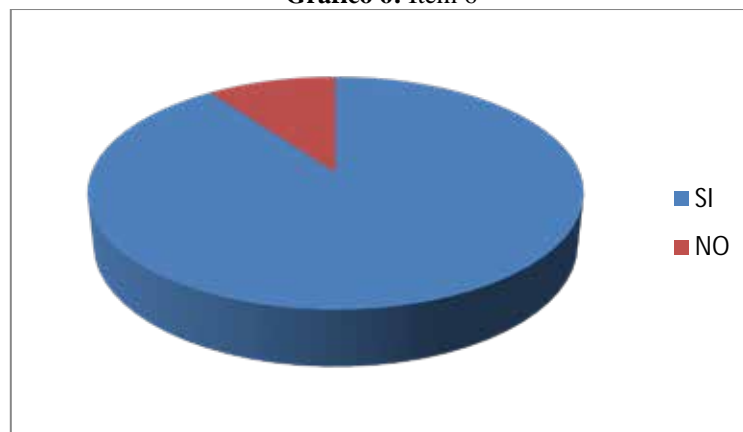
6. ¿Ha existido alguna diferencia entre el salario Sueldo/ganado y el que se tendría que ganar a consecuencia de la no aplicación de la titularidad del cargo.

**Cuadro 7: Ítem 6**

Respuesta	Frecuencia	%
SI	270	90%
NO	30	10%
<b>Total</b>	<b>300</b>	<b>100%</b>

Fuente: Toro, A. (2017)

**Gráfico 6: Ítem 6**



Fuente: Toro, A. (2017)

**Análisis:** El análisis de este gráfico, se observa que un 90% está totalmente de acuerdo que si existe diferencias entre el salario sueldo/ganado y el que se tendría que ganar a consecuencia de la no aplicación de la titularidad del cargo; y un 10% no, lo que demuestra que los trabajadores no se identifica con la empresa por esta parte.

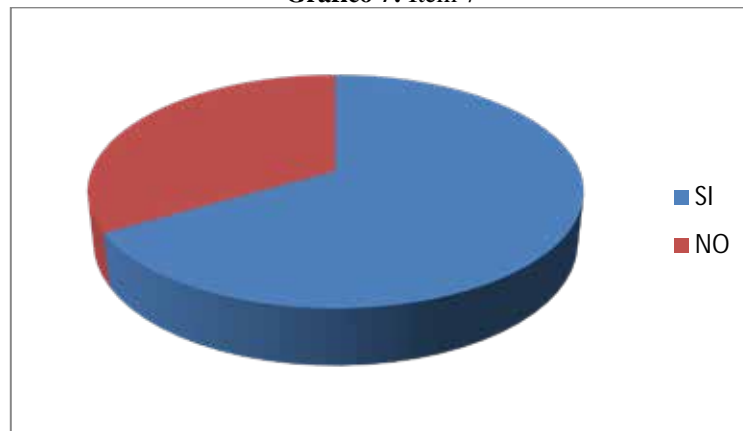
7. ¿Se notifica cuando se hace efectivo el cambio de titularidad o por el contrario o sucede un retraso en el mismo?

**Cuadro 8:** Ítem 7

Respuesta	Frecuencia	%
SI	200	67%
NO	100	33%
<b>Total</b>	<b>300</b>	<b>100%</b>

Fuente: Toro, A. (2017)

**Gráfico 7:** Ítem 7



Fuente: Toro, A. (2017)

**Análisis:** Un 67% está en desacuerdo a que no notifican cuando se hace efectivo el cambio de titularidad o por el contrario o sucede un retraso en el mismo, mientras que un 33% está de acuerdo con ello. Lo que demuestra que la persona encargada del área de trabajo de Recursos Humanos debe dar a conocer cómo va el proceso y en que tiempo estimado que se hará efectivo el movimiento de su cambio, ya que si existen otros razones que demore la ejecución del movimiento de la persona.

