



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES**  
**CAMPÚS BARBULA**



**DESARROLLO DE PERSONAS EN UNA EMPRESA DE HIDROCARBUROS  
DEL ESTADO CARABOBO**

**Tutor:**  
Prof. Servio Tulio Ferrer

**Autoras:**  
Barreto, Zoraida  
Pérez, María  
Velazco, Dayerlin

**Bárbula, octubre de 2014**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES**  
**CAMPÚS BARBULA**



**DESARROLLO DE PERSONAS EN UNA EMPRESA DE HIDROCARBUROS  
DEL ESTADO CARABOBO**

**Tutor:**  
Prof. Servio Tulio Ferrer

**Autoras:**  
Barreto, Zoraida  
Pérez, María  
Velazco, Dayerlin

Trabajo de Grado presentado para optar al Título  
de Licenciada en Relaciones Industriales

**Bárbula, octubre de 2014**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES**  
**CAMPÚS BARBULA**



Valencia, \_\_\_\_ de Octubre del 2014

Señores:

**Consejo de Escuela de Relaciones Industriales**

Por medio de la presente hacemos de su conocimiento que por sugerencia del tutor se ha modificado el título definitivo de nuestra Tesis.

**TÍTULO ORIGINAL:**

**LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL DESARROLLO DE  
PERSONAS DE ACUERDO AL MODELO DE COMPETENCIAS EN UNA  
EMPRESA DE HIDROCARBUROS DEL ESTADO CARABOBO**

**TÍTULO DEFINITIVO Y PROPUESTO:**

**DESARROLLO DE PERSONAS EN UNA EMPRESA DE HIDROCARBUROS  
DEL ESTADO CARABOBO**

Sin más a que hacer referencia,

Atentamente,

**Autoras:**

---

**Barreto, Zoraida**  
**C.I: 12319817**

---

**Pérez, María**  
**C.I: 17259457**

---

**Velazco, Dayerlin**  
**C.I: 18773088**

---

**Tutor: Prof. Servio Tulio Ferrer**  
**C.I.N°4460371**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES**  
**CAMPÚS BARBULA**



**CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN**

**DESARROLLO DE PERSONAS EN UNA EMPRESA DE HIDROCARBUROS  
DEL ESTADO CARABOBO**

**Tutor:** Prof. Servio Tulio Ferrer

Aceptado en la Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Escuela de Relaciones Industriales

**Por: Prof. Servio Tulio Ferrer**  
**C. I. 4460371**

**Bárbula, octubre del 2014**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES**  
**CAMPÚS BARBULA**



**VEREDICTO DEL JURADO**

Nosotros jurado designado para la evaluación del Trabajo Especial de Grado titulado **“DESARROLLO DE PERSONAS EN UNA EMPRESA DE HIDROCARBUROS DEL ESTADO CARABOBO”**, presentado por las bachilleres: **Barreto, Zoraida; Pérez, María y Velazco, Daverlin**, portadora de la Cédula de Identidad N° C.I: **12319817; 17259457 y 18773088** respectivamente para optar por el título de Licenciadas en Relaciones Industriales, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: \_\_\_\_\_ a los \_\_\_\_\_ días del mes de Octubre del 2014.

**Nombre y Apellido**

**Cédula de Identidad**

**Firma**

---

---

---

## DEDICATORIA

Lograr las metas propuestas es lo que nos impulsa cada día a enfrentar los retos que la vida nos da, pero es muy importante quien nos acompaña, nos apoya y motiva a lo largo del camino. Por eso dedico primero a Dios que nos da la vida y guía.

A mi **Madre y Padre**, por ser motivo inspirador para continuar con todas y cada una de las metas que me propongo día a día, ejemplo de grandeza y de lucha en mi vida.

A mi **Esposos e hijos**, por brindarme su apoyo desde el inicio de esta gran etapa para mi desarrollo personal y profesional.

A todos mis familiares que de una u otra forma se han involucrado positivamente en la culminación y logro de mi carrera.

Y a todas aquellas personas que tuvieron Fe en mí para lograr consolidar esta sueño que se ha hecho realidad ;

*Zoraida Barreto*

## DEDICATORIA

*Dedico tan anhelado título a mis dos hijos aunque físicamente ya no tenga a mi bebecito Jeremy quien falleció de tan solo 5 días de nacido el 9 de septiembre de 2014. Hoy es mi ángel que está al lado de Dios, tengo a mi poro, a ellos mi honor los amo!!!*

*María Daniela Pérez*

## DEDICATORIA

*Este trabajo se lo dedico primeramente a Dios, por darme la oportunidad de vivir, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente guiándome en los momentos donde muchas cosas parecían inalcanzables, hoy haces que de este momento realidad.*

*A mis padres Delia y David, por sus consejos, valores, ejemplos y por su motivación constante que desde pequeña me enseñaron a luchar para lograr un triunfo propuesto.*

*A mi hermano por estar siempre a mi lado en todo momento. Espero que este logro les sirva de ánimo, empuje y experiencia para que les de la valentía de lograr sus metas propuestas. Espero que recuerdes que las cosas se logran con dedicación y mucho esfuerzo, y tener la certeza que los sueños también se hacen realidad.*

*A dos rayitos de luz que llego a mi vida para llenarla de muchas risas y alegría mis chiquiticos Anthonella y Fabian.*

*Quiero también dedicarle unas líneas a la persona con la que he compartido parte de las mejores experiencias de mi carrera, Derwin Zambrano, quien me ha apoyado, fortalecido e inspirado para realizar mis sueños y cada día mejorar un poco más, sin duda alguna uno de los pilares fundamentales en mi vida.*

*A toda mi familia, por ustedes he logrado este éxito, para mí el agrado de haberlo alcanzado.*

*Dayerlin Velazco*



## AGRADECIMIENTO

A **DIOS** principalmente por darme la vida, la fuerza y la estabilidad ante los obstáculos y hacer de ellos una experiencia nueva y positiva, al igual que los momentos felices y llenos de alegría que me ha permitido tener.

Agradezco a **mi familia** por las enseñanzas y consejos, que han fomentado en mí, en pro de mi bienestar y satisfacciones como ser humano.

A mis amigos, por todos los momentos de felicidad y tristeza que hemos compartidos en el transcurrir de esta meta.

Al **Prof. Servio Tulio Ferrer**, nuestro tutor por brindarnos sus conocimientos y ser la brújula que nos guió en el logro de este objetivo. A la **Prof. Liseth Sandoval** por apoyarnos y dar su granito de arena para la realización de este trabajo.

A la **Universidad de Carabobo**, y a todas y cada una de las personas que han formado parte de este sueño que se ve consolidado. Muchas Gracias!!!

*Zoraida Barreto*

## AGRADECIMIENTOS

*Primeramente agradezco a Dios por no haberme dejado decaer en tiempos difíciles durante mi carrera y mi vida personal, agradecida a muchas personas entre ellos mi familia que a pesar de la distancia siempre existió el aliento de un “sigue adelante que tú puedes” (madre, padre, tía, hermanas,) los quiero mucho.*

*María Daniela Pérez*

## AGRADECIMIENTOS

*Agradezco a Dios por protegerme durante todo mi camino y darme fuerzas para superar obstáculos y dificultades a lo largo de toda mi vida.*

*A mi tutor Servio Tulio Ferrer, por su valioso apoyo y asesoramiento, en la elaboración de nuestro trabajo de grado.*

*A mis compañeras Daniela Pérez y Zoraida Barreto por el apoyo en los momentos que más nos necesitamos, por compartir esta gran experiencia que sin duda alguna nos dejó un gran aprendizaje. Mil gracias amigas por formar parte de este gran sueño.*

*A mis profesores por su valiosa guía y orientación en la realización de la misma.*

*A todas las personas que de alguna u otra manera me ayudaron durante el recorrido de esta hermosa carrera y fueron parte de este gran logro.*

*Y no puedo dejar de agradecer a esta casa de estudio, Universidad de Carabobo, que me brindó la oportunidad de realizar mis estudios universitarios.*

*Dayerlin Velazco*

## ÍNDICE GENERAL

	pág.
Dedicatoria	vi
Agradecimientos	ix
Índice de Cuadros	xiii
Índice de Gráficos	xiv
Índice de Figuras	xv
Resumen	xvi
Abstracts	xvii
Introducción	1
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del Problema	2
Objetivos de la Investigación	9
Justificación de la Investigación	10
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO REFERENCIAL</b>	
Antecedentes de Investigación	13
Bases Teóricas	19
Definición de Términos Básicos	68
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	
Tipo de Investigación	71
Diseño de la Investigación	72
Estrategia Metodológica	73
Población	78
Muestra	79
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información	79
Validez y Confiabilidad del Instrumento	81
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS</b>	84
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	127
<b>LISTA DE REFERENCIAS</b>	132
<b>ANEXOS</b>	136

## ÍNDICE DE CUADROS

pág.

### Cuadro N°

1. Detección de Necesidades de Desarrollo de Personas	32
2. ¿Qué es y qué no es la DNDP?	37
3. Cuadro Técnico Metodológico	74
4. Cuadro Técnico Metodológico	76
5. Población	78
6. Resultado del Ítem N°1	85
7. Resultado del Ítem N°2	86
8. Resultado del Ítem N°3	87
9. Resultado del Ítem N°4	89
10. Resultado del Ítem N°5	90
11. Resultado del Ítem N°6	91
12. Resultado del Ítem N°7	93
13. Resultado del Ítem N°8	95
14. Resultado del Ítem N°9	96
15. Resultado del Ítem N°10	98
16. Resultado del Ítem N°11	99
17. Resultado del Ítem N°12	101
18. Resultado del Ítem N°13	102
19. Resultado del Ítem N°14	104
20. Resultado del Ítem N°15	105
21. Resultado del Ítem N°16	106
22. Resultado del Ítem N°17	107
23. Resultado del Ítem N°18	109
24. Resultado del Ítem N°19	110
25. Resultado del Ítem N°20	112
26. Resultado del Ítem N°21	114
27. Resultado del Ítem N°22	115
28. Resultado del Ítem N°23	116
29. Resultado del Ítem N°24	118
30. Análisis de la Entrevista al Gerente de Recursos Humanos	120
31. Debilidades y Fortalezas	125

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	pág.
<b>Gráfico N°</b>	
1. Resultado del Ítem N°1	85
2. Resultado del Ítem N°2	86
3. Resultado del Ítem N°3	88
4. Resultado del Ítem N°4	89
5. Resultado del Ítem N°5	90
6. Resultado del Ítem N°6	92
7. Resultado del Ítem N°7	93
8. Resultado del Ítem N°8	95
9. Resultado del Ítem N°9	97
10. Resultado del Ítem N°10	98
11. Resultado del Ítem N°11	100
12. Resultado del Ítem N°12	101
13. Resultado del Ítem N°13	103
14. Resultado del Ítem N°14	104
15. Resultado del Ítem N°15	105
16. Resultado del Ítem N°16	106
17. Resultado del Ítem N°17	108
18. Resultado del Ítem N°18	109
19. Resultado del Ítem N°19	111
20. Resultado del Ítem N°20	112
21. Resultado del Ítem N°21	114
22. Resultado del Ítem N°22	115
23. Resultado del Ítem N°23	117
24. Resultado del Ítem N°24	118

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura N°</b>	<b>pág.</b>
1. Componentes del Desarrollo de Personas	24
2. Modalidades de Desarrollo de Personas	27
3. Ejemplo de Plan de Sucesión	40
4. Acciones de Autodesarrollo	43
5. Objetivos del Desarrollo de Personas	46
6. Proceso de Desarrollo de Personas	47
7. Sistema de Capacitación y Desarrollo	48
8. Etapas del DNDP	51
9. Métodos para DNDP	55
10. Componente Programa de Desarrollo	59
11. Principales aspectos en la Administración del Proceso de Desarrollo	60
12. Presupuesto	62



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES**  
**CAMPÚS BARBULA**



**DESARROLLO DE PERSONAS EN UNA EMPRESA DE HIDROCARBUROS  
DEL ESTADO CARABOBO**

**Autoras:**

Barreto, Zoraida

Pérez, María

Velazco, Dayerlin

**Tutor:** Prof. Servio Tulio Ferrer

**Fecha:** Octubre 2014

**RESUMEN**

La presente investigación tuvo como objetivo Analizar el desarrollo de personas de una empresa de hidrocarburos del estado Carabobo. En cuanto a las bases teóricas se hizo un recorrido por fuentes bibliográficas, avalados por varios autores como Rey (2012); Chiavenato (2008); Castillo (2012), Socorro (2010), entre otros; haciendo énfasis en el desarrollo de personas, su conceptualización, clasificación y proceso del plan de carrera, plan de sucesión y autodesarrollo. Se utilizó como metodología, una investigación de tipo descriptivo apoyada en un diseño de campo, para la recolección de los datos se usó como instrumento un cuestionario, aplicado a veinticinco (25), cargos administrativos y claves para la empresa objeto de estudio, el mismo fue validado por el juicio de tres (03) expertos, de igual manera se aplicó una entrevista semi-estructurada al Gerente de Recursos Humanos compuesta por dieciséis (16) preguntas, en este mismo orden de ideas, la confiabilidad fue calculada por la fórmula de Alpha Cronbach, que arrojó un resultado de un ochenta y uno por ciento 81,82% que significa alto grado de confiabilidad. Luego de tabular y graficar los resultados de la misma se realizó una interpretación de y un análisis de los mismos, en la que se pudo observar que la empresa no lleva a cabo un proceso de desarrollo de personas como tal, sino medianamente un plan de carrera, planes de sucesión o financian para el autodesarrollo, se realizaron los respectivos análisis con la finalidad de dar respuesta a cada uno de los objetivos específicos así como la elaboración de las debilidades y fortalezas de proceso, en base a los resultados obtenidos se realizó las respectivas conclusiones y se formuló varias recomendaciones para mejorar el proceso de desarrollo de personas.

**Descriptor:** desarrollo de personas, plan de carrera, sucesión, autodesarrollo.

**Línea de Investigación:** Gestión de Personas





**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES**  
**CAMPÚS BARBULA**



**DEVELOPMENT IN AN OIL COMPANY OF CARABOBO**

**Authors:**

Barreto, Zoraida

Pérez, María

Velazco, Dayerlin

**Tutor:** Prof. Servio Tulio Ferrer

**Date:** Octubre 2014

**ABSTRACT**

The present study aimed to analyze the development of people in a company's hydrocarbon Carabobo state. As for the theoretical bases toured bibliographical sources, backed by several authors as King (2012); Chiavenato (2008); Castillo (2012), Socorro (2010), among others; emphasis on people development, conceptualization, classification and career planning process, and self-succession plan. It was used as a methodology, a descriptive research supported in a field design for the collection of data was used as an instrument a questionnaire applied to twenty-five (25), administrative charges and keys to the company under study, the same was validated by the judgment of three (03) experts, just as a semi-structured to HR Manager consists of sixteen (16) questions in this same vein, interview reliability was calculated by the formula was applied Cronbach Alpha, which yielded a score of eintyn twou percent 81,82% which means high reliability. After tabular and graph the results of the interpretation and analysis of the same, in which it was observed that the company does not carry out a process of developing people as such, but fairly a career plan was carried , succession planning or funding for self, the respective analysis for the purpose of responding to each of the specific objectives and the development of the strengths and weaknesses of the process were performed, based on the respective results was performed conclusions and several recommendations were made to improve the process of developing people.

**Descriptors:** people development, career development, succession self.

**Research Line:** People Management

## INTRODUCCIÓN

El campo organizacional presenta cada vez más retos y desafíos; la época de una administración de recursos humanos basada en doctrinas estáticas y poco innovadoras han quedado atrás; el factor humano cobra cada vez más importancia en la organización moderna por lo que la gestión de los procesos que rigen su adecuada administración digna de ser tratada con la importancia que merece. Entre más se desarrolla la sociedad, más se requiere de personas competentes, innovadoras, capaces de enfrentar con los mejores niveles de preparación tanto técnicos como emocionales, los retos a los que se enfrentan sus organizaciones.

Una ventaja competitiva para muchas organizaciones en el mundo de hoy lo constituye el llamado capital intelectual, el nivel de conocimientos de cada empleado, que sumados con base en el número y grado de preparación de todos los colaboradores, genera un conocimiento colectivo. Por estas consideraciones, se presenta esta investigación de tipo descriptiva bajo un diseño de campo, que tuvo como objetivo general analizar el desarrollo de personas de una empresa de hidrocarburos en el estado Carabobo. La misma está compuesta por cuatro (04) capítulos identificados de la siguiente manera:

En el Capítulo I, en ella se ubica El Problema, que está constituida por el planteamiento del problema, los objetivos y la justificación. En el Capítulo II, es el Marco Teórico Referencial, en donde se ubican los antecedentes y las bases teóricas. Capítulo III, está el Marco Metodológico, en donde se describe la naturaleza de la investigación, la estrategia metodológica y las técnicas e instrumentos de recolección de información. En el Capítulo IV, se encuentra el análisis e interpretación de los resultados, luego las conclusiones y recomendaciones y por último está ubicada la lista de referencias y los anexos.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

En la actualidad las organizaciones están íntimamente relacionadas con las condiciones externas del medio que las rodea; las variaciones económicas, las tendencias organizacionales, las telecomunicaciones, la economía globalizada, la competitividad de los mercados, entre otras, han creado la necesidad a las organizaciones de adaptarse a su entorno de una forma rápida y eficaz. Para ello, debe contar con un personal formado, en constante mejoramiento de sus habilidades y conocimientos para así poder afrontar los constantes retos que se presentan en el contexto organizacional.

Al respecto, Castillo (2012:11) señala que: “para toda organización resulta necesario conocer los recursos y capacidades con que cuenta a fin de saber cómo emplearlos para enfrentar o superar las adversidades o bien, aprovechar las oportunidades”. En tal sentido, los cambios trascendentales ocurridos en el mundo laboral como consecuencia de la globalización de la economía, la automatización de los procesos y la introducción acelerada de las tecnologías de la información y la comunicación en todos los ámbitos de gestión de las empresas, han obligado a las entidades del ámbito laboral a realizar un estudio en profundidad del tipo de capacidades y habilidades que el personal necesita para desarrollarse con éxito en sus cargos.

Según Castell citado por Chiavenato (2008:55), “en la era de la información y

el conocimiento, la velocidad de los cambios científicos y tecnológicos es vertiginosa, lo cual, repercuten en toda organización”, por lo que se hace necesario incrementar el conocimiento, que se puede considerar como un activo estratégico que normalmente se encuentra en la gente, específicamente se ubica como inteligencia humana, o sea el capital humano, este es definido por Castillo (2012:11) bien como: “el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes tanto presentes como potenciales de los empleados en una determinada organización a partir de los cuales desarrollará su propuesta de empresa y alcanzará los objetivos propuestos”.

Es evidente entonces, que el desarrollo profesional juega un papel importante, ya que de la preparación que tenga el personal de las organizaciones, se puede alcanzar el éxito general de la organización, permitiendo de esta manera satisfacer las demandas de la sociedad. Desde el punto de vista económico, la empresa objeto de estudio es una organización destinada a la producción, distribución de bienes y servicios para el mercado, con el fin de obtener el máximo beneficio. En las últimas décadas, en general las organizaciones y empresas del mundo entero han estado en la búsqueda de ventajas competitivas, con el objetivo procurar su existencia dentro de una sociedad más cambiante y exigente.

Para garantizar el mantenimiento y el crecimiento de las personas de una manera eficaz, atendiendo así a los requerimientos presentes y futuros, las organizaciones han incorporado procesos de desarrollo de Recursos Humanos, al respecto Rey (2012:107) en su libro hace “referencia al probable crecimiento futuro del trabajador dentro de la organización, (...) implica un proceso de identificación temprana de necesidades de formación con la finalidad de preparar al trabajador con el que se desea contar en el futuro”. En tal sentido, el Desarrollo de Recursos Humanos, es una práctica ideal para aquellas organizaciones que planifican a largo plazo, pues permite reducir la rotación de personal y aprovechar al máximo las

capacidades de las personas que la integran, al mismo tiempo que les brinda a éstas últimas alternativas de crecimiento profesional y personal.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, Cejas y Grau (2007:50), señalan, que el desarrollo profesional del capital humano, “es aquel sub-sistema que permite el mejoramiento de su formación profesional dentro de la empresa”, el mismo según esta misma autora se divide en cuatro fases que son: diagnóstico, que es la detección de necesidades de desarrollo profesional (DNDP), planificación, ejecución y finalmente la evaluación.

Después de las consideraciones anteriores, se observa que el desarrollo de personas es una actividad de mejoramiento individual indispensable, sin embargo, no es suficiente en el mundo globalizado en que se vive, ni para los acelerados cambios en que evoluciona la tecnología; por lo tanto, las organizaciones hoy en día necesitan adaptarse a estos cambios y lograr el mejoramiento continuo, en donde el capital humano y las empresas sean dinámicas, flexibles e innovadoras, esto exige una nueva actitud de las organizaciones y del personal, este rol pertenece a los planes de carrera, plan de sucesión y autodesarrollo.

Cabe destacar, que hasta una buena parte de los años 90 las empresas manejaban un esquema tradicional y pues, hablar de planes de carrera resultaba un atractivo proyecto o una importante muestra del interés que poseía la organización por el crecimiento y desarrollo del personal en crecimiento, al respecto comenta el líder venezolano, Socorro (2004), que:

En Venezuela, la industria petrolera es la abanderada en el uso planificado y efectivo de la aplicación de los planes de carrera, éstos se convirtieron en un valor tan significativo para ese sector que de su ejercicio y practica se incorporó al lenguaje empresarial la palabra meritocracia, la cual puede ser

entendida, desde una visión sencilla y sin ánimos de abarcar todo su contenido, como el poder ejercido por el mérito profesional e individual para alcanzar una posición superior dentro de la empresa. Los planes de carrera, son un conjunto de pasos y niveles distribuidos en años de experiencia, logros académicos, calidad del desempeño y otros factores de importancia relativa que se le ofertan al neo-empleado y al trabajador activo con la firme intención de motivarlo y ofrecerle un futuro próspero basado principalmente en su esfuerzo (p. 42).

En este mismo orden de ideas, existe otro elemento de cuidado, en lo que a los planes de carrera se refiere, es la visualización limitada del crecimiento y la concepción rígida que suele caracterizarle, pues en ella se obvia la capacidad que poseen algunas personas de aprender y asimilar conceptos con mayor rapidez que otros, cuyas características personales y profesionales superan los niveles preestablecidos en la planificación, además, de que es prácticamente imposible proyectar con exactitud lo que ha de ocurrir en cinco años.

Pues bien, los administradores del capital humano de una empresa deberán presentar una buena y adecuada planificación del desarrollo profesional de dicho recurso, aspecto que debería ser estudiada de manera individualizada y no colectiva, puesto que sus efectos recaen en el plano individual de un empleado o cargo en específico. En tal sentido, se habla de los planes de carrera, que como se ha dicho consisten simplemente en una planificación estratégica de las funciones y los puestos que ocupará el trabajador a lo largo de su trayectoria profesional en determinada empresa.

Por otro lado, en el sub-sistema de desarrollo de personas se encuentran los planes de sucesión, que pueden ser definidos según Hirsh (1990:5), como: “una actividad orientada a asegurar un conveniente suministro interno de sucesores para los cargos superiores e importantes dentro de una organización”. De acuerdo a estas

definiciones, los autores introducen el concepto de remplazo como sinónimo de sucesión, pudiéndose definir el mismo como un proceso mediante el cual se identifican a los candidatos idóneos para asumir las responsabilidades de las distintas posiciones, antes que sucedan las vacantes, quedando cubiertos de esta manera los puestos claves de la empresa.

En este sub-sistema de desarrollo, se encuentra también el autodesarrollo, que son las acciones que realiza una persona, por su propia iniciativa, para mejorar en su desempeño, sin embargo, en muchas ocasiones una persona estando convenida y deseosa de llevar a cabo su autodesarrollo, no sabe cómo hacerlo, por esta razón, algunas organizaciones ofrecen a sus colaboradores las guías de desarrollo. Al respecto Del Valle (2007), señala que Auto-desarrollo: “es un proceso de mejora individual y sin un seguimiento guiado por otra persona que permite acercar a los participantes a los requisitos óptimos de desempeño en su función actual dentro de la organización”. La idea anterior se hace más comprensible en la práctica cuando se asume que el hombre no sólo es sino que también se hace; es fruto de sí mismo, de su libertad, de sus opciones libres.