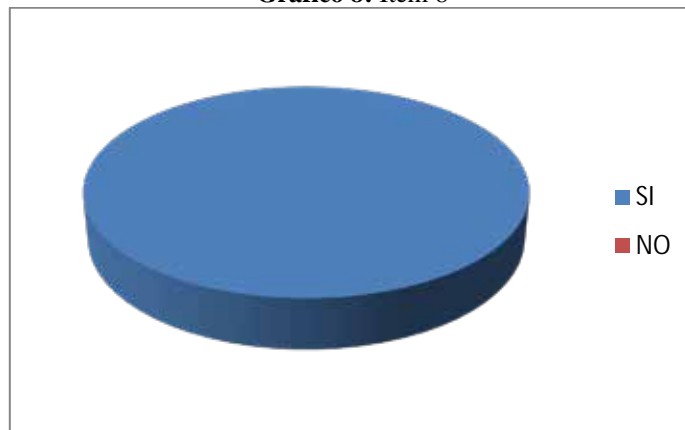
8. ¿Están contabilizadas las plazas ocupadas y vacantes por puesto de trabajo?

**Cuadro 9:** Ítem 8

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
SI	300	100%
NO	0	0%
<b>Total</b>	<b>300</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Toro, A. (2017)

**Gráfico 8:** Ítem 8



**Fuente:** Toro, A. (2017)

**Análisis:** En cuanto a la pregunta referida, se observa que el 100 % está de acuerdo que están contabilizadas las plazas ocupadas y vacantes por puesto de trabajo. Lo que demuestra que los trabajadores de PDVSA Refinería El Palito se identifican con la empresa.

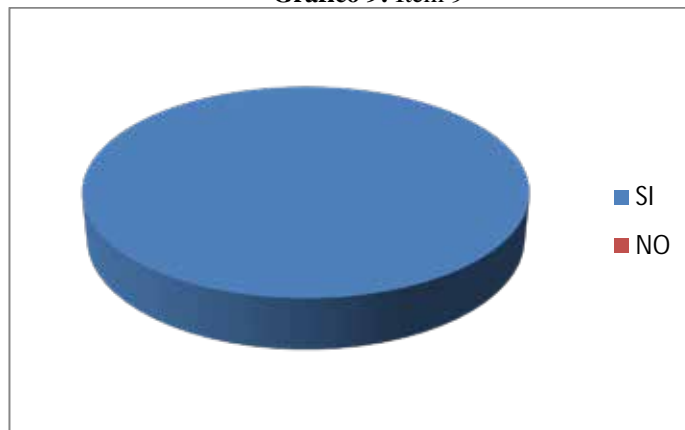
9. ¿Se emplean indicadores que permitan estimar el movimiento de personal?

**Cuadro 10:** Ítem 9

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
SI	300	100%
NO	0	0%
<b>Total</b>	<b>300</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Toro, A. (2017)

**Gráfico 9:** Ítem 9



**Fuente:** Toro, A. (2017)

**Análisis:** En la tabla Nro. 9 se observa que el 100% de los trabajadores afirman que si se emplean indicadores que permitan estimar el movimiento de los trabajadores de PDVSA Refinería El Palito.

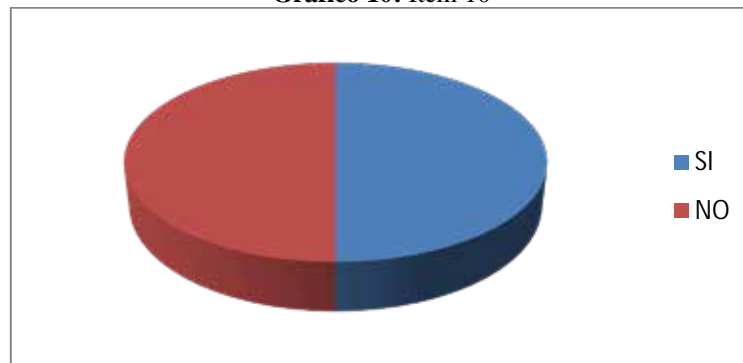
10. ¿Se realizan evaluaciones de desempeño periódicamente?

**Cuadro 11:** Ítem 10

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
SI	150	50%
NO	150	50%
<b>Total</b>	<b>300</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Toro, A. (2017)

**Gráfico 10:** Ítem 10



**Fuente:** Toro, A. (2017)

**Análisis** Los resultados obtenidos indican que un 50% está de acuerdo que se realizan evaluaciones de desempeño, mientras el otro 50% no está de acuerdo. Esto pone de manifiesto que los trabajadores no están a gusto dentro de la empresa como consecuencia de la desmotivación existente.

## **Fase II: Identificar la cantidad de movimientos del personal de PDVSA Refinería El Palito, para realizar el manejo de cambio en la data del sistema**

En esta fase se presentan los resultados obtenidos a través de la técnica de observación directa dirigidos al personal que labora en PDVSA Refinería El Palito, la observación directa es aquella que le permite al investigador ganar información que no se pudo obtener por otras técnicas, este modo permitirá comparar la forma de cómo se maneja los documentos y como se lleva a cabo los proceso y por lo tanto si se siguen todos los pasos especificados.

A través de la observación directa se logró percibir múltiples eventos que son repetibles y en su momento pueden aportar información valiosa para el desarrollo de la investigación, mucha de esta información está asociada a las opiniones y experiencias que comentan el personal que está solicitando su movimientos y quienes expresan su vivencia en cuanto al proceso de cómo se lleva a cabo el manejo de cambio (Aviso de Cambio) en la data del sistema de la empresa.

La cantidad de movimiento de personal puede ser por diversas razones, la movilización de un trabajador quien ocupara un nuevo cargo, cuando son asignados para trabajar por periodos temporales y cuando solicitan transferencia permanente para trabajar en otra filial de la empresa para su beneficio y confort.

Uno de los problemas más frecuente que se presenta, cuando el trabajador es asignado para cumplir funciones en otra filial de la industria petrolera por tiempo determinado, quedando ocupada esta plaza en el sistema. Sin poder soltarla ya que, no se tiene dónde posicionar al trabajador para que pueda prestar sus servicios y que posteriormente se hace difícil cubrir el puesto de trabajo, lo que ocasiona en muchos casos se realice selecciones incorrectas de la persona que debe ocupar dicho puesto.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

En el presente capítulo del Informe de Pasantía se desarrolla en diseñar la propuesta para la actualización en la data del sistema de Recursos Humanos Refinería El Palito, ubicada en Puerto Cabello, estado Carabobo, mediante el cual se sugiere realizar lo siguiente:

#### **6.1. Presentación de la estrategia**

Mediante el desarrollo del presente informe de pasantía, se determinó la adecuada estrategia para optimizar la estructura de los cargos de los trabajadores de PDVSA en Refinería El palito, con el objetivo de que exista un control en la date del sistema SAP de Recursos Humanos en dicha refinería.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación se demostró la necesidad de diseñar una propuesta para la actualización en la data del sistema de Recursos Humano, la cual tendrá como finalidad mejorar la estructura de los cargos de los trabajadores de PDVSA de Refinería El Palito.

Cabe destacar que esta propuesta permitirá conocer el cargo actual, de los trabajadores, permitiendo mantener actualizada, la base de datos con la finalidad de lo que este en la estructura de cada gerencia, sea lo correcto.

#### **6.2. Justificación de la estrategia.**

En este sentido, la recolección de la información para la elaboración de la propuesta se efectuó a través de una encuesta del 30% de la población de 1200

trabajadores que laboran en la refinería el palito, dicha información permitió conocer el estatus de los movimientos de los trabajadores, al cual se asignaron y que actualmente no se encuentra en la data administrativa de Recursos Humanos, permitiendo descontento en los trabajadores que han sido promovidos a otros cargos.

Permitiendo de esta manera generar contento a los trabajadores que están en la espera de la titularidad del cargo, expresando su motivación en las funciones nuevas a ejercer.

### **6.3 Objetivos:**

#### **6.3.1 General**

Propuesta de optimización para la actualización en la data del sistema SAP, de Recursos Humanos Refinería El Palito.

#### **6.3.2 Específicos.**

- Diagnostico de la situación actual de la empresa en el departamento de Recursos Humanos.
- Identificación de la estrategia a seguir para optimizar y desarrollar la base de datos del sistema SAP, en Recursos Humanos en Refinería El Palito.
- Diseñar el instrumento del censo que permita la actualización de la data en el sistema SAP.

### **6.4 Beneficio de la estrategia.**

Ofrecer a PDVSA Refinería El Palito la mejor estrategia, que permita actualizar la data de los trabajadores en el Sistema SAP, de forma tal que exista un control constante, que permita al departamento de Recursos Humanos mantener la eficiencia de la estructura de cada gerencia.

### **6.5 Factibilidad**

La factibilidad de dicha propuesta viene dada por la información que suministra el histórico de los trabajadores de Refinería El Palito, los cuales son necesarios para

llevar a cabo los objetivos planteados en la propuesta, siendo esto de gran beneficio para los trabajadores que allí laboran.