Sin embargo, la inestabilidad económica que existe actualmente en el país, hace difícil poder planificar a mediano o largo plazo, pocas empresas pueden garantizar a su capital humano que podrían permanecer y seguir en ascenso durante un tiempo concreto, como ha venido sucediendo desde hace algunos años, tal como lo señala Montiel (2001), en la revista Noticiero Digital, que:

Venezuela vive una larga inestabilidad, estamos en un crónico estancamiento de la economía. El aparato económico crece un punto un año y decrece al año siguiente. Hay una paralización crónica en todos los sentidos lo que genera inestabilidad en lo político, precariedad y deterioro en las instituciones y en la vida del venezolano común. El malestar colectivo alcanza a todos, nadie está a salvo.(p.5)

Asimismo, se registró una contracción de las exportaciones, el consumo privado y la inversión, para el Banco Mundial (2011), “la política del gobierno venezolano está creando distorsiones severas sobre la economía y generando presiones sobre la sostenibilidad de la política macroeconómica”. Siendo esta actitud asumida por las empresas algo erróneo, ya que la predisposición es recortar gastos y la parte más afectada es el capital humano, al respecto Benavides (2002:139) señala que “en épocas de restricciones financieras, de gran competencias y de exigencias organizacionales, erróneamente la tendencia ha sido recorte de inversiones de formación humana para afrontarla”. De igual manera acota que (obi.cit) “el desarrollo del personal en un gran números de empresas, lo consideran un gasto innecesario, en consideración a que la recuperación de las inversiones por este rubro son escasas”, estas ocasionadas por diversas razones.

Es por ello, que el desarrollo de personas se considera como un enfoque que facilita la transmisión de conocimiento, la generación de habilidades y destreza que permite la identificación de un desempeño idóneo y eficiente, en los puestos de trabajo. Por lo anterior expuesto, la investigación se centra en el análisis del desarrollo de personas, en donde las investigadoras buscan alternativas que orienten a una empresa de hidrocarburos en el Estado Carabobo, a ser más competitiva, entendiendo que el factor vital para lograrlo es el desarrollo profesional del capital humano.

Dicha empresa, está en el Municipio Puerto Cabello, en el sector el Palito, es una de las organizaciones más grandes y representativas del sector público venezolano dedicada a la elaboración de productos destilados del petróleo (procesamiento de hidrocarburos). Esta empresa tiene como visión, ser reconocida como parte integral de la Refinería el Palito, en la consecución de sus objetivos, mediante la gestión eficaz del Recurso Humano, proporcionado los servicios necesarios para lograr los más altos niveles de calidad de vida y eficiencia.



En la sede mencionada laboran setecientos veintidós (722) personas pertenecientes a la nómina no contractual y nómina mensual mayor, la presente investigación se enfocará en los empleados del Departamento de Recursos Humanos, Salud y Legal, sumando un total de noventa y tres (93) personas, lo cual se entiende que son aquellos de alto impacto en los resultados de los procesos de una organización.

Sin embargo, a través de una entrevista semi-informal con el Gerente de Recursos Humanos, se diagnosticó sobre las oportunidades que ofrece la empresa en cuanto al desarrollo de personas, opina que no hay suficientes oportunidades de planes de carrera y mejoramiento de personal dentro de la misma, asimismo señala que la organización no prepara adecuadamente a sus empleados para que estos sean promovidos, por otro lado que existe una confusión entre los programas de entrenamiento y formación con el de desarrollo de personas. Asimismo, dice que se está llevando a cabo un programa anual de formación, el cual va dirigido a todo el personal por igual, pero lo que no le dan la debida importancia al desarrollo de personas, ya que no tienen definido un plan de carrera, plan de sucesión y no tienen claro el autodesarrollo de las personas.

En este mismo orden de ideas, en un acercamiento previo a la organización se pudo conocer que como consecuencia a esta falta de importancia en el sub-sistema de desarrollo de personas, los supervisores no están satisfechos ni con el rendimiento laboral de los trabajadores ni con el plan de formación que se les suministró, ya que consideran que por la envergadura de los cambios necesitan un proceso más amplio, en tiempo y contenido. Además, por la importancia económica y el significado social que tiene las empresas públicas de hidrocarburos para el país, es necesario que los esfuerzos se traduzcan en desarrollo organizacional, permitiéndole a la misma ser más productiva, más eficaz, eficiente y efectiva, es de ahí que surge la necesidad de

un análisis del desarrollo de personas en una empresa de hidrocarburos en el estado Carabobo. A tal efecto, las investigadoras se formulan las siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es la situación actual del desarrollo de personas de una empresa de hidrocarburos del estado Carabobo?
- ¿Cuál es la opinión del Departamento de Recursos Humanos en relación al desarrollo de personas de una empresa de hidrocarburos del estado Carabobo?
- ¿Cómo son las debilidades y fortalezas del desarrollo de personas de una empresa de hidrocarburos del estado Carabobo?
- ¿Cuáles son las estrategias de fortalecimiento de desarrollo de personas de una empresa de hidrocarburos del estado Carabobo?

### **Objetivos de la Investigación**

#### **Objetivo General**

Analizar el desarrollo de personas de una empresa de Hidrocarburos del estado de Carabobo.

#### **Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual del desarrollo de personas de una empresa de hidrocarburos del estado Carabobo.
- Conocer la opinión del Departamento de Recursos Humanos en relación al desarrollo de personas de una empresa de hidrocarburos del estado Carabobo.

- Identificar las debilidades o fortalezas del desarrollo de personas de una empresa de hidrocarburos del estado Carabobo.
- Sugerir las estrategias de fortalecimiento de desarrollo de personas de una empresa de hidrocarburos del estado Carabobo.

### **Justificación de la Investigación**

En toda organización, se hace necesaria una gestión eficiente del recurso humano es por ello, que se debe tener el conocimiento adecuado, permitiendo a la empresa tener un personal altamente calificado para cubrir las necesidades del personal administrativo, que no sólo tenga las calificaciones, sino también conozca la organización desde adentro. De allí que planificar programas destinados a los planes de carrera y sucesión, asegurarse que los trabajadores estén satisfechos con las oportunidades de desarrollo que les ofrece la empresa donde se encuentran, se torne una necesidad. Todo esto ayudará a la organización a mejorar la eficiencia de los empleados y al cumplimiento de las metas propuestas por la misma.

Sin embargo, con frecuencia se observa como las empresas abandonan los planes de desarrollo destinados a cubrir necesidades de conocimientos y habilidades de sus empleados y raramente contemplan planes de carrera y sucesión destinados a cubrir las necesidades futuras. Cabe destacar, que el desarrollo de personas, radica su importancia porque permite no sólo transmitir mantener a las personas, sino brindarles herramientas para su crecimiento personal y profesional, convirtiéndolos en empleados más efectivos y con mejor desempeño lo cual indudablemente trae ventajas tanto para las personas como también a la organización, debido a que al alinear los esfuerzos de forma ordenada.

En pro de justificar, la presente investigación, el análisis de desarrollo de personas en una empresa de hidrocarburos, constituyen, sin duda, un factor determinante en el mejoramiento de los niveles de productividad y calidad, lo cual implica la puesta en práctica de un conjunto de elementos que favorecen de manera contundente el desenvolvimiento laboral del capital humano, a través del suministro de un conjunto de herramientas que faciliten la realización de las actividades, mediante los planes de carrera, de sucesión y autodesarrollo continuo de conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes que favorezcan el logro de los objetivos establecidos; para alcanzar la eficiencia organizacional.

Los profesionales contemporáneos, están en una búsqueda constante de crecimiento y ante la expectativa de nuevos retos, la permanencia en una empresa depende principalmente de la capacidad que esta tenga de equilibrar y mantener tales demandas el mayor tiempo posible, por lo que resulta ingenuo suponer que ante la ausencia de esos dos elementos se podrá retener y mantener al talento captado, más difícil aún planificar en años un crecimiento individual cuya factibilidad dependerá de elementos exógenos presentes en las ofertas que haga el mercado laboral y otros endógenos representados en las expectativas individuales del personal contratado que se alinean con dichas ofertas.

Asimismo, la importancia de este trabajo se centra principalmente, en brindar respuestas a una demanda tangible y objetiva que posee la empresa, mediante un análisis que permita impulsar los planes de desarrollo individual, en los cuales la formación en todas sus expresiones tiene un papel relevante. Desde el punto de vista teórico, generará reflexión y discusión existente y desde el punto de vista metodológico, dará una propuesta de un nuevo esquema de progresividad de cargos laborales que suministran conocimiento válido y confiable.

Así mismo, beneficiará a las autoras de la presente investigación ya que pone de manifiesto lo aprendido en la carrera; finalmente, por último, aportará información relevante en el aspecto metodológico y teórico, a las futuras investigaciones que tengan relación con el presente estudio, en la escuela de Relaciones Industriales de la Facultad de Ciencias, Económicas y Sociales (FACES) de la Universidad de Carabobo (UC).

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

El marco teórico o marco referencial hace señalamiento o reseña lo relacionado a las premisas y contexto teórico del problema en cuanto está estructurado y comprendido por los antecedentes a la investigación, bases teóricas y la definición del basamento conceptual referentes a la misma. Para Pallela y Martins (2010:62), el marco teórico referencial “es el soporte principal de la investigación. En él se amplía la descripción del problema, pues permite integrar la teoría con la investigación y establecer sus interrelaciones”, en tal sentido se presentan los aspectos mencionados anteriormente con la finalidad de dar sustento teórico a la investigación.

#### **Antecedentes de la Investigación**

La producción de conocimiento es dinámica y evolutiva, especialmente dentro de las ciencias sociales, por este motivo es de mucha importancia hacer referencia a investigaciones anteriores relacionadas con el tema de estudio. Para Pallela y Martins (2010:63) los antecedentes de la investigación son: “los diferentes trabajos realizados por otros estudiosos sobre el mismo problema”. De acuerdo con lo anterior, se ha hecho una selección de acuerdo al contexto y el tema a investigar de los trabajos que guardan relación con el presente estudio, los cuales se resumen a continuación:

Se encontró la investigación realizada por Pettit (2011), titulada: **“Formación Integral para el Desarrollo del Recurso Humano que labora en el área de Servicio al Cliente (Caso Estudio Auto Servicios Ikena, C.A.)”**. Trabajo de Grado para optar al título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales

en la Universidad de Carabobo.

La misma tuvo como objetivo determinar si la formación integral mejorará efectivamente el desempeño del RRHH que labora en el área de Servicio al Cliente de la empresa Auto Servicio Ikena,C.A, para lograr un ventaja competitiva en el mercado. Fue una investigación descriptiva, porque se describen los hechos tal como se dan en la actualidad y de campo apoyada en una revisión documental para ello analizó diversas teorías relacionadas con los nuevos enfoques organizacionales, los efectos de la globalización en el área de los recursos humanos. Como conclusión observó que existe un desinterés por la capacitación de los trabajadores, ya que no tienen planes de formación que contribuyan al desarrollo del recurso humano brindándole la oportunidad de adquirir nuevas habilidades y conocimientos que le proporcionen un mejor desempeño así como lograr los objetivos tanto de la organización como del individuo.

La autora de la investigación recomendó la implantación de estrategias formativas de individuo como ser integral adecuadas a la realidad que se está viviendo a nivel mundial. Existe una estrecha relación de este trabajo con esta investigación es que tiene relación directa con la formación, habilidades y destrezas de los trabajadores a fin de poder determinar la eficiencia para así establecer las debilidades y fortalezas necesaria para conocer la detección de necesidades de formación. La formación contribuye al desarrollo del recurso humano brindándole la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos que le proporcionen lograr los objetivos tanto de la organización como del individuo.

A nivel internacional se encontró la investigación por López (2011) titulada: **“Plan de Capacitación y Desarrollo del Recurso Humano en la Distribuidora COFASA”**. Trabajo de Grado presentado para optar al título de Ingeniero Comercial en la Universidad Tecnológica Israel Facultad de Administración de Empresas, en Ecuador.

El objetivo general de la investigación fue, proponer un plan de capacitación y desarrollo de la Distribuidora COFASA siendo una herramienta muy importante para el mejoramiento de la empresa, dicha investigación fue factible, porque dio una propuesta y una solución para el mejor desarrollo de dicha empresa. Para el diagnóstico de necesidades de entrenamiento del personal de la empresa, se desarrolló un estudio analítico y descriptivo que dio a conocer ciertas características de los aspectos que se desean conocer y recolectar, para lo cual se desarrollaran investigaciones de campo que será realizado en la empresa. La información se obtuvo mediante un cuestionario de preguntas que permitan definir y obtener de mejor forma los datos requeridos, logrando de esta manera proporcionar soluciones a la empresa.

La autora de dicha investigación llegó a la conclusión de que la capacitación del personal es importante, porque permite que la empresa pueda lograr una mayor consolidación en la integración de los miembros de la organización, y una mayor identificación con la cultura organizacional. Por lo tanto la misma se vincula con la presente, por sus aportes metodológico y teóricos ya que resaltan la importancia del desarrollo de personas.

Entre los trabajos revisados se encuentra el de Molinary (2010), titulado: **“Influencia de la Cultura Organizacional en la Formación Profesional y Desarrollo del Personal”**. Trabajo de Grado Presentado ante la Universidad de Carabobo para optar al Título de Licenciado en Administración Comercial.



Tuvo como objetivo determinar la Influencia de la Cultura Organizacional en la formación y desarrollo del personal administrativo en la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo, que permita suministrar recomendaciones para enfatizar sobre el comportamiento de las organizaciones así como también las modificaciones permanentes y eventuales de las condiciones competitivas a que están sujetas. Esta investigación según el nivel de conocimiento fue de carácter descriptivo, ya que busco identificar, examinar y determinar todo lo referente a Cultura Organizacional, el diseño a utilizar es de campo obteniéndose la información por medio de un cuestionario apoyado en la realidad existente en los Departamentos Administrativos de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo, el método de investigación que se utilizó es el deductivo en donde de tal suposición nace del hecho, que la investigación parte de la identificación, examinar y reconocer el problema general.

Una vez que se obtuvieron los resultados del cuestionario, se procedió a la sistematización y análisis de las respuestas, presentados posteriormente a través de gráficos. En los resultados de la investigación se pudo detectar que la Cultura Organizacional existente en la Facultad es muy importante para su desarrollo, es por esto que se recomienda la puesta en marcha de un programa de formación y adiestramiento para todo el personal administrativo, así como también un estudio descriptivo de los cargos actualizados y un sistema de evaluación de eficiencia que permita alcanzar las expectativas organizacionales e individuales y mejorar el clima laboral y con ello las relaciones de trabajo.

El trabajo de investigación a realizar, se fundamenta en el análisis de desarrollo de personas por tanto la tesis anteriormente mencionada sirve como una importante fuente de información y documentación, por su temática y tipo de investigación.

Asimismo se encontró la investigación realizada por Ríos (2010), titulada: **“Diseño de un plan de Desarrollo Personal Basado en Herramientas de Coaching para optimizar el Liderazgo de Docentes Adscritos al Departamento de Administración y Planeamiento Educativo de la Facultad de Ciencias de la Educación”**. Trabajo de ascenso para optar a la Categoría de Profesor Agregado de la Universidad de Carabobo.

La investigación tuvo como propósito diseñar un plan de desarrollo personal basado en herramientas de coaching para la optimización del liderazgo de docentes adscritos al Departamento de Administración y Planeamiento Educativo de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo. La investigación se enmarca bajo la modalidad de investigación proyectiva y se apoya en una investigación descriptiva con diseño de campo. El estudio se desarrolló en dos fases: La primera conformada por el diagnóstico, el cual se realizó mediante la aplicación de un cuestionario de 24 afirmaciones dicotómico con dos alternativas de respuesta, Sí y No. La población estuvo constituida por 36 docentes y la muestra conformada por 18 docentes, 50% del universo poblacional.

El cuestionario respondió a la validez de contenido y fue avalado por el juicio de expertos, donde también se calculó la confiabilidad a través del coeficiente Kuder Richarson dando como resultado, confiabilidad alta con 0,74 y la interpretación de los datos se realizó de forma porcentual, representado a través de tablas y gráficos, de acuerdo a las dimensiones e indicadores según la tabla de especificaciones. Los resultados permitieron concluir que los docentes presentan un alto grado de desconocimiento acerca de las herramientas de coaching.

La segunda fase de la investigación se cumplió, tomando en cuenta los resultados del diagnóstico, con el diseño de un plan de desarrollo personal basado en herramientas de coaching para optimizar el liderazgo de docentes adscritos al

Departamento de Administración y Planeamiento Educativo de la Facultad de Ciencias de la Educación. Coincide entonces, con el objetivo de esta investigación, ya porque han incorporado herramientas de coaching personal como parte de su desarrollo personal para optimizar el liderazgo docente.

Por otro lado, se encontró el estudio realizado por Barroso y Márquez (2010), titulado: **“Plan de Capacitación Profesional para el Personal de Producción. Caso: Empresa de Fabricación de Láminas Livianas para techos, ubicada en Mariara Estado Carabobo”**. Trabajo de Grado presentado para optar al título de Licenciadas en Relaciones Industriales, en la Universidad de Carabobo.

Esta investigación tuvo como objetivo diseñar un programa de capacitación profesional para los trabajadores del área de producción de una empresa dedicada a la fabricación de láminas para techos ubicada en Mariara Estado Carabobo. La investigación estuvo enmarcada bajo la modalidad de descriptiva, empleándose como técnica de recolección de datos, la entrevista semi estructurada para la detección de necesidades de formación profesional, dirigido a la Gerencia de Recursos Humanos y a los supervisores del área de producción. Igualmente, se aplicó un cuestionario a una muestra de veintisiete (27) trabajadores de la empresa estudiada, generándose como producto un plan de capacitación profesional para los trabajadores del área de Producción de una empresa dedicada a la fabricación de láminas para techos, ubicada en Mariara estado Carabobo, fundamentado en las necesidades detectadas de capacitación profesional.

Las autoras llegaron a la conclusión, un aporte de gran importancia para esta investigación tiene que ver con un plan de capacitación, la cual se vincula directamente con la presente investigación que se enfoca en el desarrollo de personas en una empresa de hidrocarburos.

## **Bases Teóricas**

El avance de este proyecto de investigación y análisis sobre el Desarrollo de Personas se realizó en base a criterios emitidos por diversos autores que expresan sus conocimientos y opiniones en cuanto a la presente temática. Según lo afirmado por Chiavenato (2008:165), la gestión de Recursos Humanos consiste en “planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo”.

En concordancia con esto, la Gestión de Recursos Humanos (GRH) es la actividad individual de cada persona dentro de su organización laboral, cada trabajador desarrolla sus habilidades y destrezas en beneficio de sí mismo para alcanzar los objetivos planeados de la empresa. Para el logro de lo anterior, existen una serie de procesos para el logro de las metas comunes, entre ellas se encuentra el desarrollo de personas.

## **Aprendizaje**

El aprendizaje es el eje de todo lo referente al subsistema de desarrollo de personal, ya sea aprendizaje individual o aprendizaje organizacional. Tal como lo expresa Chiavenato (2008:550), “el aprendizaje es el proceso a los individuos adquirir conocimientos de su medio ambiente y sus relaciones en el transcurso de su vida...se produce cuando se modifica el comportamiento de la persona, en respuesta a una experiencia anterior”.

En ese orden de ideas, con el aprendizaje las personas adquieren conocimientos con el ambiente y sus relaciones en el transcurso de los años; esta afecta el modo de

pensar, sentir y actuar de una persona, así como sus creencias, valores y objetivos personales, todo se aprende en la vida en sociedad. Claro está las modificaciones representan la incorporación de algo deseado y aprendido por el individuo sujeto a aprendizaje.

En el aprendizaje influyen varios factores los cuales son: ley de efectos, ley de estímulos, ley de intensidad, frecuencia, continuidad, descongelamiento y complejidad creciente. En cuanto a la ley de efecto, el individuo debe seguir los resultados de su desempeño para poder evaluarlo; Ley de estímulos, el individuo aprende mejor cuando está motivado a aprender. Ley de intensidad está influenciada por la recompensa y el castigo. De igual forma, la frecuencia y el aprendizaje deben recordar la fatiga, la monotonía y los períodos adecuados para la asimilación de lo aprendido. Ley de continuidad, son indispensables el ejercicio y la práctica para el aprendizaje y el mantenimiento de las habilidades. Ley de descongelamiento, depende de la utilización de técnicas adecuadas de aprendizaje que varían según lo que se quiera aprender.

Todas estas leyes, van desde lo verbal hasta habilidades motrices y por último se tiene a la ley de complejidad creciente, ésta depende de la aptitud y las capacidades individuales. Cabe resaltar que, cada individuo está llamado a desarrollarse; desde su nacimiento, ha sido dado a todos, como un germen, un conjunto de aptitudes y cualidades para hacerlas fructificar. En concordancia con esto, el recurso humano formado es lo más importante en una empresa, muchos autores coinciden en afirmar que el recurso más importante en la empresa es el humano, empero a través de un razonamiento lógico se puede concluir que este factor trasciende de su condición de recurso, para consolidarse como lo más importante en una empresa, a la par del producto-servicio de valor que produce ésta.

## **Desarrollo de Personas**

El recurso humano constituye actualmente un factor que agrega valor a las organizaciones, este valor se hace aún más relevante cuando el conocimiento se coloca en función del logro de los objetivos de la organización. Él mismo depende en gran medida de la capacidad que tengan las organizaciones para aprovechar y desarrollar el conocimiento. El proceso idóneo para perfeccionar los conocimientos y desarrollar el capital humano es justamente el de capacitación y desarrollo de personas. En referencia a esto parafraseando a Vargas (2005), toda persona está llamada a desarrollarse; desde que se nace, esta cualidad le ha sido otorgada al hombre, como un conjunto de aptitudes y cualidades para hacerlas fructificar. Dotado de inteligencia y de libertad, el hombre es responsable de su desarrollo, creciendo, y a veces con resistencia por lo que educan y lo rodean, toda persona puede crecer, valer más, ser más humana, siendo este el objetivo del desarrollo personal de todo el mundo. Por su parte Vargas (2005), señala que el desarrollo personal:

...es una experiencia de interacción individual y grupal a través de la cual los sujetos que participan en ellos, desarrollan u optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones, permitiéndole conocer un poco más de sí mismo y de sus compañeros de grupo, para crecer y ser más humano (p.230).

Asimismo, este autor expone que sobre los pasos que se tienen que llevar a cabo para lograr un buen desarrollo personal, los mismos son los siguientes:

- 1) El proceso de llegar a ser una persona, esto es algo provisional y no definitivo, que es producto de las observaciones de experiencias compartidas con sus clientes. La posibilidad de hallar la propia realidad de (conocerse a sí mismo) puede

ser aterradora y frustrante. Muchos individuos esperan descubrir lo peor, pero también existe un temor oculto en el hecho de que pueden descubrir lo mejor.

Es por ello que, los roles que se asumen están relacionados con el concepto que se tiene de cada quien. La posición o rol que se asume se conforma desde la infancia a través de las relaciones que se establece con el entorno familiar, social y cultural. No es fácil identificar y tomar consciencia de los roles que se asumen, generalmente los roles llevan mensajes acuestas o encubiertos que pueden ser transmitidos no sólo verbalmente sino expresiones faciales, posturas corporales, tono de voz y gestos.

2) Excelencia personal, se define como un camino, una actitud mental y una posición ante la vida, en donde el ser humano se siente capaz, buscando siempre más lo mejor. En otras palabras se puede definir como la manera en que el individuo hace las cosas desarrollando todo el potencial posible, sin perder tiempo en buscar excusas y razones para demostrar que algo no se puede hacer. Coincidiendo con esto, Cornejo (2005:89), sugiere que todos los secretos de la excelencia, están basados en el camino “... parar lograr convertir la riqueza potencial en real es precisamente a través del trabajo intenso y de calidad”.

3) Autoestima, denominada como la dignidad y la capacidad. Por cuanto la persona se valora a sí misma, es la única manera de atraer la valoración de los demás. Tal como afirma el mismo Cornejo (2005:91), “quien no cree en sí mismo no merece triunfar”. 4) Autodirección, por cuanto implica estar claro con relación con las metas y objetivos que se aspiran lograr, logrando un alto grado de desempeño y planificando las funciones que se quieren lograr, haciendo cara ante los conflictos, retroalimentándose para entender lo bueno y lo malo, así se logra la conducta, por lo tanto se logra la experiencias a través de aprendizaje.

5) Auto eficiencia, por cuanto toda persona está capacitada para utilizar bien y de forma rápida sus destrezas; estas habilidades las puede combinar con los objetivos que se proponga, logrando de esta forma su desempeño personal. Todo desempeño debe ir enmarcado hacia lo productivo, si se tiene habilidad y confiamos en tener la capacidad por sobre todo seguridad necesaria para lograr nuestro desempeño eficiente, es necesario ser perseverante con el autoconocimiento, autoestima y autodirección, por cuanto las personas que no tengan confianza en sí mismos, tienden a no lograr sus objetivos, es decir se rinden con cualquier barrera que les imponga la vida.

Teniendo como base lo anterior, puede afirmarse que el desarrollo personal, no es más que un proceso que comienza cuando se abandona las aparentes caras, roles con que el ser humano ha enfrentado la vida, en donde se ha experimentado sus sentimientos y hace el descubrimiento de sí mismo en dicha experiencia. El aspecto más importante que todo ser humano debe alimentar, proteger, cuidar, mejorar y crecer, es el mismo; es decir, su persona interior. Para eso es necesario emprender un camino de realización y crecimiento personal óptimo y verdadero, con recomendaciones directas efectuadas a la empresa de hidrocarburos del Estado Carabobo.

### **Componentes del Desarrollo de Personas**

Los principales componentes del desarrollo humano, que se deben prestar atención para una efectiva toma de decisiones del recurso humano en las empresas son según Pinales y otros (2003):



**Figura N° 1. Componentes del Desarrollo de Personas**



**Fuente:** Pinales y otros (2003) Adaptado por Barreto, Pérez y Velazco (2014)

Como se puede observar en la figura anterior los componentes del desarrollo de personas se conforman por la equidad, potenciación, productividad, sostenibilidad, capacitación, especialización o planes de carrera y formación o autodesarrollo, a continuación se describe cada una de ellas según Pinales y otros (2003:54):

a) Equidad: es necesario que las personas tengan acceso a la igualdad de oportunidades. Es preciso eliminar todas las barreras que obstaculizan las oportunidades económicas y políticas, de modo que las personas puedan disfrutar de dichas oportunidades y beneficiarse con ellas.

b) Potenciación: el desarrollo debe ser efectuado por las personas y no sólo para ellas. Es preciso que las personas participen plenamente en las decisiones y los procesos que conforman sus vidas

c) Productividad: la productividad se refiere a la que genera el trabajo: la producción por cada colaborador, la producción por cada hora trabajada, o cualquier otro tipo de indicador de la producción en función del factor trabajo. Cuando se trata de medir el rendimiento del trabajo de un colaborador o grupo de colaboradores que integran una unidad administrativa, se relaciona la cantidad de unidades producidas con el tiempo total que llevó producirlas; a esta relación se le denomina productividad del trabajo; por lo tanto la productividad del trabajo estará dada en unidades de un producto por hora-hombre empleada.

Es preciso posibilitar que las personas aumenten su productividad y participen plenamente en el proceso de generación de ingresos y en el empleo remunerado. Por consiguiente, el crecimiento económico es uno entre varios modelos de desarrollo humano, o un subconjunto de ellos.

d) Sostenibilidad: es menester asegurar el acceso a las oportunidades no sólo para las generaciones actuales, sino también para las futuras. Deben reponerse todas las formas de capital: físico, humano, medioambiental.

e) Formas del desarrollo humano planes de sucesión: acción destinada a desarrollar habilidades y destrezas del colaborador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo, preponderantemente físico, desde este punto de vista se imparte a colaboradores operativos u obreros par el uso de máquinas y equipos.

f) Capacitación: incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, en los aspectos técnicos del trabajo. Fomentando e incrementando los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar su labor, mediante un proceso de enseñanza-aprendizaje bien planificado. Se imparte generalmente a empleados, ejecutivos y funcionarios en general cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual, preparándolos para desempeñarse eficientemente; en síntesis podemos afirmar que toda empresa o institución debe orientar la capacitación para la calidad y la productividad.

g) Especialización o planes de carrera: tiene por finalidad incrementar y mejorar los conocimientos técnicos de los colaboradores con estudios superiores, es decir a los recursos humanos con instrucción profesional. La especialización genera nuevos cambios, mayor operatividad y eficiencia, a través de capacitación y entrenamiento formativo del profesional.

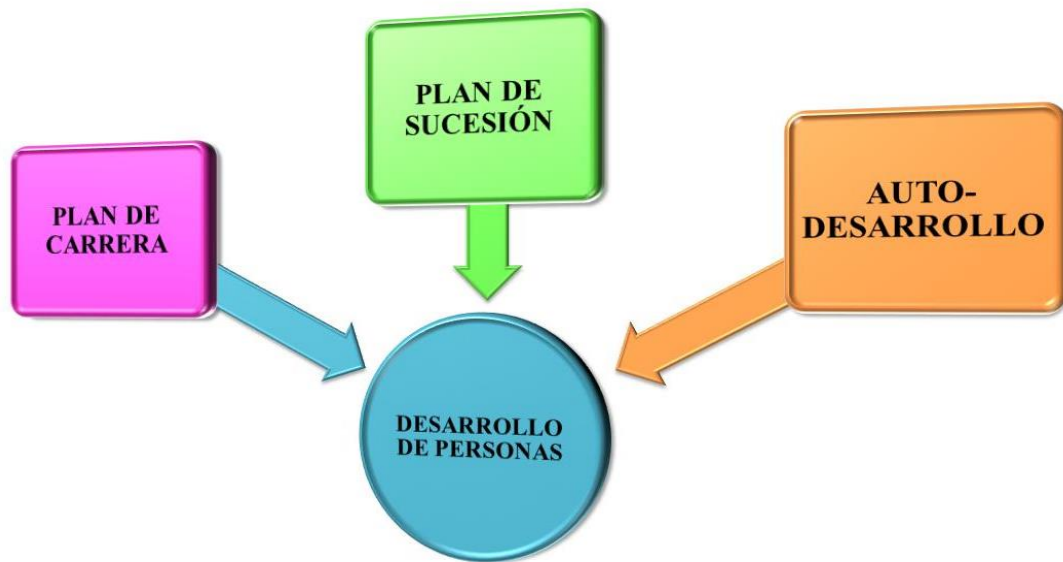
h) Formación o autodesarrollo: significa el proceso integral del hombre, adquisición de conocimientos, fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desempeño de los puestos o cargos. Incluye acciones educativas que buscan preparar y formar al colaborador para desenvolverse en su medio y para el ejercicio de una profesión en un determinado mercado laboral, sus objetivos son amplios y mediatos, es decir a largo plazo.

### **Modalidades de Desarrollo de Personas**

Así mismo, la formación y perfeccionamiento del colaborador consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando futuro, aumentando su capacidad a través del mejoramiento de sus conocimientos, habilidades y actitudes. Toda organización para cumplir exitosamente

las metas y objetivos propuestos debe identificar sus necesidades y establecerlas en función de las necesidades individuales, a través de planes en materia de talento humano, planes de carrera, plan de sucesión y autodesarrollo de los empleados, como se muestra en la siguiente figura:

**Figura N°2. Modalidades de Desarrollo de Personas**



**Fuente:** Barreto, Pérez y Velazco (2014)

De esta forma se facilita a los empleados un crecimiento individual, con oportunidades de hacer sus metas más realistas, conocer sus potencialidades, obtener experiencias educativas y hacer carrera, que va a beneficiar tanto al individuo como a la organización.

### **Plan de Carrera**

Para el desarrollo de personas se debe tener en cuenta los respectivos planes de carrera, los planes de sucesión y autodesarrollo. La evaluación de los empleados en

relación con planes de carrera puede hacerse con numerosos métodos: la entrevista por incidentes críticos, diversos test, simulaciones en un Assessment Center, informes sobre la evaluación del desempeño, o evaluación de superiores, colegas y subordinados.

Según Castillo (2012:63), un plan de carrera, “es un proyecto personalizado que guarda relación entre el empleado y la organización, por medio de un contrato que describen los compromisos que adquieren ambas partes”; en este mismo orden de ideas, basado en la información suministrada por Hernández (1984:67), para implementar el plan se debe tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Las metas que se debe adquirir mediante la formación: qué habilidades de gestión o de operatividad va a adquirir. La empresa especifica lo que espera del proyecto formativo individual.
- Objetivos finales: el alcance del trabajador al finalizar el proyecto formativo, saber, saber hacer, querer hacer: conocimientos, aptitudes o habilidades y actitudes. En importante formularlos de la manera más operativa posible.
- El tiempo: Es un factor fundamental, debe limitarse el proyecto para una fecha final específica, para lograr una supervisión continua del proceso y así detectar fallas que se presenten y atacarlas oportunamente.
- La capacitación y conocimientos que posee el profesional en el área: participación en cursos, estudios, estancias formativas, entrevistas, redacción de documentos e informes, actividades a desempeñar en tiempos de trabajo y en tiempos de ocio.
- Disponibilidad de tiempo y medios de adquisición de información: facilidades

para buscar formación fuera de la empresa, habilitación de contactos con otras empresas para conocer las mejores prácticas (benchmarking), becas de estudio, apoyo y tutoría por parte de los superiores jerárquicos afectados, entre otros.

- La evaluación: es el procedimiento que permite tener control y seguimiento del plan de formación y es fundamental establecer las condiciones de cómo se llevara a cabo entre él la empresa y el trabajador para detectar los avances del plan de formación.
- Formación Constante: Todas las organizaciones deben ejecutar cambios frecuentes a medida que transcurre el tiempo, en base a las necesidades que se van presentando por lo que se deben planificar estrategias que posteriormente sufran reajustes o modificaciones que logren potencializar al trabajador, incentivando la gestión del conocimiento y partiendo del cuadro de competencias del profesional, que contiene:
  - a) Su perfil biográfico, con los datos personales interesantes para la empresa: edad, previsión de fin de la vida laboral, vínculos familiares, entre otros.
  - b) Su formación, en las diversas etapas: formación inicial, títulos o diplomas obtenidos, formación continuada, entre otros.
  - c) Su trayectoria de carrera: experiencia laboral general y en la propia empresa: puestos ocupados, responsabilidades asumidas, sucesión de las actividades en el tiempo.
  - d) El potencial del profesional: competencias adquiridas, aspectos a consolidar y aspectos a mejorar, habilidades y técnicas desarrolladas en su carrera en la empresa, entre otros.

- e) El perfil de la personalidad definido a través de pruebas psicológicas, entrevistas de desarrollo y evaluación de potencial, ejercicios de autoevaluación, informes de los superiores directos, entre otros.
- f) La valoración del desempeño, a través de rendimientos, obtención de objetivos, entrevistas de valoración, entre otros.
- g) Los objetivos y aspiraciones profesionales: centros de interés, preferencias de formación, posibilidades de movilidad geográfica, entre otros.
- h) La valoración del aprendizaje: modalidades de aprendizaje preferidas, experiencias positivas y negativas de formación, disponibilidad para la formación, disponibilidad de tiempo, entre otros.

Por otro lado, el Plan de Carrera según Wayne (1997):

Es un proceso continuo por el cual un individuo establece sus metas de carrera e identifica los medios para alcanzarlas. Las carreras individuales y las necesidades organizacionales no son cosas separadas y diferentes. Las empresas deben ayudar a los empleados en la planeación de su carrera para que se puedan satisfacer las necesidades de ambos (p. 136).

De igual manera, Villegas (2001:97), señala que: “la planificación de carrera es uno de los procesos más importantes en la identificación y desarrollo del potencial gerencial en las organizaciones”. Presenta la planificación de carrera como uno de los factores fundamentales, por medio de los cuales se implementa la planificación estratégica de los recursos humanos, con miras a la satisfacción de necesidades presentes y futuras de la empresa. En este sentido, tanto las consideraciones relativas a las expectativas de crecimiento de la propia organización, se reconocen como el aspecto central alrededor del cual se desenvuelve la materia.

La idea más importante alrededor de los planes de carrera, es que las organizaciones deben contribuir en forma planificada al desarrollo de su fuerza de trabajo. Los mismos, no son una idea nueva en el campo de la administración de recursos humanos. Toda empresa siempre ha tenido la necesidad de programar el desarrollo de su personal, bien sea formalmente, mediante la aplicación de técnicas de planificación o simplemente previéndolas en el tiempo y satisfaciéndolas mediante movimientos no programados. Su aparición se señala después de la segunda guerra mundial, como una consecuencia directa del proceso de cambio acelerado, que comenzaron a experimentar diversas organizaciones. Desde entonces su implantación se ha generalizado en distintos tipos de organizaciones, y hoy en día se considera como uno de los métodos más importantes utilizados para el desarrollo de los recursos humanos.

La planificación de carrera en las organizaciones de acuerdo con Villegas (2001:101), se entiende como “un procedimiento sistemático que facilita el aprovechamiento máximo de las necesidades actuales y potenciales de los individuos”. De igual manera Villegas (2001:104), plantea el ejemplo de lo que sucede en una organización cuando se produce una vacante: “se deberá proceder a llenarla bien sea con movimientos internos de personal o recurriendo a fuentes externas”. Cualquiera de las dos opciones conduce al establecimiento de estrategias para pronosticar la oferta y demanda de personal, lo mismo para diseñar e implementar programas de desarrollo y planificación de personal.

Las personas que se integran a una organización tienen ciertas expectativas de crecimiento a futuro, que muchas veces están definidas previamente o que pueden definirse durante la estancia en determinada organización, durante el desempeño profesional de los individuos. Para cubrir esas expectativas en función de los objetivos organizacionales existen los planes de carrera que para Rey (2012:113), “son métodos aplicables al desarrollo de futuras aptitudes, que se fundamente en la



colocación de colaboradores en puestos de trabajo cuidadosamente estudiados para proporcionarle la oportunidad de desarrollar sus talentos y fortalezas en puestos con exigencias mayores”. En este sentido, se necesita la incorporación activa de las personas, si bien los Departamentos de Recursos Humanos pueden cooperar en los planes de carrera, la decisión tanto inicial como final es del individuo, tal como lo explica Rey (2012):

La responsabilidad de planear una carrera profesional corresponde al interesado. Un departamento de recursos humanos puede contribuir a resolver algunas dudas y planear determinado historial profesional, pero en último término corresponde al individuo la elección de a dónde quiere llegar (p.114).

De acuerdo a lo anterior, la organización entonces debe proveer herramientas a las personas para que puedan realizar un contraste con su plan de vida, de esta forma, cada individuo planifica su desarrollo aprovechando las oportunidades ofertadas por la organización. Otro elemento importante de los planes de carrera en las empresas, es la motivación que puede producirse en las personas integradas a las mismas para permanecer en sus puestos, con un nivel de rendimiento destacado que les permita acceder más fácilmente a los cargos superiores u horizontales a los cuales aspiran, tal como lo menciona Rey (2012):

Cuando la administración de la empresa alienta la implantación de estos programas, es más probable que los empleados se fijen metas y trabajen activamente para alcanzarlas. Estos objetivos, a su vez, pueden motivar a los empleados para progresar en su capacitación, en su formación académica o técnica y en otras actividades (p. 114)

De esta manera la empresa puede contribuir a generar proactividad en las personas que la conforman obteniendo de ellos una actitud motivada a alcanzar sus metas en función de los planes de carrera, de esa manera los empleados se capacitan,

buscan medios de formación adicionales que a su vez se traducen en un mejoramiento continuo de los conocimientos, habilidades y destrezas de las personas que se mantienen en la organización.

Esto es especialmente necesario en los casos del personal gerencial, profesional y técnico, ya que como se verá más adelante, es este sector el que amerita prioritariamente una adecuada planificación de carrera. La principal desventaja de los planes de carrera, es que su aplicación por lo general está relacionada a cargos de nivel profesional y ejecutivo, ya que para niveles inferiores el costo resulta muy elevado, por ejemplo, un plan de carrera en un cargo operacional cuyo perfil de cargo exige educación media, y para el cargo inmediato superior se solicita educación técnica universitaria, tiene un costo elevado si la empresa apoya con el costo de la formación al empleado, por tanto esta es la limitación primordial de los planes carrera.

El autor Villegas (2001), define las siguientes etapas del proceso de desarrollo de carrera, asociadas con la permanencia del individuo en la organización:

**Etapas de Captación:** Se entiende como aquel período durante el cual se trata de validar ciertas expectativas, en función de la experiencia previamente adquirida, y de la que se va agregando en el proceso. **Etapas de Desarrollo:** Las organizaciones establecen sistemas para evaluar el desempeño y analizar el potencial de desarrollo de las personas, y éstas a su vez, evalúan y analizan con mayor detenimiento las características organizacionales. **Etapas de Internalización:** Se entiende como la acción de penetrar en el análisis de un cuadro personal de comportamiento programado. Durante esta etapa es cuando realmente se concretan movimientos de las personas en función de la carrera, y cuando tiende a haber movilidad más alta. **Etapas de Estabilización:** La persona ya tiene su orientación definida, y son pocas las opciones de cambio que se le pueden presentar y que representen algún riesgo de interrupción de la permanencia (p.114).

Estas etapas están relacionadas con la movilidad de las personas, en las dos primeras etapas la tendencia es a una movilidad alta, ya que si las oportunidades que brinda la empresa no están acordes con las expectativas y el plan de vida de las personas, la tendencia es a buscar otra opción que las satisfaga. En las dos últimas etapas, las personas ya han tomado decisiones con base en lo que han observado en la organización y lo que desean para su futuro, en este sentido se acoplan y trabajan en función de sus objetivos. El autor Schein (1998), divide su estudio sobre planificación de carrera en tres partes:

**Primera Parte:** El individuo y el ciclo vital: lo cual comprende desarrollo individual, etapas y tareas del ciclo de vida biosocial; etapas y tareas del ciclo de carrera; estados, etapas y tareas de familia; enfrentamiento constructivo (qué puede hacer el individuo respecto a las tareas de la vida).

**Segunda Parte:** Trayectoria de la carrera: en esta fase se estudia la interacción del individuo y la organización: entrada en la carrera organizacional, la socialización y el aprendizaje del trabajo, definición del contrato psicológico, el desarrollo de las anclas de carrera (técnicas y gerenciales), seguridad, autonomía y creatividad como anclas de carrera; la carrera media (el éxito, la estabilización o volver a empezar).

**Tercera Parte:** Administración de la planeación y el desarrollo de recursos humanos: se ve la planeación y desarrollo del recurso humano como un sistema total (p.173)

En las fases planteadas por el autor, se puede observar que inicialmente el enfoque es individual, hacia cada persona, depende su edad, aspiraciones personales, familia, posteriormente se observa una confluencia entre el individuo y la organización, donde se establece un nexo social, de desempeño y de elementos psicológicos que permiten a las personas decidir efectivamente lo que desean hacer en la organización, mientras que en la tercera etapa se visualiza sistemáticamente el desarrollo de recursos humanos, con el individuo ya involucrado, y la organización coadyuvando a su crecimiento y obteniendo de éste el rendimiento esperado.

Por otro lado, el cambio consecuente, productivo y lógico de una Organización que incluye como uno de sus procesos al plan de carrera, garantiza para los trabajadores oportunidades de desarrollo y progreso no solo dentro de la empresa sino en muchos de los aspectos de la vida de la persona, ya que desarrolla el potencial de la misma y augura un futuro exitoso. Por otro lado, un cargo se define como el conjunto de funciones y tareas desarrolladas por un trabajador, a su vez es la reunión de todas aquellas actividades realizada por una sola persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupa un lugar formal en el organigrama.

### **Descripción y Análisis de Cargos**

Todo sistema está conformado por partes, diferentes partes que conforman un todo, y que cada una de ellas desempeñan una función en conjunto. Las empresas son sistemas que funcionan a través de la creación de bienes o servicios y eso se hace posible si y solo si existe un talento humano de por medio, es decir, el personal; éstos a su vez desempeñan funciones específicas para lograr los objetivos de la empresa, que se definen en los cargos de cada individuo. Según Chruden y Sherman (1990), definen un cargo como:

Una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y responsabilidades de un cargo, que corresponden al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos en una organización. (p.79).

Livy (1990:146), “define un cargo como la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona que pueden unificarse en un solo concepto y ocupan un lugar formal en el organigrama.”

La descripción de cargo se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, en tanto que las especificaciones del cargo se refieren a los requisitos que el ocupante debe cumplir. El ocupante del cargo debe tener características compatibles con las especificaciones del cargo. Señala Chiavenato (2007:183), que la descripción del cargo es “un documento escrito que identifica, describe y define un cargo en términos de deberes, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones”.

En cuanto a analizar un cargo, significa detallar qué exige el cargo del ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para desempeñarlo de manera adecuada”. Señala Chiavenato (2007:185), que el análisis de un cargo: “es un proceso sistemático de recolección de información para tomar decisiones respecto de los cargos. El análisis de cargos identifica las tareas, los deberes y las responsabilidades del determinado cargo”.

Por otro lado, Werther y Davis, (2005:83), dicen que: “la descripción del puesto y su especificación son elementos útiles estos listan las responsabilidades y experiencias específicas requeridas en el puesto y se convierten en el punto de referencia básico para determinar la formación necesaria para desempeñar el trabajo”. En este mismo orden de ideas, el análisis de puestos es según Dessler (2000:77), “ el procedimiento por el cual se determina los deberes la naturaleza de los puestos y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia ) que deben ser contratadas para ocuparlos”. De acuerdo a lo planteado, se hace necesario enfocar cual es la naturaleza del análisis de puestos, el desarrollo de una estructura organizacional da como resultado puestos que tienen que ser cubiertos.

## **Plan de Sucesión**

Según el diccionario VOX de la Lengua Española, la palabra sucesión significa, entre otras cosas, la “entrada o continuación de una persona o cosa en lugar de otra” y “prosecución, continuación ordenada de personas, cosas o sucesos.” Y en pocas palabras eso es lo que ha de entenderse por los planes de sucesión: la continuación ordenada y planificada de una persona en lugar de otra, con iguales o superiores características. No obstante, el concepto anterior se confunde, en la mayoría de los casos, con el concepto de planes de carrera y, algunos autores, suelen referirse a ambos como sinónimos, siendo esto contrario a la verdad. Según Socorro (2010) señala que:

A diferencia de los planes de carrera, cuya planificación suele ser rígida y lineal, los planes de sucesión no prevén el crecimiento o desarrollo profesional del empleado basado en años de permanencia en un cargo o de acuerdo a los niveles académicos obtenidos; los planes de sucesión parten principalmente del mapa de competencias desarrolladas o potenciales del individuo y las comparan con los mapas correspondientes a las diferentes vacantes que puedan existir en alguna unidad, aquella que más se aproxime se convierte de manera inmediata en el futuro sucesor sin importar para ello si el candidato posee tres meses o tres años en la empresa (p.23).

Es por ello, esta importante diferencia es la que separa a los planes de carrera de los planes de sucesión, siempre que estos últimos estén basados en competencias, pues de lo contrario se estaría incurriendo en el error de denominar de dos maneras a una misma práctica. Además de ello, cuando se habla de una continuación ordenada y planificada como concepto de los planes de sucesión, no se le está dando el carácter tradicional de espacio y tiempo, el orden viene dado por el esquema, representado en el mapa de competencias, y la planificación se ubica en la premisa que establece que quien posea el talento es quien debe ocupar el cargo.

Por las consideraciones anteriores, se puede decir que los planes de sucesión son utilizados por organizaciones cuya madurez organizacional y responsable orden en los procesos le permiten establecer el mapa de competencias de su personal desde que ingresa a la empresa, actualizándolo de manera constante, facilitando con ello la tenencia de una fotografía casi instantánea del perfil de competencias de su gente lo que se traduce en una importante herramienta de decisión pues permite evaluar a los futuros responsables de cargos de mayor envergadura por su talento y no por su trayectoria curricular, como ocurre en los planes de carrera.

Las empresas que utilizan verdaderos planes de sucesión no están en la búsqueda de coincidencias entre cargos o niveles de capacitación, su orientación está dirigida primordialmente al talento y a la manera en que éste ha sido distribuido en el mapa de competencias. Es precisamente esa ventaja lo que hace mucho más flexibles y atractivos, a la vez más exigentes y acertados, a los planes de sucesión que a la antigua y distinta visión de los planes de carrera, mientras estos últimos hacen hincapié en la antigüedad, certificación y duración, los planes de sucesión se ocupan de la intensidad de la experiencia, la experticia y el talento desarrollado o potencial existente. Al respecto Socorro (2010), señala que los planes de sucesión:

Suelen ser muchos más exigentes que los planes de carrera porque exigen mayor esfuerzo en el desarrollo del talento individual y la operacionalización o puesta en práctica del mismo, además de la correspondiente agregación de valor de manera efectiva y medible, eficaz y palpable, por cuanto demanda no sólo el manejo de la información sino el conocimiento actualizado y comparado de la misma, así como su traducción al entorno laboral presente (p.26).

Aunque se ha de alguna manera ya descrito este concepto, aquí se refuerza el significado del plan de carrera como el proceso a través del cual, una persona establece sus metas de carrera así como los medios para alcanzarlas, a fin de

satisfacer las necesidades tanto de la persona como de la organización, estos planes deben ser diseñados con el apoyo de la organización. En tal sentido, un plan de carrera, es un proyecto de formación individualizado ya que el empleado y la organización negocian una especie de contrato, estableciendo sus respectivos compromisos.