## **6.6 Desarrollo de la estrategia.**

Para dar a conocer la propuesta de optimizar la estructura de los cargos de los trabajadores de PDVSA Refinería El Palito, en el sistema SAP, del presente informe de pasantías se sugiere las siguientes estrategias:

### **1.- Diagnosticar la situación actual en PDVSA Refinería El Palito con respecto a la titularidad del cargo.**

Con la presente estrategia se requiere la realización de un censo que permita dar a conocer que porcentaje de la población no presentan la titularidad del cargo, en la base de datos del sistema SAP.

Esto se llevara a cabo conjuntamente con el departamento de Servicios Organizacionales de Recursos Humanos, quienes son los encargados de administrar las posiciones y estructuras bajo el sistema SAP.

**Responsable:** Departamento Servicios Organizacionales de Recursos Humanos.

**Beneficios:** El censo va a permitir comparara la información real en el sistema SAP con la estructura de la gerencia actualizada.

**Herramienta:** Sistema SAP y Organigramas de cada gerencia.

**Supervisión:** Esto lo llevara a cabo el superintendente de Servicios Organizacionales de Recursos Humanos.

**Control:** El analista de Servicios organizacionales, debe garantizar que el sistema esté en constante revisión y actualización.


**2.- Identificación de la estrategia a seguir para optimizar y desarrollar la base de datos del sistema SAP, en Recursos Humanos en Refinería El Palito.**

Se comienza con solicitar al departamento de Servicio Organizacionales de Recursos Humanos, datos de los trabajadores a los cuales se realizara el censo, con la finalidad de conocer la realidad en la data existente.

**3.- Diseñar el instructivo del censo que permita la actualización de la data en el sistema SAP.**

Este instructivo facilitara el conocer cómo está el cargo actual del trabajador, en el sistema y en la estructura, facilitando la actualización a tiempo una vez concluida la revisión del aviso de cambio (Movimiento de personal).

**Figura No. 4:** Censo de actualización de datos en el sistema SAP



**CENSO DE ACTUALIZACION DE DATOS EN EL SISTEMA SAP.**

GERENCIA: \_\_\_\_\_

CEDULA	PRIMER NOMBRE	SEGUNDO NOMBRE	PRIMER APELLIDO	SEGUNDO APELLIDO	NOMBRE DEL CARGO EN SISTEMA SAP	NOMBRE DEL CARGO EN LA ESTRUCTURA	NOMBRE DEL CARGO ACTUAL

**Fuente:** Toro (2017)

## **CONCLUSIONES**

En el presente informe de pasantías se desarrolló una estrategia para optimizar la estructura de los cargos de los trabajadores de PDVSA Refinería El Palito en el sistema SAP.

Dando a conocer con este informe que la mayoría de los trabajadores no presentan la titularidad del cargo en el sistema, lo que ocasiona inconformidad, molestia y apatía ya que los tiempos de revisión y aprobación de sus movimientos en los cargos, no son los más adecuados, existiendo diferencia entre el salario/sueldo ganado y el que debería ganar a consecuencia de la no aplicación de la titularidad del cargo.

Esto conlleva a sugerir, la realización de una herramienta (censo) que les sea de utilidad a corto plazo al departamento de Servicios Organizacionales para lograr acelerar los movimientos del aviso de cambio del trabajador a ser promovido, tanto en la estructura como en el sistema SAP.

## RECOMENDACIONES

En cuanto a las debilidades que mostro las encuestas realizadas a los trabajadores de Refinería El Palito se recomienda lo siguiente:

- Poner al día en el sistema SAP la información real del histórico del cargo del trabajador.
- Poner al día los avisos de cambio que no se han actualizado en el sistema SAP.
- Realización de auditorías internas constantes al departamento de Servicios Organizacionales que permita conocer a tiempo las fallas y llevarlas a mejoras continuas.
- Emplear indicadores que permitan conocer en tiempo real, los movimientos del personal y hacerle seguimiento del mismo, para lograr los objetivos.
- El supervisor que realice una promoción debe garantizar que el departamento de servicios Organizacionales, reciba la solicitud de aviso de movimiento del trabajador a ser promovido, con la finalidad de que el departamento informe a tiempo cualquier eventualidad, que se observe en el documento (Aviso de Cambio), no tardando en informar al analista de Recursos Humanos de la gerencia que solicita la promoción, que debe realizar una corrección bien sea por error, obviar información etc., para culminar el proceso de cambio de cargo de un trabajador.
- Todo cambio de cargo de un trabajador no debe pasar de un mes, sin ser modificado en la base de datos del sistema SAP.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Domínguez (2013) en la tesis “Diseño Organizacional para la empresa Expomandato S.A. del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena en Ecuador.