Los puntos en los que se centran son, entre otros, los efectos que debe generar en el trabajador, por ejemplo las competencias que está dispuesto a mejorar, en cuanto tiempo, se puede incluir algún acuerdo sobre planes de capacitación que ambas partes consideren necesarios, entre otros. Uno de los principales términos del convenio es el de la evaluación, se debe establecer el sistema de evaluación del avance del plan de formación, tiempos en que se van a realizar, fecha final prevista para la adquisición de los conocimientos, aptitudes y actitudes pactadas en el programa.

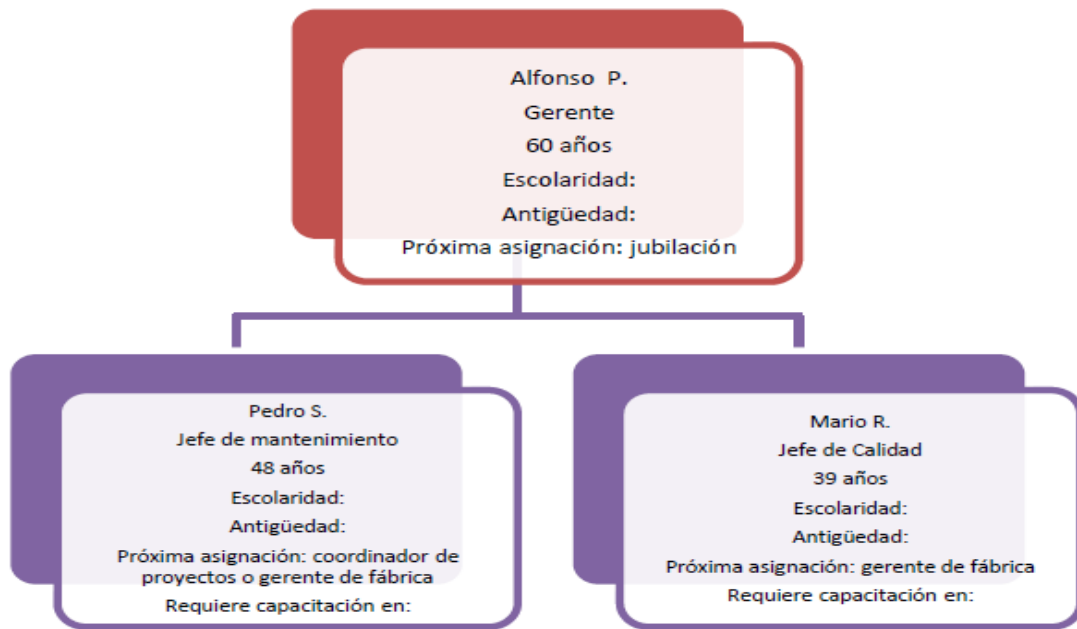
Por otro lado para Socorro (2010:28), los planes de sucesión: “son aquellos en los que se establecen los nombres de las personas con el potencial necesario, para ocupar el lugar de otros empleados que por diversas causas dejarán vacante un puesto determinado”. En los planes de sucesión no existe una fecha cierta en que el sucesor ocupará el puesto en cuestión la cual puede darse o no. También es posible que los sucesores participen en los planes de más de un puesto. Por otro lado, los planes de reemplazo, son también propuestas de posibles sucesores a posiciones determinadas, pero a diferencia de los planes de sucesión, en estos si existe una fecha cierta en la cual el ocupante del puesto lo dejará, y se designa un solo reemplazo o sucesor, estos planes o programas generalmente se reflejan en diagramas por lo que también se les conoce como diagramas de reemplazo.

En este sentido señala Socorro (2010:30), que los: “diagramas de reemplazo o cuadros de reemplazo son aquellos en los que se incluye a los candidatos potenciales



para cada posición gerencial o de dirección”. Los planes de sucesión, a diferencia de los diagramas de reemplazo, no incluyen con precisión el momento en que un empleado deberá ocupar la vacante. Aunque una organización no cuente entre sus buenas prácticas el desarrollo de su personal y no confeccione planes de sucesión para todos los puestos clave, sin que importe la edad de sus ocupantes, es recomendable se elaboren planes de sucesión aunque sean muy sencillos, por ejemplo:

**Figura N° 3. Ejemplo de Plan de Sucesión**



**Fuente:** Socorro (2010) Adaptado por Barreto, Pérez y Velazco (2014)

Es por ello, que los planes de sucesión son aquellos en los que se establecen los nombres de las personas con el potencial necesario, para ocupar el lugar de otros empleados que por diversas causas dejarán vacante un puesto determinado. Los planes de sucesión deben realizarse para todos los niveles gerenciales de la organización y no sólo cuando se estima que un empleado está próximo a la edad de

retiro. En estos casos será, imprescindible, pero las buenas prácticas indican que no importa la edad del ocupante del puesto: todos deben tener preparado un eventual sucesor.

Uno de los principales objetivos de estos planes es retener al personal clave, la existencia de planes de carrera, promoción o sucesión, en la mayor parte de los casos no constituye un elemento decisivo para que un empleado decida quedarse o irse de la organización. Sin embargo, cuando la posibilidad de cambiar de organización se presenta, puede ser un elemento importante en la comparación entre las ofertas. La organización podrá argumentar que los planes existen, que se llevan a cabo profesionalmente y que dentro de los mismos el empleado tiene determinadas posibilidades de desarrollo. Es por ello, entre otros, los beneficios de un buen plan de sucesión son:

- Desarrollo de personas más involucradas y con mayor conocimiento en la empresa, con capacidad de aportar nuevas ideas y formas de llevar la marcha del negocio en un largo plazo.
- Constante revisión de los procedimientos, procesos, perfiles y facultades de puestos, mejorando así el desempeño de la empresa, y a su vez los productos y/o servicios ofrecidos.
- Mejor reputación y con ella la percepción de una empresa sólida, desafiante y bien estructurada, que facilita retener capital humano de alto nivel.
- Mayor motivación de empleados y directivos clave tanto en el cumplimiento de los objetivos de la empresa como en su desarrollo y permanencia.

Si no existe un plan de desarrollo profesional en la empresa, materializado en los planes de carrera y sucesión, que defina cuál es la evolución adecuada de las capacidades, puede ocurrir que el empleado no conocerá cuáles son las competencias que necesita desarrollar o potenciar o que los puestos sean cubiertos por personas que no tienen las capacidades necesarias y esto significará que la empresa estará haciendo un gasto en formación, y no una inversión.

En este aspecto Alles (2005:133), señala que: “las organizaciones pueden implementar de modo conjunto planes de sucesión y de reemplazo. Los beneficios son múltiples”. A su vez, los diagramas de reemplazo pueden ser una primera etapa para llegar, más adelante, a confeccionar planes de sucesión para todos los puestos clave, sin considerar la edad de sus ocupantes. Las coincidencias entre estos sistemas, se encuentran en que dependiendo de las políticas de la organización, la implementación de cada uno implica:

- El compromiso entre individuo y organización.
- La evaluación actual y potencial de los empleados que facilite el diseño de los planes de que se trate.
- La capacitación, que permitirá a los empleados desarrollar los conocimientos y aptitudes que requieren para avanzar en la carrera organizacional.

En los planes de sucesión la organización no asume ningún compromiso con los participantes del programa como posibles sucesores, solo se les ofrece actividades de formación y desarrollo para que estén listos el día en que se produzca una vacante, si es que esto sucede, mientras que en los diagramas de reemplazo la organización

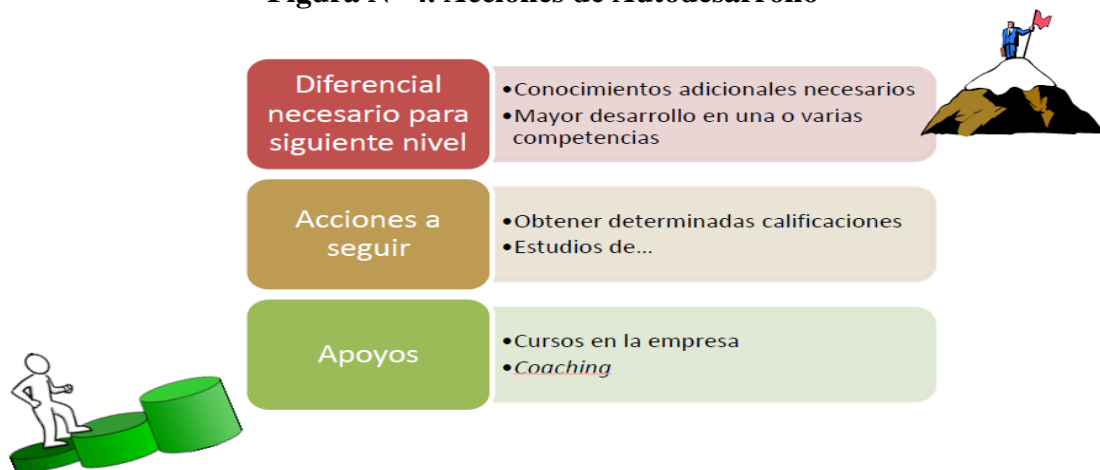
asume un compromiso mayor con la persona que es designada para ocupar un puesto en el futuro.

## Autodesarrollo

La organización juega un papel fundamental en la preparación del talento humano, sin embargo, también ya se ha comentado la importancia de que el empleado busque mejorar sus competencias a través de programas de desarrollo dentro de la organización o fuera de ella. En tal sentido, Castillo (2012), señala que: “a través del autodesarrollo, mediante distintas técnicas como, los empleados pueden incrementar sus conocimientos y aptitudes para alcanzar las metas que se propongan en el ámbito laboral”.

Como se ha mencionado el avance de la carrera profesional de un empleado dependerá del acuerdo que él y la organización, generalmente a través del departamento de Recursos Humanos o Talento Humano, establezcan para determinar el nivel actual de desempeño, el nivel al que se desea aspirar y sobre todo las acciones a seguir para alcanzar ese nivel, esto se podría graficar de la siguiente manera:

**Figura N° 4. Acciones de Autodesarrollo**



Fuente: Castillo (2012) Adaptado por Barreto, Pérez y Velazco (2014)

Como se observa en la figura anterior, se deben seguir varias acciones para lograr un exitoso autodesarrollo profesional, dado que una gran responsabilidad de los posibles ascensos de los trabajadores recaen en la propia organización, es importante que ésta diseñe los programas e implemente acciones que le permitan apoyar a sus empleados a lograr las metas hacia el futuro, entre éstas se encuentran según Castillo (2012):

- Realizar programas de capacitación y desarrollo de personal a través de distintas estrategias.
- Designar mentores para los nuevos empleados o aquellos que lo requieran, de esta forma aprenderán sus nuevas funciones de forma más acelerada, y tendrán su desarrollo profesional conducido por personas con más experiencia.
- Establecer políticas y procedimientos que permitan proporcionar recursos adecuados a las demandas de la propia organización en materia de superación profesional (becas, aulas, equipo, entre otras).
- Crear una cultura de desarrollo, el día a día de la empresa debe reflejar un deseo incesante de aprendizaje.
- Reconocer el crecimiento de los empleados: este reconocimiento puede ser desde un pequeño texto en el periódico de la empresa hasta un aumento de sueldo. Este depende de la realidad de la organización, pero el reconocimiento reforzará la cultura de desarrollo profesional que se quiera crear

## **Subsistema Desarrollo de Personas**

El subsistema de desarrollo de personas, se encuentra enmarcado dentro de los recursos humanos de las organizaciones; y debe ser considerado como un pilar fundamental para esta gerencia. De manera de alcanzar que las personas sean administradas satisfactoriamente, por cuanto éstas son el medio susceptible a autodirección y desarrollo, es por ello, que deben tener aptitud de crecimiento. En tal sentido, las organizaciones deben crear subsistemas de desarrollo de recursos humanos que involucre actividades de capacitación, desarrollo de personas y por supuesto el desarrollo de la empresa u organizacional.

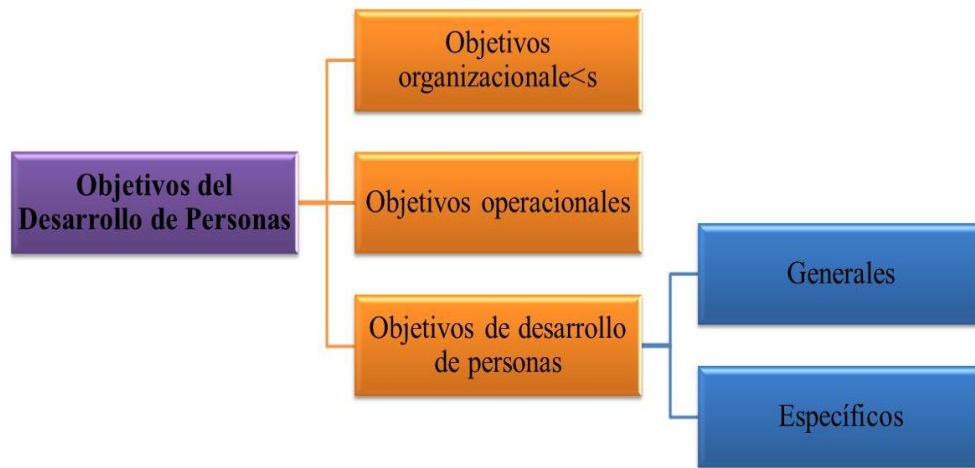
Lo anterior, representa inversiones efectuadas en las personas, desde la necesidad más pequeña del personal involucrado en los procesos productivos, hasta la necesidad más grande que tenga los mismos para lograr el desarrollo de cualquier organización. Esto conlleva, que cada persona dentro de las organizaciones se destaca por su inteligencia, por ser dinámicos y por sus deseos de desarrollarse. Cada ser humano tiene la capacidad para aprender nuevas habilidades, captar información, nuevos conocimientos y modificar actitudes, esto quiere decir, que las empresas sean grandes, pequeñas y medianas deberían disponer de una variedad de medios para desarrollar a su personal, capacitarlas y habilitarlas cada vez para el trabajo.

Es de hacer referencia, entonces con lo anterior descrito, el subsistema de desarrollo de personas, según Pinales y otros (2003:45), “es el encargado de capacitar en corto, mediano y a largo plazo a los trabajadores en un puesto de trabajo X, así como también enriquecer su desempeño laboral a través de programas, para obtener mayor productividad en la empresa y desarrollo personal en determinado cargo o trabajo”.

## Objetivos del Desarrollo de Personas

Los objetivos pueden ser clasificados en función de lo que se pretende lograr en cada fase del desarrollo de personas, de este modo se tiene que existen varios tipos, según Castillo (2012:48):

**Figura N° 5. Objetivos del Desarrollo de Personas**



**Fuente:** Castillo (2012) Adaptado por Barreto, Pérez y Velazco (2014)

Se observó en la figura anterior, los objetivos de desarrollo de personas, en tal sentido según Castillo (2012):

Los objetivos organizacionales son aquellos que como su nombre indica, establecen lo que la organización espera obtener al término del proceso de capacitación y desarrollo. Los operacionales, describen los contenidos, las metodologías y los medios a usarse en una actividad de desarrollo de personas y finalmente los objetivos de desarrollo de personas, que son también denominados objetivos de aprendizaje, se dividen en generales y específicos y serán los que se detallarán a continuación (p.48).

## 2.1. Proceso del Sub-Sistema de Desarrollo

El desarrollo de personas, se puede detallar según Chiavenato (2003:335), “como el conjunto de experiencias organizadas de aprendizaje, proporcionadas por la organización dentro de un período específico para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño o el crecimiento humano, está incluye tres áreas de actividades: entrenamiento, educación y desarrollo”. Bonache y Cabrera (2006:42), describen cuatro fases para que un proceso de desarrollo de personas sea eficiente y eficaz, estos autores señalan que: “el proceso de formación se suele estructurar en cuatro fases: el análisis, el diseño, la implantación y la evaluación de actividades de aprendizaje”. Al respecto lo siguiente:

**Figura N° 6. Proceso de Desarrollo de Personas**



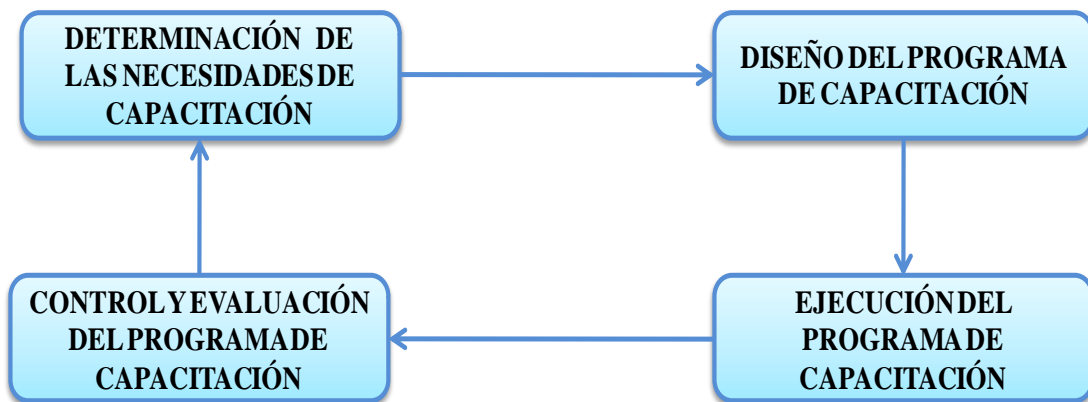
**Fuente:** Bonache y Cabrera (2006) Adaptado por Barreto, Pérez y Velazco (2014)

Como se puede observar en la figura N° 6, según Bonache y Cabrera (2006:42), las cuatro fases que comprenden desarrollo de personas, partiendo desde



un análisis de necesidades, pasando a la segunda fase que es el principio de aprendizaje y como tercera fase la implantación y por último la evaluación del proceso. Por otro lado, para Rodríguez (2008:257), el proceso de desarrollo de personas no es muy diferente a los de los autores anteriores, en donde señala que “el sistema de adiestramiento y desarrollo sigue una secuencia lógica de eventos, los cuales constituyen un proceso continuo centrado en los objetivos del sistema de adiestramiento y desarrollo de personal”. A continuación se detalla según éste autor dicho proceso:

**Figura N°7. Sistema de Capacitación y Desarrollo de Personas**



**Fuente:** Rodríguez (2008) Adaptado por Barreto, Pérez y Velazco (2014)

En la figura N° 7, se muestra un modelo del sistema de capacitación y desarrollo que detalla la naturaleza continua, el cual está compuesto por la determinación de las necesidades, diseño del programa, ejecución, control y evaluación del programa de adiestramiento y desarrollo. A continuación se detalla cada uno:

## **Detección de Necesidades de Desarrollo de Personas**

Para muchas organizaciones el costo del desarrollo de personas puede ser alto, quiere decir que para algunos es costoso implementar programas de desarrollo, la justificación más clara que se puede encontrar para dicha inversión, es observar los grandes beneficios que empleados preparados y comprometidos, generan para la organización. Para obtener un rendimiento máximo del gasto, los esfuerzos deben concentrarse en el personal y los campos estratégicos. La evaluación de necesidades permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo.

La búsqueda de necesidades de adiestramiento es la clarificación de las demandas educativas de los proyectos prioritarios de una empresa. Los gerentes y el personal de Talento Humano deben permanecer alerta a los tipos de desarrollo que se requieren, cuándo se necesitan, quién lo precisa y qué métodos son mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarias. Para asegurar que el sistema de desarrollo sea oportuna y esté enfocada en los aspectos prioritarios los gerentes deben abordar según Chiavenato (2008:426), la evaluación de necesidades, “se refieren a carencias de preparación profesional de las personas, es decir, la diferencia entre lo que una persona debería saber y hacer y aquello que realmente sabe y hace”.

En este mismo orden de ideas, un DNDP (Diagnóstico de Necesidades de Desarrollo de Personas), según Dolan y otros (2003:353), se presenta “a través del diseño de instrumentos que permitan identificar, obtener y organizar información sobre las oportunidades de mejora del trabajador y de la organización en las diferentes áreas del negocio”. Esencialmente, un DNDP consiste en establecer lo que sucede en comparación lo que debería suceder, lo que origina como resultado la diferencia de las brechas existentes en función a lo que se debería trabajar. Estas son:

la de sondeo, es decir, investigar qué cambios se están dando en la organización, qué es aquello que resulta evidente atender sin mayor indagación, estos sucesos muchas veces derivan en programas tendientes a atender las llamadas necesidades manifiestas. La segunda fase es la de investigación en la que ya se lleva a cabo un procedimiento específico para determinar necesidades y la tercera es la fase de diagnóstico, de donde derivará el plan específico de desarrollo.

La DNDP, es un proceso mediante el cual se establecen los requerimientos de desarrollo de personas que labora en la organización para programar las diferentes acciones de desarrollo de personas; cuyo objetivo principal es elaborar la planificación, programación y ejecución de los programas, que permite adecuar al empleado para el ejercicio de determinada función o para la ejecución de tareas específicas establecidos por la organización en cada puesto de trabajo. Por ello, este proceso se enfoca a localizar e identificar en una situación de trabajo, los obstáculos que se presentan en el logro de los objetivos. El diagnóstico puede realizarse en tres niveles de análisis que están compuestos de la siguiente manera: organizacional, ocupacional e individual, los cuales se detallan en el cuadro siguiente:

**Cuadro N° 1. Detección de Necesidades de Desarrollo de Personas**

<b>ORGANIZACIONAL</b>	<b>OCUPACIONAL</b>	<b>INDIVIDUAL</b>
Proyecciones	Análisis de Procesos (Flujograma)	Evaluaciones de Desempeño
<b>Objetivos o Metas</b>	Organigramas	Matriz de Brecha Ocupación / Individuo
Indicadores Operativos y de Recursos Humanos	Descripciones de Cargo	Entrevistas
Matriz DOFA	Censo Educativo	Encuestas DNA
Matriz de Impacto Organizacional	Historial de Adiestramiento	
Balance Score	Perfiles Profesionales	
	Itinerarios Ocupacionales	
	Competencias	

**Fuente:** Barreto, Pérez y Velazco (2014)

En este mismo orden de ideas, según Dolan y otros (2003:356), identifican que los elementos que conforman el análisis de las necesidades de la organización son: “el de los recursos humanos, índice de eficiencia y el clima organizacional, en el cual el estudio de cada uno de estos elementos equivale a hallar tendencias que puedan afectar la estrategia y los objetivos organizacionales”. Por ello, el proceso de desarrollo de recursos humanos debe ser coherente con los objetivos y estrategias que la empresa asumirá a mediano y largo plazo, en forma sistemática utilizando tres tipos de análisis:



**Fuente:** Chiavenato (2008) Adaptado por Barreto, Pérez y Velazco (2014)

Como se observa en la figura N°8, se detalla las etapas del DNDP según Chiavenato, las cuales son: el diagnóstico organizacional, ocupacional y el individual. Todos estos diagnósticos se deben a cumplir dentro de las empresas, porque sin los resultados de uno la aplicación del otro no sería del todo eficaz, siendo estas las siguientes:

- **Diagnóstico Organizacional:** consiste en observar el medio ambiente, las estrategias y los recursos de la organización para definir tareas en las cuales debe enfatizarse el adiestramiento, permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales, que es necesario enfrentar.
- **Diagnóstico Ocupacional:** que significa determinar cuál debe ser el contenido del programa de adiestramiento, es decir identificar los conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren, basado en el estudio de las tareas y funciones del puesto. Se debe hacer hincapié en lo que será necesario en el futuro para que el empleado sea efectivo en su puesto.
- **Diagnóstico Individual:** este análisis conlleva a determinar si el desarrollo de las tareas es aceptable y estudiar las características de las personas y grupos que se encontrarán participando de los programas de adiestramiento y desarrollo.

Dolan y otros (2003:125), plantean que: “un aspecto relevante en la formación del individuo es determinar si las habilidades o capacidades que necesita la persona son: reiteradas, a corto plazo y a largo plazo”. Es por ello, que un programa de inducción a un cargo va depender mucho del tipo de necesidad que origine entre los resultados de comparación entre lo que tiene y lo que se quiere. Este diagnóstico enfocado al ocupante del cargo, se verifica a través de entrevistas, observación directa, evaluación de desempeño y encuesta de DNDP, con el fin de conocer las competencias técnicas y actitudinales del mismo, dentro del ámbito laboral.

Primeramente, se debe establecer un sistema de comparación basado en el trabajo del individuo en función a la política o normativa de parámetros de desempeño establecidos; de acuerdo a esto, si el desempeño del mismo se encuentra dentro de los parámetros aceptables, tal vez no es necesario el desarrollo, y si en caso contrario, el desempeño de éste se ubica por debajo de los parámetros, se procede a

realizar un análisis para identificar los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes requeridas para el desempeño óptimo del cargo. A continuación se presenta un esquema que representa lo antes expuesto:

Para Rodríguez, (2008:258), el primer paso del sistema de desarrollo consiste “en detectar las necesidades de información de un área o de habilidades de un trabajador o grupo de la empresa, con el fin de determinar en dónde o quién requiere más conocimientos para aumentar la productividad organizacional”. En tal sentido, para lograr la empresa sus objetivos y el sistema de adiestramiento y desarrollo sea eficiente indica que la determinación de necesidades de desarrollo de personas contenga tres (03) tipos de análisis: Organizacional, de funciones y de personas.

Así pues, el desarrollo del talento humano se puede definir como el proceso de pronosticar las necesidades de desarrollo existentes en la organización con miras a alcanzar los objetivos y metas propuestos. Para lograr realizar un adecuado desarrollo, la empresa debe primero identificar las áreas críticas, detectar las necesidades de adiestramiento, y de acuerdo a los resultados elaborar y coordinar un plan de desarrollo de personas.

Si bien los programas de desarrollo pueden llegar a variar en cuanto a sus objetivos en cada organización, la metodología a seguir es básica para el logro de esos objetivos. La primera fase en toda metodología tendiente a determinar los aspectos de desarrollo de personas a atender, es justo la detección de las necesidades de desarrollo de personas (DNDP). Según Chiavenato (2008:462), “es un proceso mediante el cual se establecen los requerimientos de desarrollo de personas que labora en la organización para programar las diferentes acciones de desarrollo”. Por otro lado para que se satisfagan los requerimientos en todo sentido, los programas deben responder a necesidades reales, se observa entonces que, entre las principales

causas para llevar a cabo una detección de necesidades de desarrollo están las siguientes, según Castillo (2012):

- Existen cambios en las políticas, estructuras y/o procedimientos en la organización.
- Existen cambios de funciones o de puestos.
- Se generan vacantes.
- Se presentan serias desviaciones en la productividad.
- Se introduce equipo y maquinaria nueva.
- Existen claras discrepancias entre el desempeño real y el deseable en los empleados.
- Existe una cartera de reemplazos, entre otras (p.37).

No debe confundirse la identificación de necesidades de desarrollo de personas, con otro tipo de problemas en la empresa, según la autora Castillo (2012), existen diferencias entre lo que es y no es una necesidad:

**Cuadro N°2. ¿Qué es y qué no es la DNDP?**

¿QUÉ NO ES?	¿QUÉ ES?
Petición de los Jefes para resolver problemas de otra naturaleza	Lo que permite conocer las carencias de conocimientos, habilidades y actitudes
Solicitud para motivar a la gente	La base del plan y los programas de capacitación y desarrollo
La selección de cursos tomados de un menú	El principio de sistematización de la capacitación y desarrollo
La lista de cursos que piden los empleados	Algo dinámico que debe realizarse al ritmo de la organización
Algo que se hace de una vez y para siempre	La base del éxito del desarrollo de personas
La garantía de éxito del desarrollo de personas	La base de la evaluación del desarrollo de personas

**Fuente:** Castillo (2012) adaptado por Adaptado por Barreto, Pérez y Velazco (2014)

En general se pueden establecer tres fases en la DNDP independientemente de los modelos que se adopten para aplicarla, mismos que se analizarán en la siguiente parte.

En lo que se refiere a los principales medios para la detección de necesidades de desarrollo de personas DNDP, según Chiavenato (2008:426) los utilizados por la mayoría de las organizaciones, son los siguientes:

**Figura N°9. Métodos para DNDP**



**Fuente:** Chiavenato (2008) Adaptado por Barreto, Pérez y Velazco (2014)

En la figura n°9, se observan los medios para DNDP según Chiavenato (2008), a continuación se detallan cada una de ellas:



**Análisis de cargos:** cuadro de las tareas que debe cumplir el ocupante y las habilidades que debe poseer, permite tener el conocimiento y la definición de lo que se quiere en cuanto a aptitudes, conocimientos y capacidad, hace que se puedan preparar programas adecuados de capacitación para desarrollar la capacidad y proveer conocimientos específicos según las tareas, además de formular planes de capacitación concretos y económicos y de adaptar métodos didácticos.

Revisar la descripción de funciones para cada cargo y señalar las habilidades críticas que requiere la persona que ocupa el puesto. Si algún colaborador no tiene los conocimientos necesarios para su posición, éstos deben incluirse en el programa de capacitación y la persona que carezca de ellos debe asistir a los módulos correspondientes del curso.

**Escala de Actitud:** Es un instrumento que permite medir la predisposición favorable, desfavorable o indiferente que existe en los individuos hacia personas, objetos o situaciones. Se parte del supuesto de que toda persona posee una predisposición, cualquiera esta sea. La predisposición es aprendida a través del proceso de socialización y por ende susceptible a ser medida.

**Cuestionarios:** investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación que evidencien las necesidades de adiestramiento.

**Evaluación del Desempeño:** mediante ésta, no solo es posible descubrir a los empleados que vienen ejecutando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino averiguar también que sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables del adiestramiento.

**Entrevistas con Supervisores y Gerentes:** contactos directos con supervisores y gerentes respecto de problemas solucionables mediante adiestramiento, que se descubren en las entrevistas con los responsables de los diversos sectores.

**Entrevistas de Salida:** cuando el empleado va a retirarse de la empresa, es el momento más apropiado para conocer su opinión sincera acerca de la empresa y las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir deficiencias de la organización, susceptibles de corrección.

**Examen de empleados:** resultados de los exámenes de selección de empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.

**Informes periódicos de la empresa o de Producción:** muestran las deficiencias por falta de desarrollo.

**Modificación del Trabajo:** cuando se introduzcan modificaciones parciales o totales en las rutinas de trabajo, es necesario adiestrar previamente a los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.

**Observación:** el entrenador tiene absoluta libertad de movimiento en la compañía. En sus paseos puede observar muchas cosas, indicadores de necesidades de adiestramiento, especialmente que están ocultas o apenas surgen al observar, el entrenador necesita una mente alerta y creativa, ojos y oídos atentos y boca cerrada, logrando verificar donde hay evidencia de trabajo ineficiente, como daño de equipo, atraso en el cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número elevado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, rotación elevada, entre otros.

**Investigación:** Las compañías, asociaciones industriales, universidades y otras organizaciones investigan constantemente. A veces los resultados producen nuevos

productos, materiales o nuevos usos de los que ya existen. Esto hace que la compañía planee nuevamente algunas fases de la producción, lo cual implica, desde luego, nuevas necesidades de adiestramiento que el especialista debe captar para ponerse en acción.

**Autoanálisis:** Todas las personas normales se auto-evalúan constantemente. Quieren hacer siempre lo mejor que puedan y criticar su desempeño confrontándolo con la noción de un trabajo ideal. Así, saben lo que necesitan en conocimiento, destreza, presentación, entre otros. Cuando se les da una oportunidad de expresar sus ideas, por ejemplo mediante un programa de auto-evaluación periódica con miras al desarrollo establecido formalmente por la compañía, éste indica llanamente cuáles son sus necesidades. También se pueden conocer las necesidades de adiestramiento en grupo cuando se confrontan las repuestas de varias personas.

**Reuniones Interdepartamentales:** discusiones Interdepartamentales acerca de asuntos concernientes a objetivos organizacionales, problemas operativos, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.

**Solicitud de Supervisores y Gerentes:** cuando la necesidad de adiestramiento apunta a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores son propensos a solicitar adiestramiento para su personal.

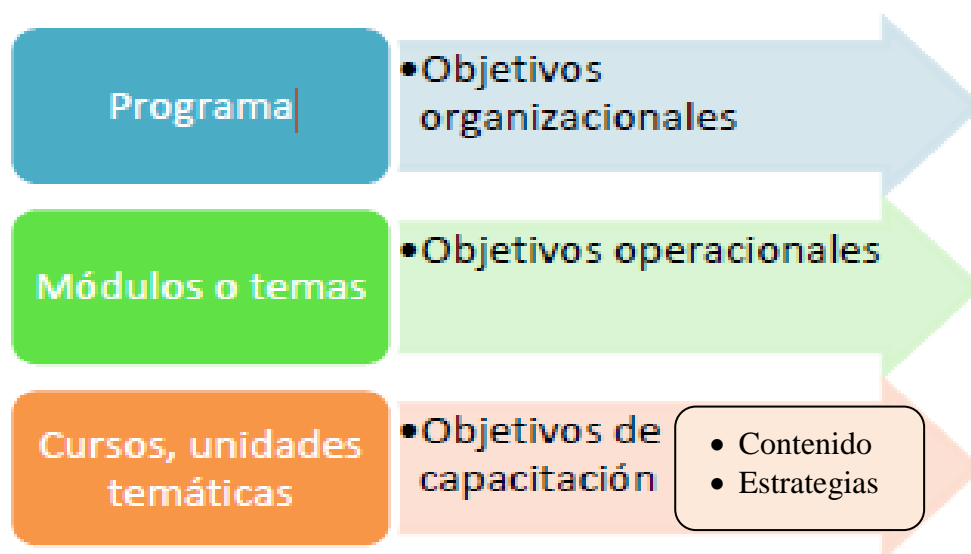
De igual manera aparte de todo lo reseñado anteriormente, las necesidades de desarrollo de personas deben inventariarse, determinarse e investigarse con cierta periodicidad para establecer, a partir de ellas, los programas adecuados para satisfacer dichas necesidades de manera conveniente.

## Fase II. Diseño e Implementación de Desarrollo de Personas

Todo proceso requiere de ser planificado para alcanzar, de la mejor manera, los objetivos que se propone, el desarrollo de personas no es la excepción, en tal sentido, elaborar este plan implica establecer desde el objetivo del programa, hasta la logística y el diseño académico. A continuación se analizará cada una de las fases más relevantes del proceso:

A la hora de planear, el instructor debe considerar, la formulación de objetivos en las tres áreas, de manera que el proceso de enseñanza-aprendizaje, estimule en la personas su desarrollo integral. Los objetivos son la base del programa de desarrollo que se define como un conjunto de acciones organizadas de manera sistemática con el fin de solucionar problemas en la organización. En tal sentido, a continuación se detallan los componentes del programa de desarrollo de personas:

**Figura N°10. Componente Programa de Desarrollo**



**Fuente:** Castillo (2012) Adaptado por Barreto, Pérez y Velazco (2014)

Como se observó en la figura N° 10, los componentes del programa de desarrollo, los eventos, módulos, unidades, y todo esto debe estar relacionada con los objetivos y éstos a su vez con los diversos tipos de evaluación.

### **Fase III. Administración del Proceso de Desarrollo**

Según Castillo (2012:51), la administración del proceso de desarrollo de personas, implica seguir “una serie de pasos encaminados a proveer de todos los recursos necesarios al plan, para que éste resulte exitoso”, la secuencia incluye lo relativo a la planificación logística, desde los espacios y materiales que se requieren, hasta el presupuesto idóneo para la implementación del programa. A continuación se presentan los principales aspectos según Castillo (2012):

**Figura N° 11. Principales aspectos en la Administración del Proceso de Desarrollo**



**Fuente:** Castillo (2012) Adaptado por Barreto, Pérez y Velazco (2014)

En la figura n° 11, se puede observar los diferentes aspectos de la administración del proceso de desarrollo, a continuación se detallan cada una de ellas según Castillo (2012:51):

## **Materiales Didácticos**

Son los recursos que van desde el material para la organización de los cursos, como listas de asistencia, etiquetas, credenciales, el material de oficina como son los bolígrafos, hojas, rotafolio e incluso los manuales, casos y ejercicios para los eventos.

## **Equipo y Lugar**

La situación física del lugar donde se lleva a cabo la capacitación no siempre se valora como debe ser a pesar de lo relevante es para los resultados del proceso. Está comprobado que para que el cerebro funcione adecuadamente, se requiere de un lugar ventilado, adicionalmente se debe cuidar la iluminación y la limpieza. Las aulas deben ser funcionales, es decir, deben tener las dimensiones adecuadas con base en el número de participantes, conexiones de energía, el equipo necesario, distribución y mobiliario adecuado.

En cuanto al equipo, existen diversos tipos de organizaciones no solo en cuanto a giro, sino en cuanto a posibilidades presupuestales, sin embargo, el avance de la tecnología obliga a las actuales empresas e instituciones, a contar con proyectores para computadoras, conexión a internet, además de televisiones, reproductores de video y DVD, en caso de no poder contar con lo señalado, se debe tener el equipo tradicional como es el proyector de acetatos, grabadoras y reproductor de discos compactos, además de rotafolio y/o pizarrón.

## **Estructura**

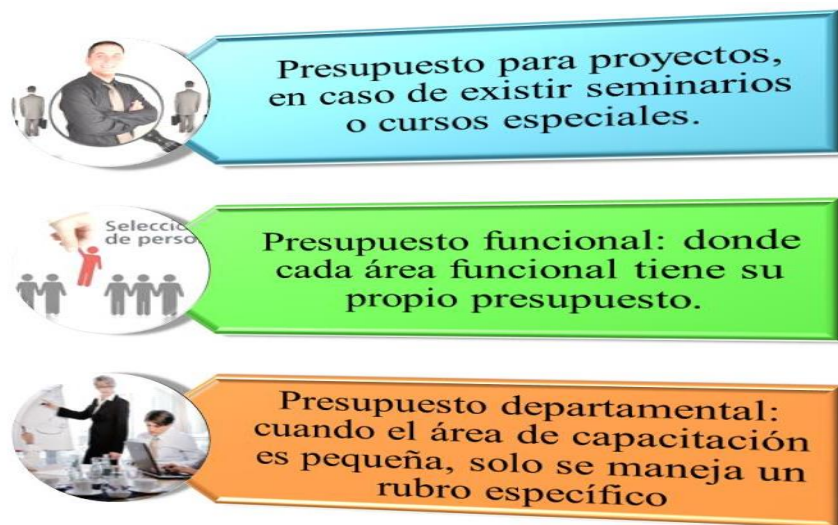
El proceso de administrar la capacitación tiene más posibilidades de éxito si se cuenta con la estructura orgánica mínima indispensable para conducir el proceso. Las organizaciones colocan dentro de sus organigramas, a las áreas de desarrollo de

personal de diversas maneras, en este libro, se considera que, independientemente del nombre que se le asigne a los puestos, las funciones con las que se debe contar son las siguientes:

### **Determinación y Evaluación de Recursos**

En esta parte se señalará lo relativo al presupuesto para capacitación ya que los aspectos de material y equipo fueron descritos arriba. En análisis de lo señalado por Castillo (2012), el cálculo de presupuestos es un instrumento de la Administración, es un método de control necesario para llegar a un objetivo. Se deben realizar presupuestos elásticos y flexibles que permitan cumplir con las responsabilidades asignadas. Los periodos estándares establecidos para presupuestar son designados por la dirección, por ello se debe determinar antes que nada la estructura financiera de la organización. El presupuesto se puede clasificar de muy diversas formas, a continuación se identifican cada uno de ellos:

**Figura N° 12. Presupuesto**



**Fuente:** Castillo (2012) Adaptado por Barreto, Pérez y Velazco (2014)

Se observa en la figura n°12, presupuesto de cómo se dividen de la siguiente manera: Presupuesto para proyectos, en caso de existir seminarios o cursos especiales. Presupuesto funcional: donde cada área funcional tiene su propio presupuesto y Presupuesto departamental: cuando el área de capacitación es pequeña, solo se maneja un rubro específico. Los gastos solo se pueden prever si hay registros de los años anteriores, si no los hubiese, es necesario crear un buen sistema acorde a las necesidades del área. Los beneficios de elaborar un presupuesto según Castillo (2012), son entre otros:

- Facilita la coordinación de las actividades de cada unidad del área.
- Permite realizar un auto análisis de cada periodo.
- Ayuda a que los recursos de la empresa se manejen con efectividad y eficiencia.

El Presupuesto, solo es un estimado ya que no es fácil establecer con exactitud lo que sucederá en el futuro. El presupuesto no debe sustituir a la administración sino todo lo contrario, es una herramienta dinámica que debe adaptarse a los cambios de la organización Dentro de los costos que hay que considerar en este rubro, se encuentran los siguientes:

Costos directos:

- Honorarios para instructores e instituciones externos.
- Producción de material didáctico.
- Renta de salones.



- Renta de equipos.
- Servicios en el aula.
- Bonos a instructores internos.
- Viáticos del personal e instructores.
- Material didáctico.
- Honorarios a consultores.

Costos Indirectos:

- Renta fija de las instalaciones.
- Nómina del personal de capacitación.
- Inversiones en equipo audiovisual.
- Mantenimiento de instalaciones.
- Publicaciones especializadas.
- Cuotas para asociaciones.
- Depreciación del equipo para capacitar.

#### **Fase IV. Evaluación del Programa del Sistema de Desarrollo de Personas**

Según Bonache y Cabrera (2006:185), la ejecución del programa de desarrollo es: “un punto crucial, que en muchos casos se descuida, la evaluación se puede hacer según distintos criterios: reacciones, aprendizaje, transferencia y resultados”. De igual manera, para Chiavenato (2002:316), expresa que: “es necesario evaluar la eficiencia del programa de adiestramiento”.

En tal sentido, el adiestramiento debe evaluarse para determinar su efectividad. Señala el autor anterior, que la experiencia ha mostrado que el adiestramiento muchas veces no funciona como esperan quienes creen e invierten en ella. Los costos del adiestramiento siempre son altos en términos de costos directos y aún más importantes, de costos de oportunidad. Los resultados, en cambio, suelen ser ambiguos, lentos y en muchos casos, más que dudosos. En este mismo orden de ideas para Rey (2012), la evaluación del proceso de desarrollo de personas:

Es el proceso mediante el cual se analiza información antes, durante y después de una actividad formativa para obtener resultados cualitativos y cuantitativos, que demuestren en forma objetiva los cambios ocurridos en el desempeño del trabajador y su impacto en los resultados del negocio, como consecuencia del entrenamiento recibido (p.194).

En tal sentido, la evaluación de desarrollo de personas se dedica a la recolección, procesamiento, análisis e interpretación sistemáticos de los datos para determinar si la capacitación ha cumplido con sus objetivos e identificar aspectos del proceso que deban fortalecerse. Las evaluaciones se pueden hacer a través de la reacción de los participantes, aprendizaje de los mismos, desempeño en el trabajo, entre otras.

## **Definición de Términos Básicos**

Dentro de los términos que se pueden definir y que nos permitirán la comprensión del problema se pueden indicar los siguientes:

**Actitud:** Tendencia del comportamiento afectivo regida por el comportamiento que un individuo tiene con respecto a hechos, situaciones o instituciones.

**Aprendizaje:** El proceso por el que los individuos adquieren conocimiento, técnicas y actitudes a través de la experiencia, la reflexión, el estudio o la instrucción.

**Aptitud:** Disposición o preparación establecida, relacionada con una disposición específica hacia una experiencia naciente, mediante la cual esta es modificada preparando al sujeto para cierto tipo de actividades.

**Capacidades:** Facultad o destreza innata o adquirida, que tiene una persona para cumplir, desarrollar o desempeñar determinada actividad o responsabilidad.

**Capital Humano:** Recursos humanos. Personal al servicio de la empresa. Será toda aquella inversión que redunde en una mayor calificación y preparación de una persona. La corriente de servicios productivos generados por dicha persona a lo largo del tiempo, dependerá de la inversión antes considerada.

**Capital Intelectual:** es la suma de todo lo que saben las personas en la compañía, lo que le da una ventaja competitiva en el mercado.

**Cargos:** Conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional.

**Competitividad:** Es la medida que una nación, bajo condiciones de mercado libre y leal, es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aumentando al mismo tiempo la renta de sus ciudadanos.

**Conocimiento:** Aspectos cognoscitivos y teóricos necesarios para desempeñar una tarea.

**Desarrollo:** Se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, así mismo se considera como el esfuerzo planeado, que cubre a la organización, administrado desde la alta dirección que incrementa la efectividad y la salud de la organización, mediante la intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta.

**Desarrollo Profesional:** Proceso formativo destinado a desarrollar y perfeccionar al individuo para su crecimiento laboral en la evolución de su carrera profesional y en orden a estimular su eficiencia y productividad en el puesto de trabajo.

**Desempeño:** Es la posibilidad individual para enfrentar y resolver situaciones concretas mediante el uso adecuado de los recursos disponibles. No se refiere solamente a los recursos materiales sino también a las estrategias de análisis y solución de problemas, conocimiento, capacidad de respuesta a la situación y actitudes, entre otras.

**Eficacia:** Medida normativa de la utilización de recursos en un proceso. En cuanto a una organización se refiere a su capacidad de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de productos.

**Eficiencia:** Racional aprovechamiento de medios y recursos con que se cuenta para alcanzar un objetivo preestablecido.

**Estrategias:** Es el patrón de decisiones que intencionalmente o de otra forma establece la dirección de la compañía a largo plazo y determinan su destino.

**Evaluación:** Es proceso que determina los resultados obtenidos una vez que se ha realizado la formación.

**Formación:** Un esfuerzo sistemático y planificado para modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actitudes a través de la experiencia de aprendizaje y conseguir la actuación adecuada en una actividad o rango de actividades.

**Habilidades:** Capacidades potenciales o demostradas de un trabajador, en la ejecución de sus tareas.

**Necesidad:** Requerimiento o condición de supervivencia, bienestar o desarrollo que se manifiesta en los organismos vivos, ya sea físicos y/o fisiológicos.

**Procesos de Formación y Desarrollo:** Se considera aquel proceso que permite el mejoramiento de su formación profesional dentro de la empresa, a fin de que pueda establecerse la conexión entre la formación y las responsabilidades que la empresa le permita asumir.

**Talento:** Capacidad intelectual y para el desempeño o combinación de imaginación, arte y conocimiento.

**Ventaja Competitiva:** se refiere al uso de la información para adquirir peso en el mercado.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

Las distintas operaciones y procedimientos metodológicos son necesarios para darle carácter científico a cualquier investigación, es por esta razón que se incluye este capítulo, con la finalidad de aclarar y detallar el diseño y tipo de investigación, los datos que se desean indagar, las técnicas y procedimientos para obtenerlos.

#### **Naturaleza de la Investigación**

En este apartado se clasifica el presente estudio de acuerdo a diversos criterios, en primer término, el diseño de investigación es aquel relacionado con la operacionalidad del estudio, Hurtado (2007:147), indica que el diseño de la investigación “es aquel que hace explícitos los aspectos operativos de la misma”. En el caso de este estudio, se clasifica como un diseño de campo, porque los datos y la información a recabar se obtendrán de fuentes vivas, en el caso particular de esta investigación serán los empleados de la empresa objeto de estudio.

#### **Tipo de Investigación**

Con respecto al tipo de investigación, el presente estudio se puede catalogar de tipo descriptivo, Hurtado (2007:101), explica que en la investigación descriptiva “el propósito es exponer el evento estudiado, haciendo una enumeración detallada de sus características”. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo descriptiva, dado que permite determinar las principales características que generan el

problema a través del instrumento utilizado para la recolección de información, según Hernández, Fernández y Baptista (2006:106), la investigación descriptiva “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población”, la investigación es descriptiva, porque se propone hacer una descripción de cómo se presentan los hechos sin profundizar en las causas que los determinan.

### **Diseño de la Investigación**

Debido a que las autoras no manipulan las variables, sino que las describen en su contexto real es un diseño de campo, incluyendo también la investigación de campo ya que es necesaria para la observación en la actuación de los factores que conforman el problema en su ambiente natural. El presente trabajo se encuentra apoyado en el diseño de campo, el cual se caracteriza por un mayor nivel de confianza, pues permite al investigador detectar directamente las condiciones reales en que han recolectados los datos y en ese caso hacer correctivos. En relación con este enfoque Arias (2006:34), señala que la investigación de campo “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables algunas” y Balestrini (2006:132), señala que” los diseños de campo permiten establecer una interacción de objetivos y la realidad de la situación de campo; observar y recolectar los datos directamente de la realidad, en su situación natural”.

En tal sentido, se seleccionó este diseño debido a que garantiza un mayor nivel de confianza, por cuanto va a permitir detectar directamente la realidad de los conocimientos y analizar el desarrollo de personas de una empresa de hidrocarburos.

## **Estrategia Metodológica**

En esta parte de la metodología, destaca el aclarar el procedimiento que se ejecutará a lo largo de la investigación, el cual comprende el cuadro técnico metodológico, donde se realiza la acción de operacionalizar cada uno de los objetivos específicos con el fin de que las dimensiones extraídas del cuadro orienten a desarrollar la elaboración de los instrumentos a utilizar.

Al respecto, aclara Delgado (2008:255), que “para la elaboración de esta parte del proyecto se debe tener presente los objetivos planteados ya que ellos reflejan siempre el tipo de investigación”. Dentro del cuadro técnico metodológico que a continuación se presenta, están contenidas las dimensiones y/o variables estudiadas, en las cuales están cada uno de los objetivos planteados, los indicadores, ítems, las fuentes de información e instrumentos.