López (2015) en la tesis titulada “Diseño y estructura organizacional en la empresa de ingeniería civil de la ciudad de Quetzaltenango” Guatemala.

Juan Carlos Valenzuela (2015) en la tesis titulada “Estructura organizacional en la gestión de los procesos administrativos y operativos de la empresa Lucky Star C.A.” Maracay Estado Carabobo.

Chourio Soliana (2017) en la tesis titulada “Rotación de personal y su incidencia en los altos desempeño de la empresa CACAO AVENTURA C.A.” Valencia Estado Carabobo

Nerida Solansh. (2013).en la tesis titulada “Propuesta de un diseño organizacional para mejorar la eficiencia del personal de la Empresa

Inversiones Mishel S.A.C. de la ciudad de Trujillo- Perú”

Orozco (2016) en la tesis titulada “Diseño y Estructura organizacional de la Empresa Pollo Dorado”, Municipio de San Pedro Sacatepequez, San Marco

Hellriegel, Jackson y Slucum (2009) “La estructura organizacional es la representación formal de las relaciones laborales

Calixto, R. (2009) El diagnostico escolar. Elementos para conocer y actuar en el medio ambiente, México Castellano Editores.

## **ANEXOS**

## ANEXO A



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

### **Estimado profesional:**

Tomando en cuenta su experiencia e importancia de sus actividades en la organización, se presenta el siguiente cuestionario, el cual tiene como propósito recopilar información referente a los avisos de movimiento de personal en PDVSA Refinería El Palito, Estado Carabobo. El mismo está diseñado como instrumento de recolección de datos, requerido para realizar la investigación titulada: “Optimizar la estructura de los cargos de los trabajadores de PDVSA Refinería El Palito en el sistema SAP”, el cual forma parte para optar al título de Licenciada en Relaciones Industriales.

Su carácter no es evaluativo, por lo tanto no hay preguntas buenas ni malas; es confidencial y anónimo, le agradezco no colocar su nombre. La opinión suministrada tendrá carácter académico/investigativo; en razón de ello, la veracidad y objetividad emitida contribuirá a la calidad de la información recolectada, que determinará que la investigación alcance sus objetivos.

Agradecida por su colaboración

Anglay Toro



**INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS  
CUESTIONARIO OEC-2017**

**OPTIMIZAR LA ESTRUCTURA DE LOS  
CARGOS DE LOS TRABAJADORES DE PDVSA  
REFINERÍA EL PALITO EN EL SISTEMA SAP**

**INSTRUCCIONES**

Lea cuidadosamente cada uno de los ítems que se presentan a continuación en el cuestionario y seleccione una sola alternativa, la que usted considere más adecuada según su criterio, tómese el tiempo necesario ya que de la sinceridad de sus respuestas dependerá el éxito de la investigación.

Se le agradece expresar su apreciación acerca de los aspectos consultados, marcando con una equis (X) en la alternativa de respuesta seleccionada. En caso de presentar alguna dificultad consulte con el investigador. Se le agradece responder todas las preguntas, no deje ítems vacíos.

De antemano agradecida

Anglay Toro



INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS  
CUESTIONARIO OEC-2017

OPTIMIZAR LA ESTRUCTURA DE LOS  
CARGOS DE LOS TRABAJADORES DE PDVSA  
REFINERÍA EL PALITO EN EL SISTEMA SAP

Nº	ÍTEMS	SI	NO
1	¿Ha tenido alguna incomodidad por la no aplicación de la titularidad del cargo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	¿Ha pensado en retirarse de la empresa por la no aplicación de la titularidad del cargo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	¿Está conforme con los tiempos de respuesta a la hora de consultar el estatus de un aviso de cambio?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	¿Considera que los canales para el aviso de movimiento de personal son los más indicados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	¿Considera que los tiempos para la revisión y aprobación de los movimientos de personal son los adecuados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	¿Ha existido alguna diferencia entre el salario/sueldo ganado y el que se le debería ganar a consecuencia de la no aplicación de la titularidad del cargo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	¿Se le notifica cuando se a hecho efectivo el cambio de titularidad o por el contrario cuando sucede un retraso en el mismo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	¿Están contabilizadas las plazas ocupadas y vacantes por puesto de trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	¿Se emplean indicadores que permitan estimar el movimiento de personal?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	¿Se realizan evaluaciones de desempeño periódicamente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>