Para realizar el procedimiento de recogida de datos, es necesario reducir los objetivos de la investigación a unidades más pequeñas, lo que se conoce como operacionalización, detallando los aspectos operativos mediante el siguiente Cuadro Técnico Metodológico (Cuadro N° 3):



### CUADRO N° 3. TÉCNICO METODOLÓGICO

**Objetivo Específico N° 1.** Diagnosticar la situación actual del desarrollo de personas de una empresa de hidrocarburos del estado Carabobo.

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTO	FUENTE
<b>SUB-SISTEMA DE DESARROLLO DE PERSONAS</b>	Es aquel sub-sistema que se encarga del crecimiento futuro del empleado dentro de la organización, permitiendo el mejoramiento de la formación profesional dentro de la empresa a través de planes de carrera, planes de sucesión, autodesarrollo, entre otros. El proceso de desarrollo se estructura en cuatro fases: detección de necesidades de desarrollo de personas (DNDP), el diseño de programas, la implantación y la evaluación del proceso de desarrollo de personas.	- Detección de Necesidades de Desarrollo de Personas (DNDP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La empresa cuenta con políticas o prácticas orientadas a permitir el desarrollo de los trabajadores a futuro. (1)</li> <li>- La empresa realiza estudios para diagnosticar las necesidades de desarrollo del personal (2)</li> <li>- Mis habilidades, actitudes y conocimientos son consideradas al momento de realizar la detección de necesidades de desarrollo de personas. (3)</li> <li>- En la empresa he tenido la oportunidad de participar en el llenado de instrumentos de diagnóstico de necesidades de desarrollo de personas.(4)</li> <li>- Mis habilidades, inquietudes, manejo de tecnología son tomados en cuenta a la hora de realizar los procesos de desarrollo de personas.(5)</li> <li>- El cargo que desempeño es el adecuado a mi nivel profesional. (6)</li> <li>- ¿A través de qué medios participa en el proceso de diagnóstico individual de las necesidades de desarrollo? (24)</li> </ul>	<b>REVISIÓN DOCUMENTAL</b>  <b>Y</b>  <b>CUESTIONARIO</b>	<b>EMPLEADOS DE LA EMPRESA</b>
		- Planificación o diseño del Desarrollo de Personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La empresa toma en cuenta las características de mi personalidad para mi proyección a futuro dentro de la empresa. (7)</li> <li>- Existe correspondencia entre los planes de desarrollo y las expectativas del personal. (8)</li> <li>- La empresa cuenta con descripciones de cargo y perfiles ocupacionales definidos.(9)</li> <li>- La empresa cuenta mapas donde se detallan las potencialidades que requiere cada cargo. (10)</li> </ul>		

Fuente: Barreto, Pérez y Velazco (2014)

**CUADRO N° 3. TÉCNICO METODOLÓGICO (continuación)**

**Objetivo Específico N° 1.** - Diagnosticar la situación actual del desarrollo de personas de una empresa de hidrocarburos del estado Carabobo.

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTO	FUENTE
<b>SUB-SISTEMA DE DESARROLLO DE PERSONAS</b>	Es aquel sub-sistema que encarga del crecimiento futuro del empleado dentro de la organización, permitiendo el mejoramiento de la formación profesional dentro de la empresa a través de planes de carrera, planes de sucesión, autodesarrollo, entre otros. El proceso de desarrollo se estructura en cuatro fases: detección de necesidades de desarrollo de personas (DNDP), el diseño de programas, la implantación y la evaluación del proceso de desarrollo de personas.	- Implementación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La empresa invierte un presupuesto importante en los planes de desarrollo de su personal. (11)</li> <li>- Los programas de desarrollo son ejecutados dentro del horario laboral. (12)</li> <li>- Observo que el personal es bien entrenado antes de ocupar un nuevo cargo.(13)</li> <li>- La empresa ofrece facilidades para financiar la realización de estudios formales. (14)</li> <li>- He sido promovido en los últimos tiempos. (15)</li> <li>- Al momento de surgir alguna vacante dentro de mi área de trabajo, he sido considerado para ocuparla. (16)</li> <li>- Durante mi permanencia en la empresa he logrado realizar alguna especialización o carrera por mis medios personales.(17)</li> <li>- La empresa otorga tiempo libre dentro del horario laboral, para dedicarlo a la realización de actividades de desarrollo. (18)</li> <li>- He tenido oportunidad de participar en los siguientes programas de desarrollo.(24)</li> </ul>	<b>REVISIÓN DOCUMENTAL</b>  <b>Y</b> <b>CUESTIONARIO</b>	<b>EMPLEADOS DE LA EMPRESA</b>
		- Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las actividades de desarrollo en las que he participado me han hecho crecer a nivel profesional y personal.(19)</li> <li>- Me siento a gusto con el cargo que desempeño dentro de la empresa de hidrocarburos.(20)</li> <li>- Me siento satisfecho con los programas de desarrollo que ofrece la empresa. (21)</li> <li>- Considero que la empresa evalúa los resultados obtenidos de los planes de desarrollo. (22)</li> </ul>		

**Fuente:** Barreto, Pérez y Velazco (2014)

### CUADRO N° 4. TÉCNICO METODOLÓGICO

**Objetivo Específico N° 2.** Conocer la opinión del Departamento de Recursos Humanos en relación al desarrollo de personas de una empresa de hidrocarburos del estado Carabobo.

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTO	FUENTE
<b>SUB-SISTEMA DE DESARROLLO DE PERSONAS</b>	Es aquel sub-sistema que encarga del crecimiento futuro del empleado dentro de la organización, permitiendo el mejoramiento de la formación profesional dentro de la empresa a través de planes de carrera, planes de sucesión, autodesarrollo, entre otros. El proceso de desarrollo se estructura en cuatro fases: detección de necesidades de desarrollo de personas (DNDP), el diseño de programas, la implantación y la evaluación del proceso de desarrollo de personas.	- Criterios, técnicas e instrumentos utilizados para realizar el diagnóstico de necesidades de Desarrollo de Personas (DNDP)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Particularmente, ¿Realizan desarrollo de personas?</li> <li>2. ¿Cuáles son los procesos que llevan en el proceso de desarrollo de personas?</li> <li>3. ¿Cuál es el rol que juega la misión, visión y objetivos de la empresa en el sub-sistema de desarrollo de personas?</li> <li>4. ¿Realizan Diagnóstico de Necesidades de desarrollo de personas?</li> <li>5. ¿Son consideradas las necesidades detectadas en el plan de desarrollo de personas?</li> <li>6. ¿Cómo identifica las necesidades organizacionales?</li> <li>7. ¿Cuáles instrumentos o técnicas utiliza para la detección de necesidades organizacionales?</li> <li>8. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de diagnóstico individual de necesidades de desarrollo de personas?</li> <li>9. ¿Cada cuánto tiempo se realiza desarrollo de personas?</li> </ol>	<b>REVISIÓN DOCUMENTAL</b>  <b>Y</b>  <b>ENTREVISTA</b>	<b>GERENTE DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA</b>

**Fuente:** Barreto, Pérez y Velazco (2014)

**CUADRO N° 4. TÉCNICO METODOLÓGICO (continuación)**

**Objetivo Específico N° 2.** Conocer la opinión del Departamento de Recursos Humanos en relación al desarrollo de personas de una empresa de hidrocarburos del estado Carabobo.

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTO	FUENTE
<b>SUB-SISTEMA DE DESARROLLO DE PERSONAS</b>	Es aquel sub-sistema que encarga del crecimiento futuro del empleado dentro de la organización, permitiendo el mejoramiento de la formación profesional dentro de la empresa a través de planes de carrera, planes de sucesión, autodesarrollo, entre otros. El proceso de desarrollo se estructura en cuatro fases: detección de necesidades de desarrollo de personas (DNDP), el diseño de programas, la implantación y la evaluación del proceso de desarrollo de personas.	- Diseño e Implementación de Desarrollo de Personas	10. ¿Qué criterios son tomados en cuenta en la planificación de las actividades del desarrollo de personas? 11. ¿Existe un presupuesto para realizar los programas de desarrollo de personas? 12. ¿Quién es el responsable de seleccionar a los instructores y entidades didácticas internos o externos según su perfil? 13. ¿Considera que la ejecución de las actividades de desarrollo de personas van en concordancia con la planificación establecida en la empresa?	<b>REVISIÓN DOCUMENTAL</b>  <b>Y</b>  <b>ENTREVISTA</b>	<b>GERENTE DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA</b>
		- Evaluación y Seguimiento	14. ¿A través de que técnica son evaluadas las actividades del sub-sistema de desarrollo de personas? 15. ¿De qué manera la organización realiza seguimiento de los aprendizajes obtenidos por los empelados durante las actividades del sub-sistema de desarrollo de personas? 16. ¿A través de que indicadores la organización evalúa la efectividad del plan del sub-sistema de desarrollo de personas?		

**Fuente:** Barreto, Pérez y Velazco (2014)

## **Población**

La población se precisa como un conjunto de personas que poseen características comunes, que se toma para el estudio que genere el alcance de unas conclusiones u objetivos. En tal sentido, la población o universo para el cual serán válidas, según Balestrini (2006:137), define a la población como: “por un conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos que presentan características comunes”. De igual manera de acuerdo a Balestrini (2006), la población:

Es el total de individuos o elementos, a quienes se refiere la investigación, es decir, todos los elementos que vamos a estudiar, por ello también se llama universo. Los sujetos que componen la población, están relacionados por una o más características en común, que son las que hacen que los investigadores procedan a estudiarlas (p.137).

La población que conforma la organización donde se genera la problemática de estudio, la empresa de Hidrocarburos, que son los empleados que conforman nómina contractual Administrativa o mayor mensual, distribuido de la siguiente manera:

**Cuadro N° 5.Población**

<b>Departamento</b>	<b>N° de Empleados</b>
Dpto. Recursos Humanos	34
Dpto. de Salud	55
Dpto. de Legal	4
<b>Total</b>	<b>93</b>

**Fuente:** Dpto. de Recursos Humanos de la empresa de Hidrocarburos (2014)

Lo que significa que la población estuvo conformada por noventa y tres (93)

empleados pertenecientes a la nómina contractual Administrativa o mayor mensual de la empresa de hidrocarburos.

## **Muestra**

En relación a la muestra, es un subconjunto de la población objeto de estudio, es decir, es la unidad contextual que va a aportar la información requerida para la comprensión de la problemática. Según Arias (2006:83), “una muestra representativa 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”. En este caso particular, se realizará un muestreo intencional u opinático, que según Arias (2006:85), es: “la selección de los elementos con base en criterios o juicios del investigador”. En tal sentido, se abarco de manera general con un enfoque particular e individual el Gerente de Recursos Humanos para la aplicación de la entrevista semi-estructurada y veinticinco (25) empleados del resto de los departamentos de la nómina contractual Administrativa o mayor mensual a quien se les aplico el cuestionario.

## **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información**

Para el desarrollo de esta investigación fue necesario utilizar herramientas que permitieron recolectar el mayor número de información necesaria, con el fin de obtener un conocimiento más amplio de la realidad de la problemática. Las técnicas de recolección de datos son los procedimientos que se utilizan durante el proceso de la investigación con la finalidad de conseguir la información necesaria de acuerdo a los objetivos planteados en la investigación. Las técnicas de recolección de información de acuerdo con Balestrini (2006:145), son un: “conjunto de técnicas que permitirán cumplir los requisitos establecidos en el paradigma científico, vinculados

al carácter específico de las diferentes etapas de este proceso investigativo y especialmente referidos al momento teórico y al momento metodológico de la investigación”; para tal fin en esta investigación se aplicará la técnica de la encuesta y la entrevista, la cual permitirán abordar la muestra seleccionada, con instrumentos para los encuestados, sin interacción de las investigadoras para garantizar la objetividad en la información recabada.

Por otro lado, los instrumentos de recolección de datos, sintetiza en sí toda la labor previa de investigación; resume los aportes del marco teórico al seleccionar datos que corresponden a los indicadores y por lo tanto, a las variables y conceptos utilizados. En la investigación planteada, se tomó como instrumentos el cuestionario y el guion de entrevista, para Fernández, Hernández y Baptista (2006), el cuestionario “se refiere a un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”. (p.310).

La entrevista que según Delgado, Colombo y Orfila (2003:63), “es una conversación efectuada entre dos personas por lo menos, en la cual uno es el entrevistador y el otro es el entrevistado; estas personas dialogan entorno a un problema o aspecto determinado, teniendo un propósito profesional”. Mediante esta técnica se captan las opiniones personales del individuo y la profundización de las interpretaciones.

Este instrumento permite obtener información y datos de las variables que comprende el estudio, por lo que fue diseñado bajo los parámetros de las bases teóricas, para ésta investigación se elaboró un cuestionario compuesto por veintiséis (26) ítems, para darle respuesta al objetivo n° 1, diagnosticar el proceso actual de desarrollo de personas de una empresa de hidrocarburos, el mismo tiene una escala de Lickert, en donde TA (5): Totalmente de acuerdo, DA (4): De acuerdo, MD (3):

Medianamente de acuerdo, ED (2): En desacuerdo y TD (1): Totalmente en desacuerdo y otras con selección múltiple.

A los fines de esta investigación, se realizó un guión de entrevista estructurada con la finalidad de obtener información de parte del Gerente de Recursos Humanos de la empresa de Hidrocarburos sobre aspectos tales como el proceso de desarrollo de personas, en su cuatro etapas el diagnóstico de necesidades de desarrollo de personas (DNDDP), Diseño e Implementación del Desarrollo de Personas, la evaluación y seguimientos del mismo, conformado por veintiún (21) ítems.

## **Validez y Confiabilidad del Instrumento**

### **Validez**

Según Arias (2006:79), “la validez significa que las preguntas o ítems deben tener una correspondencia directa con los objetivos de la investigación. Es decir, las interrogantes consultan sólo aquello que se pretende conocer o medir”. Ésta se refiere al grado en que un instrumento mide lo que realmente se pretende medir y está en relación directa con los objetivos de la investigación. En este sentido, Chourio, J. (2006:189) sostiene que: “La validez de un instrumento de recolección de datos se puede considerar como la capacidad de éste para medir lo que se pretende medir con él”.

Para determinar la validez de un instrumento de recopilación de datos existen varios procedimientos cualitativos, entre los cuales se pueden mencionar: Validez de construcción, de contenido, de predicción, concurrente y la validez de juicios de expertos. Para la presente investigación se utilizó para su validez el juicio de tres (03) expertos.



## Confiabilidad

Todo instrumento debe tener consistencia, para ello es necesario que sea confiable, cada vez que se aplique a grupos con características parecidas los resultados también sean similares, de tal manera Hernández, Fernández y Baptista (2006:97), la define como: “el grado de uniformidad que un instrumento cumple con su cometido”, lo cual implica estabilidad, consistencia y exactitud, medir lo mismo en diferentes ocasiones.

Este término hace referencia al grado de consistencia que debe existir entre los resultados observados al aplicar un instrumento de recopilación de datos en dos ocasiones al mismo grupo de individuos bajo condiciones muy semejantes, Chourio, J. (2006:188): “La confiabilidad de un instrumento de recolección de datos se puede expresar numéricamente a través del llamado coeficiente de confiabilidad, el cual oscila entre cero (0) y más uno (+1), es decir, pertenece al intervalo cerrado (0,1)”.

Para los efectos de interpretación, Chourio, J. (2006:189), señala que: “la fórmula para calcular la confiabilidad de un instrumento de recolección de datos que tenga más de dos alternativas de solución o respuesta es de Alpha de Cronbach”:

$$\alpha = \frac{N}{N-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{\sum S_t^2} \right]$$

Donde:

$\alpha$ = coeficiente de confiabilidad

K = es la cantidad de ítems del instrumento

$\sum S_i^2$  = sumatoria de las varianzas por ítems

$\sum S_t^2$  = es la varianza de los valores totales.

### **Interpretación del Coeficiente de Confiabilidad**

<b><u>Rasgos</u></b>	<b><u>Coeficiente Alfa</u></b>
Muy Alta	0,81 a 1,00
Alta	0,61 a 0,80
Moderada	0,41 a 0,60
Baja	0,21 a 0,40
Muy Baja	0,01 a 0,20

Por lo anterior expuesto, se calculó la confiabilidad aplicando la fórmula Alpha Cronbach, dando como resultado el instrumento ochenta y uno por ciento o sea un 81,82% y significa alto grado de confiabilidad y que es confiable.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

En este capítulo, se realizó un análisis e interpretación de los resultados a través de la aplicación del instrumento elaborado y tomando en cuenta los objetivos planteados en la investigación, se obtuvieron los resultados, con el fin de Analizar el desarrollo de personas de una empresa de Hidrocarburos del estado de Carabobo, que se muestran evidenciados como un resumen de dicho estudio.

Se encuentra representado a través de tablas de frecuencia y porcentajes y gráficos de barras, conjuntamente con esto se encuentra un análisis de cada ítem, según la tendencia observada considerando el marco teórico, lo cual busca darle respuesta a los objetivos propuesto en esta investigación. Los resultados de dicho estudio servirán de apoyo para elaborar las respectivas recomendaciones, es por ello que para darle respuesta al objetivo n°1, Diagnosticar la situación actual del desarrollo de personas de una empresa de hidrocarburos del estado Carabobo, se aplicó un cuestionario conformado por veinticuatro (24) ítems, de los cuales veintidós (22) ítems con una escala de Lickert, representado por TDA: Totalmente de Acuerdo, DA: De Acuerdo, MDA: Medianamente de Acuerdo, ED: En Desacuerdo y TED: Totalmente en Desacuerdo, y dos (02) con respuesta múltiples, en donde se obtuvieron los siguientes resultados:

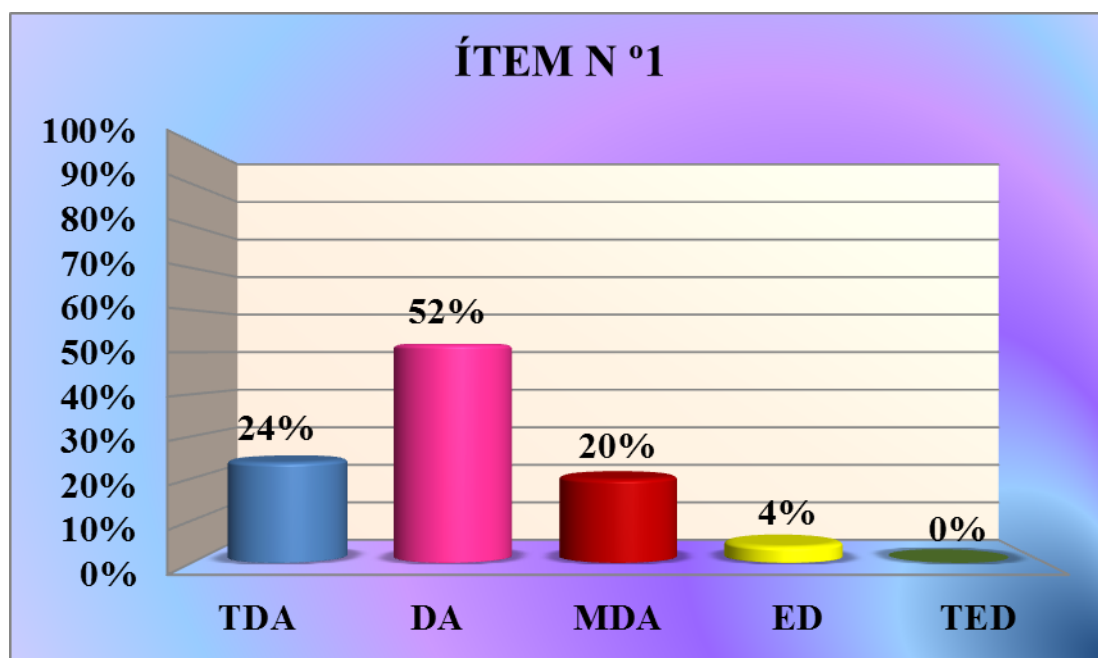
**Indicadores:** Detección de Necesidades de Desarrollo de Personas (DNDP)

**Ítem N° 1.** La empresa cuenta con políticas o prácticas orientadas a permitir el desarrollo de los empleados a futuro

**CUADRO N° 6. Resultado del Ítem N°1**

ÍTEM N° 1	TDA	DA	MDA	ED	TED	TOTAL
FRECUENCIA	6	13	5	1	0	25
PORCENTAJE	24%	52%	20%	4%	0%	100%

**Fuente:** Barreto, Pérez y Velazco (2014)



**GRÁFICO N° 1. Resultado del Ítem N°1.** Fuente: Barreto, Pérez y Velazco (2014)

### **Análisis**

En respuesta al ítem n° 1, Si la empresa cuenta con políticas o prácticas orientadas a permitir el desarrollo de los empleados a futuro, el veinticuatro por ciento (24%) respondió estar totalmente en de acuerdo, cincuenta y dos por ciento (52%) de acuerdo, mientras que un veinte por ciento (20%) medianamente de acuerdo y un cuatro por ciento (4%) está en desacuerdo. En tal sentido, se puede apreciar que la mayoría de los encuestados representado por el setenta y seis por ciento (76%) respondieron estar de acuerdo de que la empresa objeto de estudio si tienen políticas

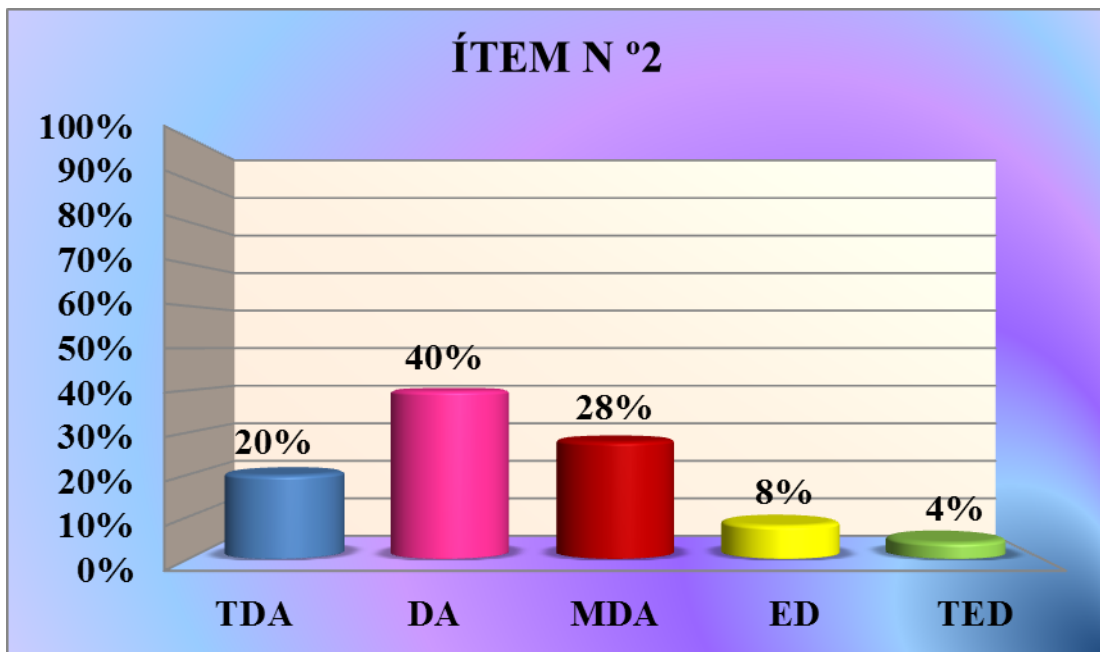
dirigidas al desarrollo de sus trabajadores. Es de hacer referencia, entonces con lo anterior descrito, el subsistema de desarrollo de personas, según Pinales y otros (2003:45) “es el encargado de capacitar en corto, mediano y a largo plazo a los trabajadores en un puesto de trabajo X, así como también enriquecer su desempeño laboral a través de programas, para obtener mayor productividad en la empresa y desarrollo personal en determinado cargo o trabajo”.

**Ítem N° 2.** La empresa realiza estudios para diagnosticar las necesidades de desarrollo del personal

**CUADRO N° 7. Resultado del Ítem N°2**

ÍTEM N° 2	TDA	DA	MDA	ED	TED	TOTAL
<b>FRECUENCIA</b>	5	10	7	2	1	<b>25</b>
<b>PORCENTAJE</b>	20%	40%	28%	8%	4%	<b>100%</b>

**Fuente:** Barreto, Pérez y Velazco (2014)



**GRÁFICO N° 2. Resultado del Ítem N°2. Fuente:** Barreto, Pérez y Velazco (2014)

## **Análisis**

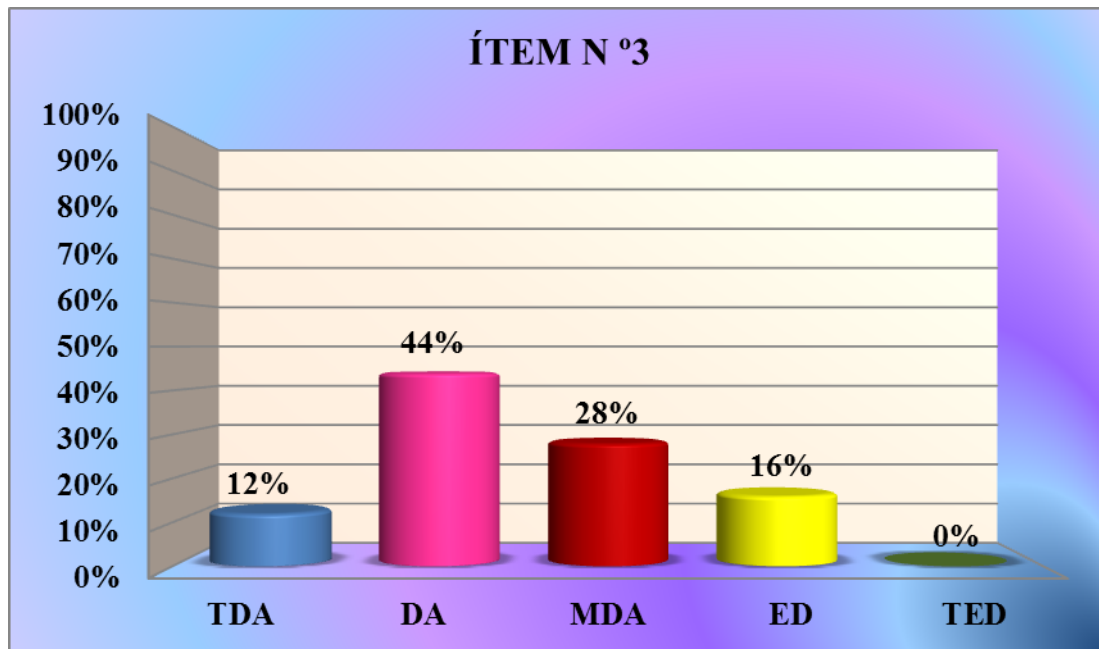
Como se observa en el ítem n°2, el veinte por ciento (20%) respondió estar totalmente en de acuerdo, cuarenta por ciento (40%) de acuerdo, veintiocho por ciento (28%) medianamente de acuerdo, ocho por ciento (8%) en desacuerdo y un cuatro por ciento (4%) está totalmente en desacuerdo, la empresa realiza estudios para diagnosticar las necesidades de desarrollo del personal. Por lo anterior mencionado, se puede observar que la empresa de hidrocarburos si realiza diagnóstico de necesidades de desarrollo de personas, representado por el sesenta por ciento (60%) de los encuestados que respondió estar totalmente de acuerdo y de acuerdo, siendo el DNDP, un proceso mediante el cual se establecen los requerimientos de desarrollo de personas que labora en la organización para programar las diferentes acciones de desarrollo de personas, esto concuerda con lo que señala Chiavenato (2008:426), “se refieren a carencias de preparación profesional de las personas, es decir, la diferencia entre lo que una persona debería saber y hacer y aquello que realmente sabe y hace”.

**Ítem N° 3.** Mis habilidades, actitudes y conocimientos son consideradas al momento de realizar la detección de necesidades de desarrollo de personas

**CUADRO N° 8. Resultado del Ítem N°3**

<b>ÍTEM N° 3</b>	<b>TDA</b>	<b>DA</b>	<b>MDA</b>	<b>ED</b>	<b>TED</b>	<b>TOTAL</b>
<b>FRECUENCIA</b>	3	11	7	4	0	<b>25</b>
<b>PORCENTAJE</b>	12%	44%	28%	16%	0%	<b>100%</b>

**Fuente:** Barreto, Pérez y Velazco (2014)



**GRÁFICO N° 3. Resultado del Ítem N°3. Fuente:** Barreto, Pérez y Velazco (2014)  
Análisis

En respuesta al ítem n° 3, un doce por ciento (12%) respondió estar totalmente en de acuerdo, cuarenta y cuatro por ciento (44%) de acuerdo, veintiocho por ciento (28%) medianamente de acuerdo y ocho por ciento (8%) en desacuerdo, en relación a que mis habilidades, actitudes y conocimientos son consideradas al momento de realizar la detección de necesidades de desarrollo de personas, por lo que se observa que una parte representado por el cincuenta y seis por ciento (56%) está de acuerdo en que si toma en cuenta la detección de necesidades en el aspecto individual, sin embargo un cuarenta y cuatro por ciento (44%) no está de acuerdo.

Esto según Dolan y otros (2003:125) plantean que “un aspecto relevante en la formación del individuo es determinar si las habilidades o capacidades que necesita la persona son: reiteradas, a corto plazo y a largo plazo”. Este análisis conlleva a determinar si el desarrollo de las tareas es aceptable y estudiar las características de

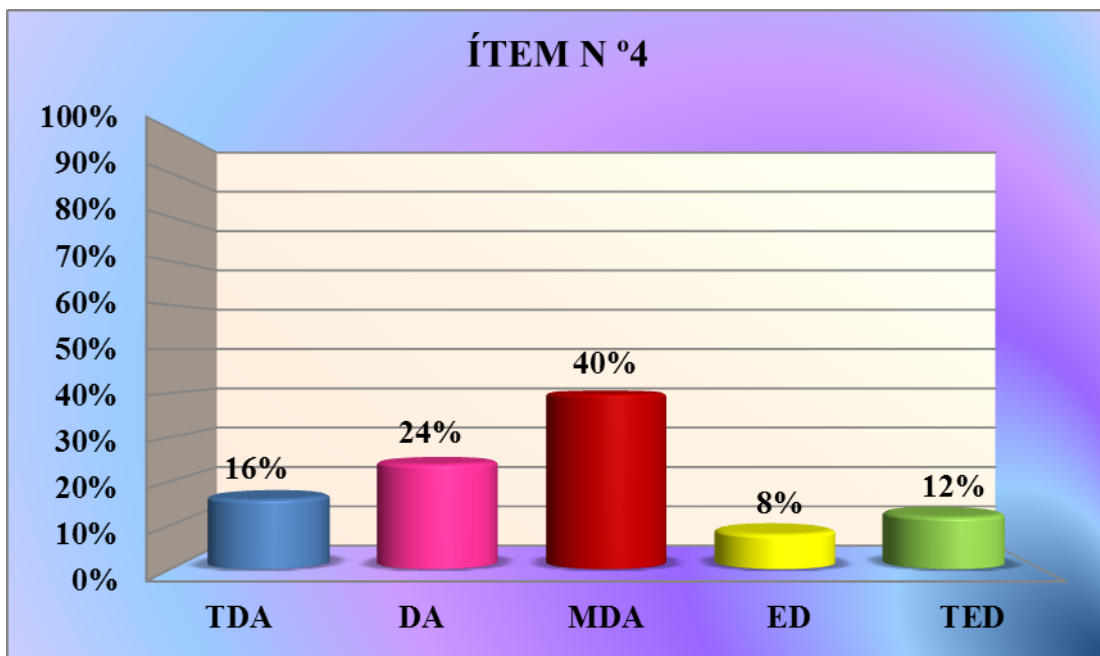
las personas y grupos que se encontrarán participando de los programas de adiestramiento y desarrollo.

**Ítem N° 4.** En la empresa he tenido la oportunidad de participar en el llenado de instrumentos de diagnóstico de necesidades de desarrollo de personas

**CUADRO N° 9. Resultado del Ítem N°4**

ÍTEM N° 4	TDA	DA	MDA	ED	TED	TOTAL
<b>FRECUENCIA</b>	4	6	10	2	3	<b>25</b>
<b>PORCENTAJE</b>	16%	24%	40%	8%	12%	<b>100%</b>

**Fuente:** Barreto, Pérez y Velazco (2014)



**GRÁFICO N° 4. Resultado del Ítem N°4.** Fuente: Barreto, Pérez y Velazco (2014)

### **Análisis**

Se observa en el gráfico n° 4, que los encuestados respondieron un dieciséis por ciento (16%) respondió estar totalmente en de acuerdo, veinticuatro por ciento



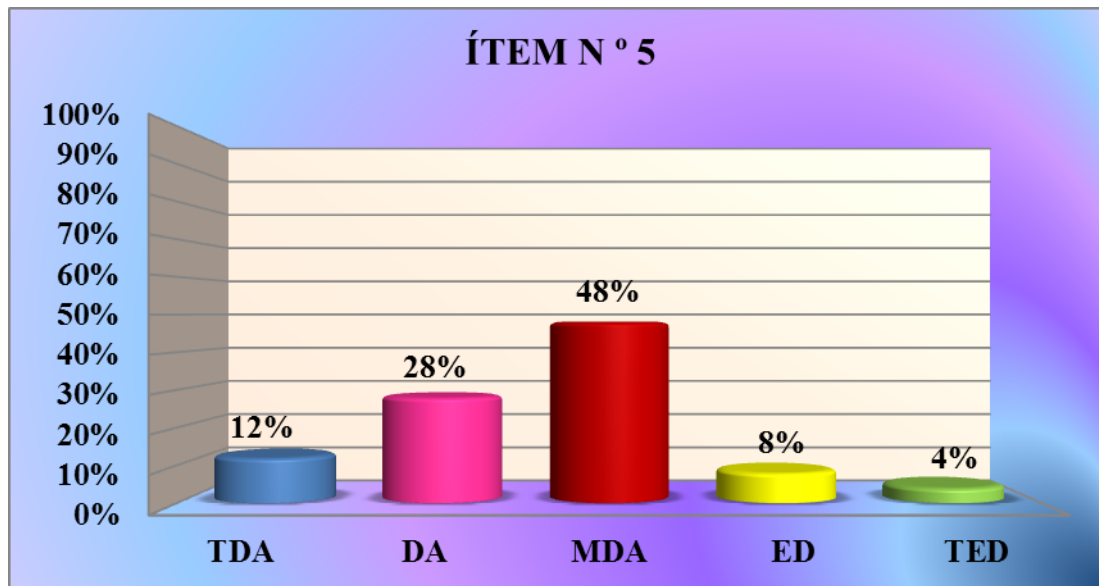
(24%) de acuerdo, cuarenta por ciento (40%) medianamente de acuerdo, ocho por ciento (8%) en desacuerdo y doce por ciento (12%) está totalmente en desacuerdo, en la empresa he tenido la oportunidad de participar en el llenado de instrumentos de diagnóstico de necesidades de desarrollo de personas, por lo que se evidencia que sólo un cuarenta por ciento (40%) totalmente de acuerdo y de acuerdo de alguna manera u otra si participan, sin embargo un sesenta por ciento (60%) la mayoría no participan en el DNDP, a través de los diferentes instrumentos enfocados a esto, lo cual según Dolan y otros (2003:353), se presenta “a través del diseño de instrumentos que permitan identificar, obtener y organizar información sobre las oportunidades de mejora del trabajador y de la organización en las diferentes áreas del negocio”. Este diagnóstico enfocado al ocupante del cargo, se verifica a través de entrevistas, observación directa, evaluación de desempeño y encuesta de DNDP, con el fin de conocer las competencias técnicas y actitudinales del mismo, dentro del ámbito laboral.

**Ítem N° 5.** Mis habilidades, inquietudes, manejo de tecnología son tomadas en cuenta a la hora de realizar los procesos de desarrollo de personas

**CUADRO N° 10. Resultado del Ítem N°5**

<b>ÍTEM N° 5</b>	<b>TDA</b>	<b>DA</b>	<b>MDA</b>	<b>ED</b>	<b>TED</b>	<b>TOTAL</b>
<b>FRECUENCIA</b>	3	7	12	2	1	<b>25</b>
<b>PORCENTAJE</b>	12%	28%	48%	8%	4%	<b>100%</b>

**Fuente:** Barreto, Pérez y Velazco (2014)



**GRÁFICO N° 5. Resultado del Ítem N°5. Fuente:** Barreto, Pérez y Velazco (2014)  
Análisis

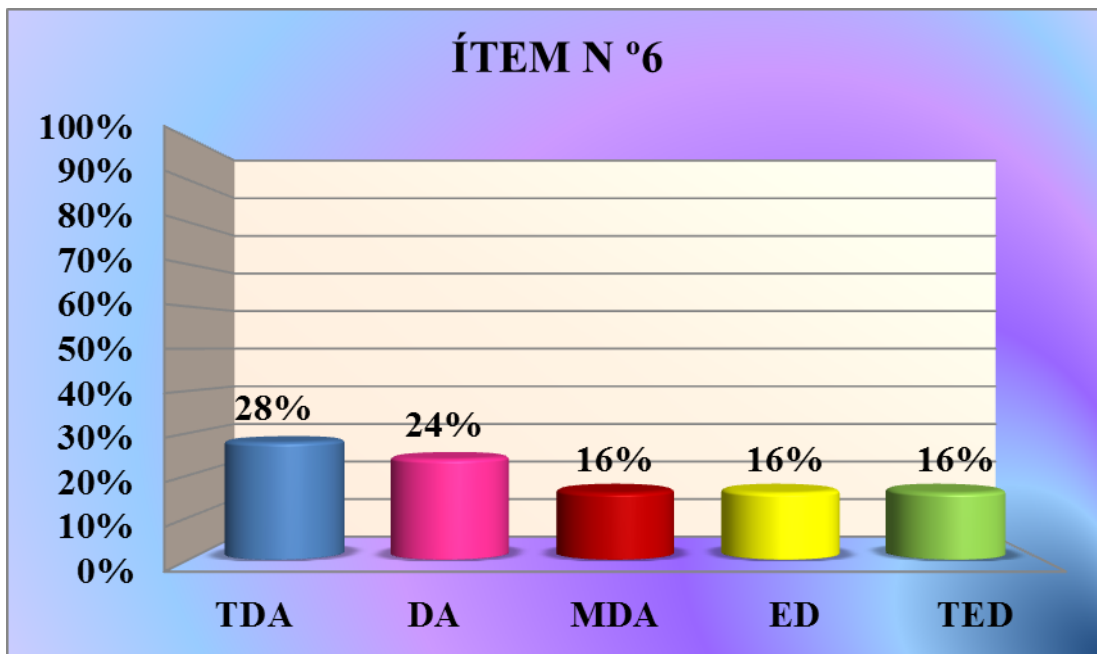
En respuesta al ítem n° 5, los empleados respondieron un doce por ciento (12%) respondió estar totalmente en de acuerdo, veintiocho por ciento (28%) de acuerdo, cuarenta y ocho por ciento (48%) medianamente de acuerdo, ocho por ciento (8%) en desacuerdo y un cuatro por ciento (4%) está totalmente en desacuerdo, mis habilidades, inquietudes, manejo de tecnología son tomadas en cuenta a la hora de realizar los procesos de desarrollo de personas, por lo que se puede decir según los resultados que la mayoría señala representada por el sesenta por ciento (60%) de los encuestados que medianamente y en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, esto para Rodríguez, (2008:258), el primer paso del sistema de desarrollo consiste “en detectar las necesidades de información de un área o de habilidades de un trabajador o grupo de la empresa, con el fin de determinar en dónde o quién requiere más conocimientos para aumentar la productividad organizacional”.

**Ítem N° 6.** El cargo que desempeño es el adecuado a mi nivel profesional

**CUADRO N° 11. Resultado del Ítem N° 6**

ÍTEM N° 6	TDA	DA	MDA	ED	TED	TOTAL
<b>FRECUENCIA</b>	7	6	4	4	4	<b>25</b>
<b>PORCENTAJE</b>	28%	24%	16%	16%	16%	<b>100%</b>

**Fuente:** Barreto, Pérez y Velazco (2014)



**GRÁFICO N° 6. Resultado del Ítem N°6.** Fuente: Barreto, Pérez y Velazco (2014)

### **Análisis**

En respuesta al ítem n° 6, el veintiocho por ciento (28%) respondió estar totalmente en de acuerdo, veinticuatro por ciento (24%) de acuerdo, dieciséis por ciento (16%) medianamente de acuerdo, e igual porcentaje en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, el cargo que desempeño es el adecuado a mi nivel profesional. En este ítem las respuestas al ítem son dispersas, lo que hace pensar, primero que el cargo no va en concordancia con el nivel profesional ó éste está por encima del cargo o viceversa. Al respecto Chiavenato (2008:426) señala que, revisar la descripción de funciones para cada cargo y señalar las habilidades críticas que

requiere la persona que ocupa el puesto. Si algún colaborador no tiene los conocimientos necesarios para su posición, éstos deben incluirse en el programa de capacitación y la persona que carezca de ellos debe asistir a los módulos correspondientes del curso.

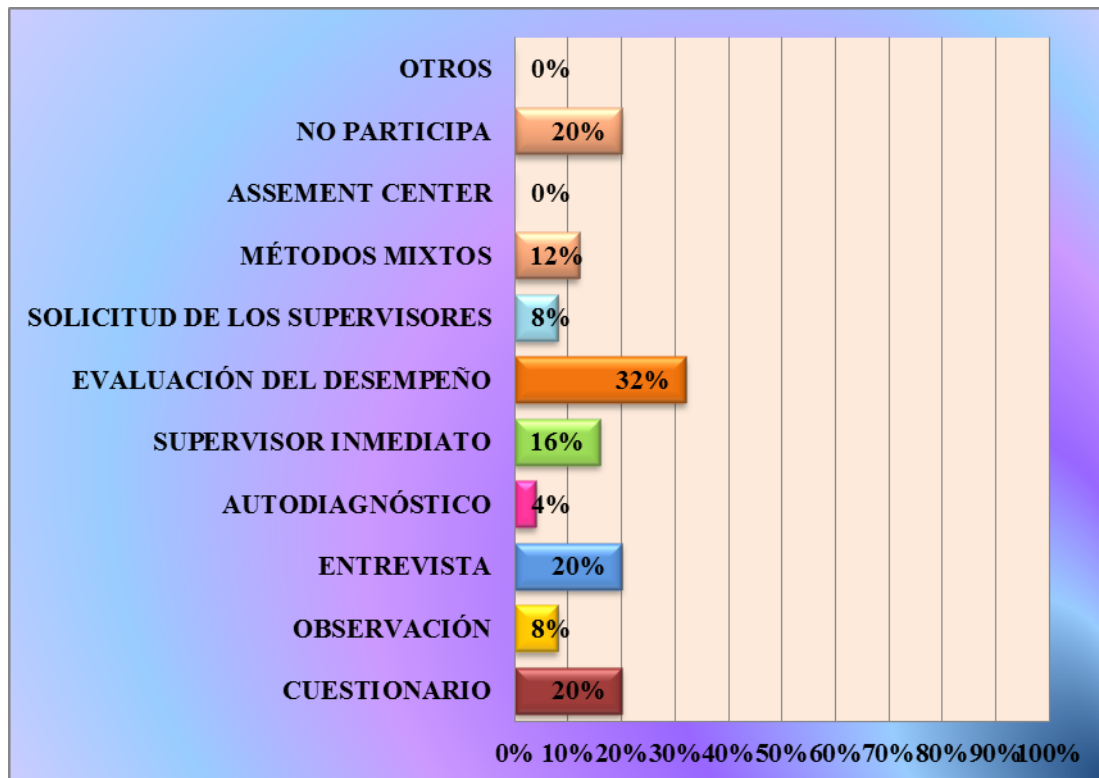
**Ítem N° 23.** ¿A través de qué medios participa en el proceso de diagnóstico individual de las necesidades de desarrollo?

Cuestionario \_\_\_\_ Observación\_\_ Entrevista \_\_\_\_ Autodiagnóstico\_\_\_\_  
 Supervisor inmediato\_\_ Evaluación del Desempeño \_\_\_\_  
 Solicitud de los Supervisores\_\_\_\_ Análisis de Cargos\_\_ Métodos Mixtos  
 \_\_\_\_ ASSESSMENT CENTER(Centros de Evaluación) \_\_\_\_  
 Otro\_\_ IndiqueCuál\_\_\_\_\_

**CUADRO N° 12. Resultado del Ítem N°23**

Ítems N° 23.	CUESTIO- NARIO	OBSER- VACIÓN	ENTRE- VISTA	AUTODIAG- NÓSTICO	SUPERVISOR INMEDIATO	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	SOLICITUD DE LOS SUPERVISORES	MÉTO- DOS MIXTOS	ASSEMENT CENTER	NO PARTI- CIPA	OTROS
FRECUENCIA	5	2	5	1	4	8	2	3	0	5	0
PORCENTAJE	20%	8%	20%	4%	16%	32%	8%	12%	0%	20%	0%

**Fuente:** Barreto, Pérez y Velazco (2014)



**GRÁFICO N° 7. Resultado del Ítem N°23. Fuente:** Barreto, Pérez y Velazco (2014)

### Análisis

En relación al ítem n° 23, que es de selección múltiple en donde los encuestados respondieron uno o más opciones, cinco personas de los encuestados representando el veinte por ciento (20%) respondieron el cuestionario y entrevista, esto según Chiavenato (2008), “investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación que evidencien las necesidades de desarrollo”. Por otro lado un ocho por ciento (8%) respondieron la observación, en este sentido, el mismo autor dice “el entrenador tiene absoluta libertad de movimiento en la compañía. En sus paseos puede observar muchas cosas, indicadores de necesidades de adiestramiento, especialmente que están ocultas o apenas surgen al observar, el entrenador necesita una mente alerta y creativa, ojos y oídos atentos y boca cerrada, logrando verificar donde hay evidencia de trabajo ineficiente, como daño de equipo, atraso en el cronograma, pérdida

excesiva de materia prima, número elevado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, rotación elevada, entre otros”.

Otro ocho por ciento (8%) respondió que es por solicitud de los supervisores, que según Chiavenato, es cuando la necesidad de desarrollo apunta a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores son propensos a solicitar adiestramiento para su personal. Mientras que ocho de los encuestados representando el treinta y dos por ciento (32%) respondieron que el instrumento en el que participó en el DNDP, fue la evaluación de desempeño, al respecto (obi.cit.), mediante ésta, no solo es posible descubrir a los empleados que vienen ejecutando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino averiguar también que sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables del adiestramiento, sin embargo cinco de los encuestados que representan un ocho por ciento (8%) no han participado en dicho proceso.

De igual manera aparte de todo lo reseñado anteriormente, las necesidades de desarrollo de personas deben inventariarse, determinarse e investigarse con cierta periodicidad para establecer, a partir de ellas, los programas adecuados para satisfacer dichas necesidades de manera conveniente.

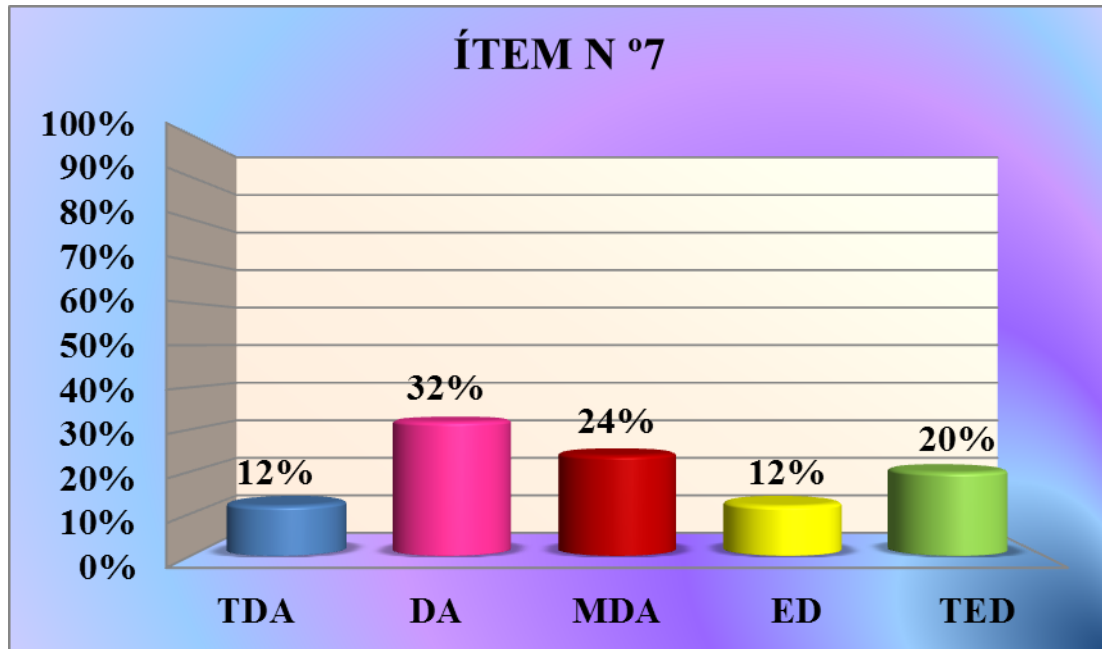
**Indicador: Planificación o Diseño del Desarrollo de Personas**

**Ítem N° 7.** La empresa toma en cuenta las características de mi personalidad para mi proyección a futuro dentro de la empresa

**CUADRO N° 13. Resultado del Ítem N°7**

<b>ÍTEM N° 7</b>	<b>TDA</b>	<b>DA</b>	<b>MDA</b>	<b>ED</b>	<b>TED</b>	<b>TOTAL</b>
<b>FRECUENCIA</b>	3	8	6	3	5	<b>25</b>
<b>PORCENTAJE</b>	12%	32%	24%	12%	20%	<b>100%</b>

**Fuente:** Barreto, Pérez y Velazco (2014)



**GRÁFICO N° 8. Resultado del Ítem N°7. Fuente:** Barreto, Pérez y Velazco (2014)

### **Análisis**

En respuesta al ítem n° 7, doce por ciento (12%) respondió estar totalmente en de acuerdo, treinta y dos por ciento (32%) de acuerdo, veinticuatro por ciento (24%) medianamente de acuerdo, doce por ciento (12%) en desacuerdo y un veinte por ciento (20%) está totalmente en desacuerdo, en que la empresa toma en cuenta las características de mi personalidad para mi proyección a futuro dentro de la empresa. En relación a esto, se pudo observar que un porcentaje de los encuestados representado por el cuarenta y cuatro por ciento (44%), señala que sí se toman en cuenta las características de personalidad, mientras que un cincuenta y seis (56%) señala estar totalmente, medianamente y en desacuerdo esto está en concordancia con lo señalado por Dolan y otros (2003:125), primeramente, se debe establecer un sistema de comparación basado en el trabajo del individuo en función a la política o

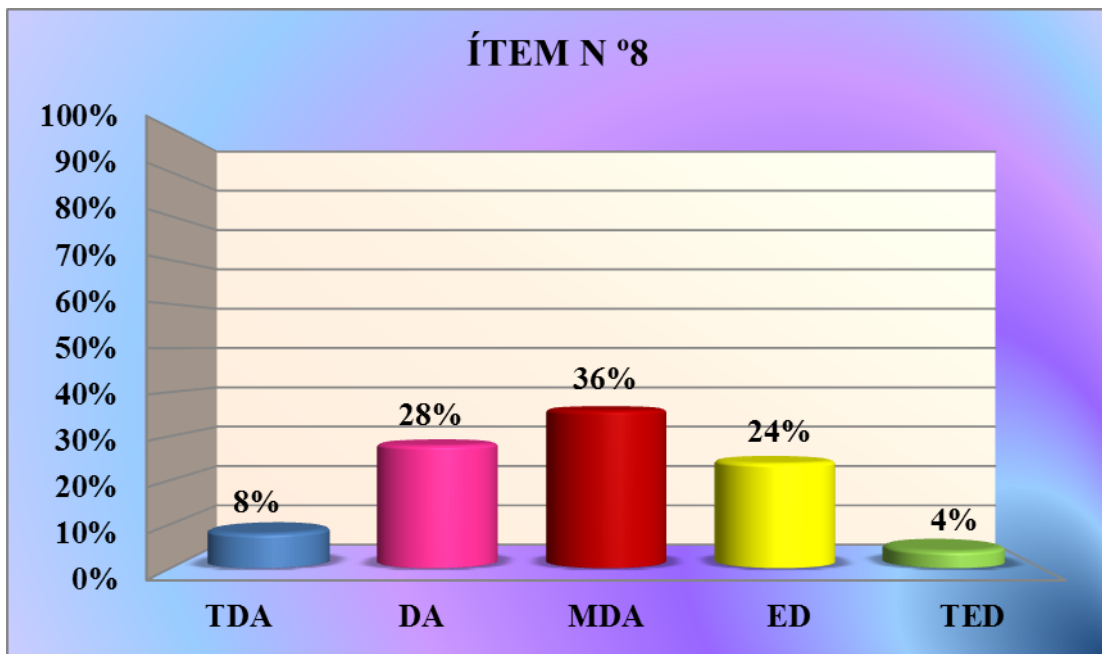
normativa de parámetros de desempeño establecidos; de acuerdo a esto, si el desempeño del mismo se encuentra dentro de los parámetros aceptables, tal vez no es necesario el desarrollo, y si en caso contrario, el desempeño de éste se ubica por debajo de los parámetros, se procede a realizar un análisis para identificar los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes requeridas para el desempeño óptimo del cargo.

**Ítem N° 8.** Existe correspondencia entre los planes de desarrollo y las expectativas del personal

**CUADRO N° 14. Resultado del Ítem N° 8**

ÍTEM N° 8	TDA	DA	MDA	ED	TED	TOTAL
<b>FRECUENCIA</b>	2	7	9	6	1	<b>25</b>
<b>PORCENTAJE</b>	8%	28%	36%	24%	4%	<b>100%</b>

Fuente: Barreto, Pérez y Velazco (2014)



**GRÁFICO N° 9. Resultado del Ítem N°8.** Fuente: Barreto, Pérez y Velazco (2014)

### Análisis



En relación al ítem n°8, si existe correspondencia entre los planes de desarrollo y las expectativas del personal, los encuestados respondieron ocho por ciento (8%) respondió estar totalmente en de acuerdo, veintiocho por ciento (28%) de acuerdo, treinta y seis por ciento (36%) medianamente de acuerdo, veinticuatro por ciento (24%) en desacuerdo y un cuatro por ciento (4%) está totalmente en desacuerdo. Por lo anterior expuesto, se pudo observar que los planes de desarrollo no están en concordancia con las expectativas de los empleados de la empresa de hidrocarburos.

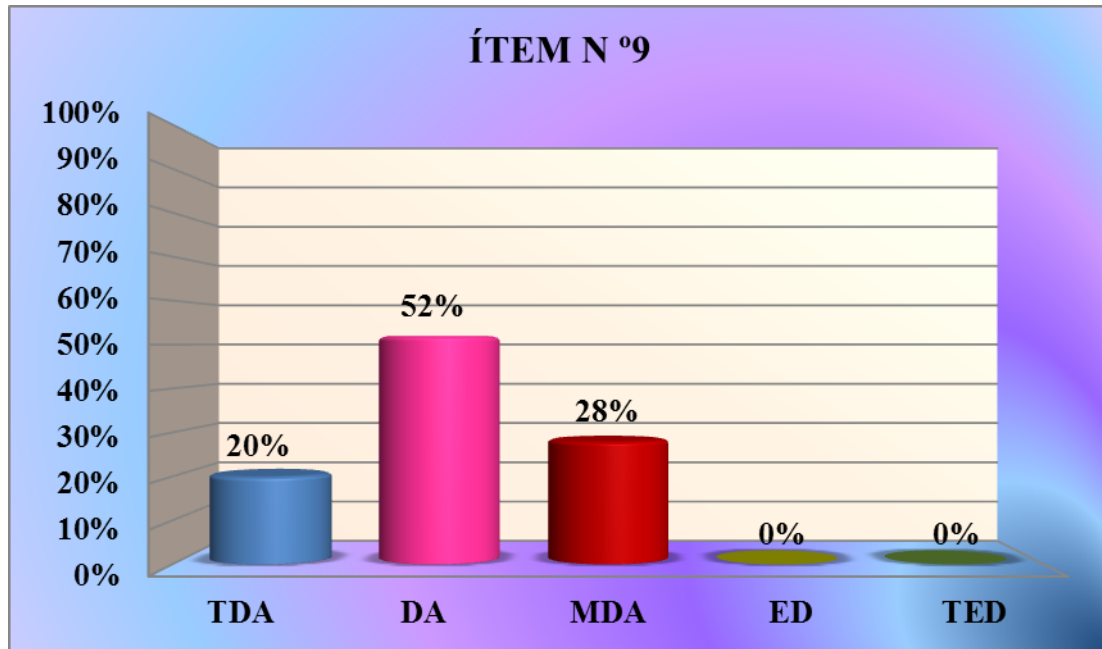
Así pues, el desarrollo del talento humano se puede definir como el proceso de pronosticar las necesidades de desarrollo existentes en la organización con miras a alcanzar los objetivos y metas propuestos. Esto según Chiavenato (2008:462), “es un proceso mediante el cual se establecen los requerimientos de desarrollo de personas que labora en la organización para programar las diferentes acciones de desarrollo”. Por otro lado para que se satisfagan los requerimientos en todo sentido, los programas deben responder a necesidades reales. Para lograr realizar un adecuado desarrollo, la empresa debe primero identificar las áreas críticas, detectar las necesidades de adiestramiento, y de acuerdo a los resultados elaborar y coordinar un plan de desarrollo de personas.

**Ítem N° 9.** La empresa cuenta con descripciones de cargo y perfiles ocupacionales definidos

**CUADRO N° 15. Resultado del Ítem N° 9**

<b>ÍTEM N° 9</b>	<b>TDA</b>	<b>DA</b>	<b>MDA</b>	<b>ED</b>	<b>TED</b>	<b>TOTAL</b>
<b>FRECUENCIA</b>	5	13	7	0	0	<b>25</b>
<b>PORCENTAJE</b>	20%	52%	28%	0%	0%	<b>100%</b>

**Fuente:** Barreto, Pérez y Velazco (2014)



**GRÁFICO N° 10. Resultado del Ítem N°9. Fuente:** Barreto, Pérez y Velazco (2014)

### **Análisis**

En respuesta al ítem n° 9, la empresa cuenta con descripciones de cargo y perfiles ocupacionales definidos veinte por ciento (20%) respondió estar totalmente en de acuerdo, cincuenta y dos por ciento (52%) de acuerdo y veintiocho por ciento (28%) medianamente de acuerdo. En este aspecto se puede visualizar que la empresa de hidrocarburos si tienen descripciones de cargo perfiles ocupacionales definidos, esto facilitaría la planificación del desarrollo de personas dentro de la organización. En este aspecto Rey (2012:127) señala que la planificación de desarrollo de personas “a este le corresponde seleccionar dentro de un amplio conjunto de opciones, las acciones formativas que permitirán cerrar satisfactoriamente las brechas detectadas”.

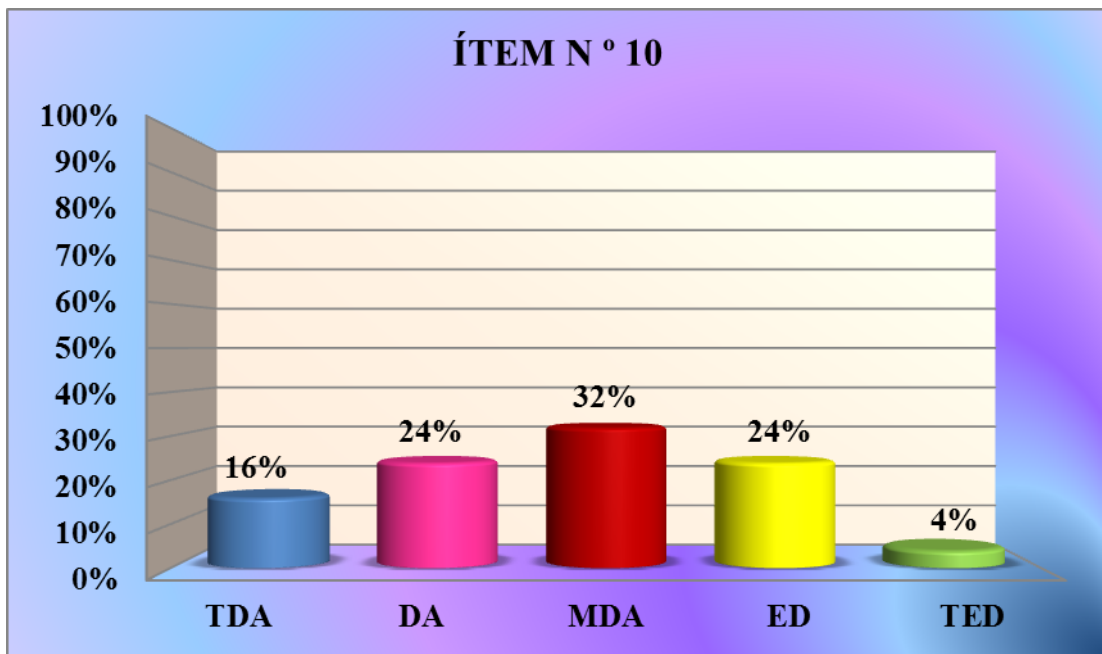
Por otro lado, la descripción de cargo se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, en tanto que las especificaciones del cargo se refieren a los requisitos que el ocupante debe cumplir. El ocupante del cargo debe tener características compatibles con las especificaciones del cargo. Señala Chiavenato (2007:183), que la descripción del cargo es “un documento escrito que identifica, describe y define un cargo en términos de deberes, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones”.

**Ítem N° 10.** La empresa cuenta con mapas donde se detallan las potencialidades que requiere cada cargo

**CUADRO N° 16. Resultado del Ítem N°10**

ÍTEM N° 10	TDA	DA	MDA	ED	TED	TOTAL
<b>FRECUENCIA</b>	4	6	8	6	1	<b>25</b>
<b>PORCENTAJE</b>	16%	24%	32%	24%	4%	<b>100%</b>

**Fuente:** Barreto, Pérez y Velazco (2014)



**GRÁFICO N° 11. Resultado del Ítem N°10.** Fuente: Barreto, Pérez y Velazco (2014)

## **Análisis**

En respuesta al ítem n° 10, los empleados encuestados respondieron dieciséis por ciento (16%) estar totalmente en de acuerdo, veinticuatro por ciento (24%) de acuerdo, treinta y dos por ciento (32%) medianamente de acuerdo, veinticuatro por ciento (24%) en desacuerdo y un cuatro por ciento (4%) está totalmente en desacuerdo, la empresa cuenta con mapas donde se detallan las potencialidades que requiere cada cargo. Como se puede observar que cuentan con la base principal para la creación de planes de sucesión, sin embargo esto como tal no existe.

Por lo anterior planteado, esto se según Socorro (2010:23) señala que, a diferencia de los planes de carrera, cuya planificación suele ser rígida y lineal, los planes de sucesión no prevén el crecimiento o desarrollo profesional del empleado basado en años de permanencia en un cargo o de acuerdo a los niveles académicos obtenidos; los planes de sucesión parten principalmente del mapa de competencias desarrolladas o potenciales del individuo y las comparan con los mapas correspondientes a las diferentes vacantes que puedan existir en alguna unidad, aquella que más se aproxime se convierte de manera inmediata en el futuro sucesor sin importar para ello si el candidato posee tres meses o tres años en la empresa.

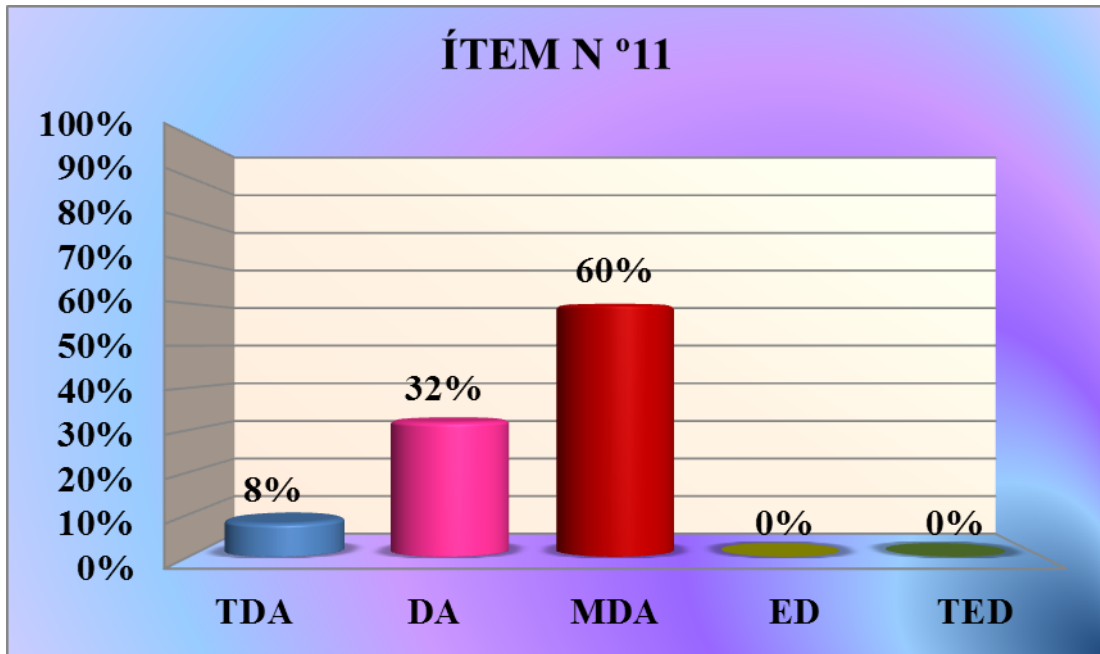
### **Indicador: Implementación**

**Ítem N° 11.** La empresa invierte un presupuesto importante en los planes de desarrollo de su personal

**CUADRO N° 17. Resultado del Ítem N°11**

<b>ÍTEM N° 11</b>	<b>TDA</b>	<b>DA</b>	<b>MDA</b>	<b>ED</b>	<b>TED</b>	<b>TOTAL</b>
<b>FRECUENCIA</b>	2	8	15	0	0	<b>25</b>
<b>PORCENTAJE</b>	8%	32%	60%	0%	0%	<b>100%</b>

**Fuente:** Barreto, Pérez y Velazco (2014)



**GRÁFICO N° 12. Resultado del Ítem N°11. Fuente:** Barreto, Pérez y Velazco (2014)

### **Análisis**

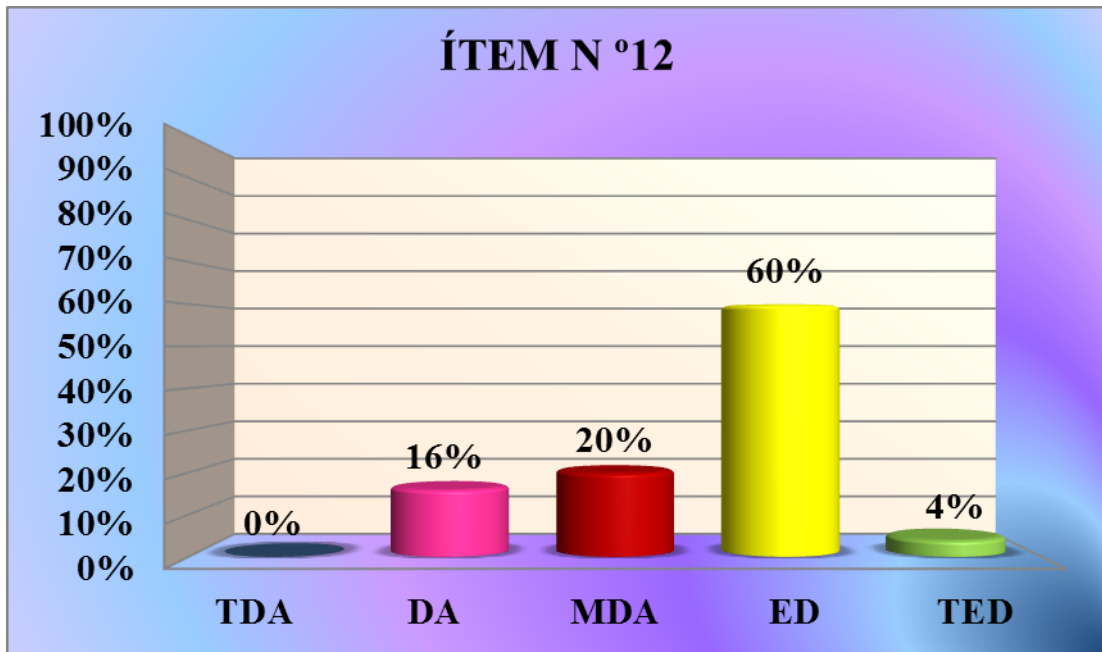
En el ítem n° 11, se observó que los empleados encuestados respondieron un ocho por ciento (8%) respondió estar totalmente en de acuerdo, treinta y dos por ciento (32%) de acuerdo y sesenta por ciento (60%) medianamente de acuerdo, de que la empresa invierte un presupuesto importante en los planes de desarrollo de su personal. En este aspecto, se puede señalar que la mayoría de los empleados no conocen con exactitud el presupuesto que maneja la empresa para el desarrollo de personas, en análisis de lo señalado, al respecto Castillo (2012), dice que el cálculo de presupuestos es un instrumento de la Administración, es un método de control necesario para llegar a un objetivo. Se deben realizar presupuestos elásticos y flexibles que permitan cumplir con las responsabilidades asignadas; las mismas pueden ser definidas según la actividad formativa y los números de empleados.

**Ítem N° 12.** Los programas de desarrollo son ejecutados dentro del horario laboral

**CUADRO N° 18. Resultado del Ítem N°12**

ÍTEM N° 12	TDA	DA	MDA	ED	TED	TOTAL
<b>FRECUENCIA</b>	0	4	5	15	1	<b>25</b>
<b>PORCENTAJE</b>	0%	16%	20%	60%	4%	<b>100%</b>

Fuente: Barreto, Pérez y Velazco (2014)



**GRÁFICO N° 13. Resultado del Ítem N°12.** Fuente: Barreto, Pérez y Velazco (2014)

### Análisis

Se observó, en respuesta al ítem n° 12, que los empleados respondieron dieciséis por ciento (16%) de acuerdo, veinte por ciento (20%) medianamente de acuerdo, sesenta por ciento (60%) en desacuerdo y un cuatro por ciento (4%) está totalmente en desacuerdo, los programas de desarrollo son ejecutados dentro del

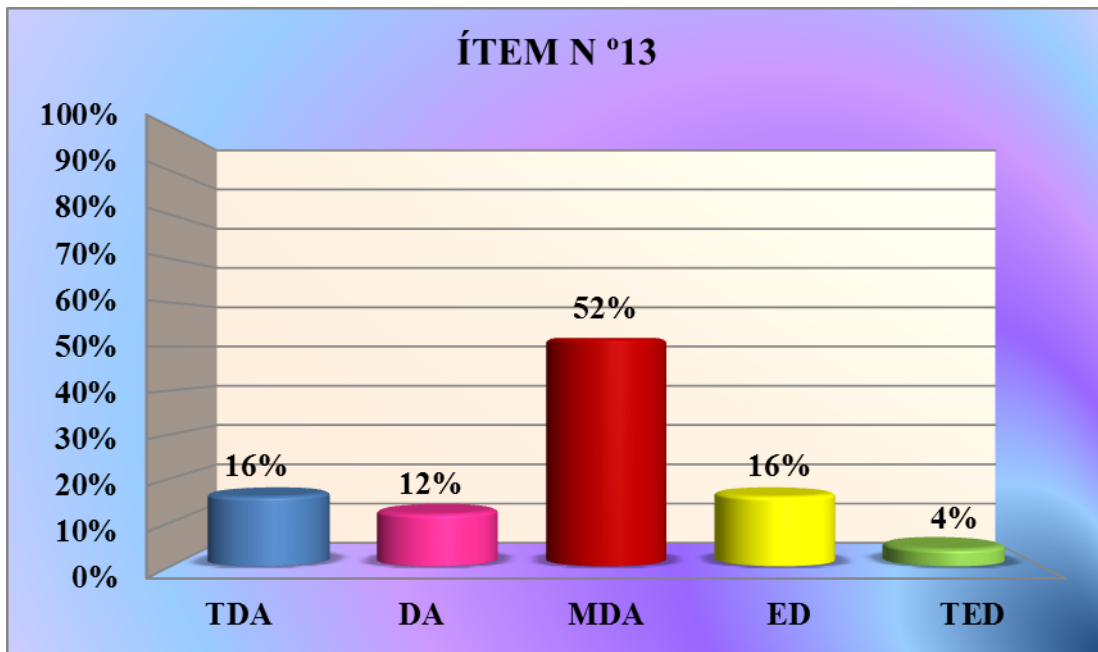
horario laboral, esto hace inferir que los programas de desarrollo no se ejecutan dentro del horario de trabajo sino fuera de ellos solo en algunos casos si se hace dentro del horario laboral.

**Ítem N° 13.** Observo que el personal es bien entrenado antes de ocupar un nuevo cargo

**CUADRO N° 19. Resultado del Ítem N°13**

ÍTEM N° 13	TDA	DA	MDA	ED	TED	TOTAL
<b>FRECUENCIA</b>	4	3	13	4	1	<b>25</b>
<b>PORCENTAJE</b>	16%	12%	52%	16%	4%	<b>100%</b>

**Fuente:** Barreto, Pérez y Velazco (2014)



**GRÁFICO N° 14. Resultado del Ítem N°13.** Fuente: Barreto, Pérez y Velazco (2014)

## Análisis

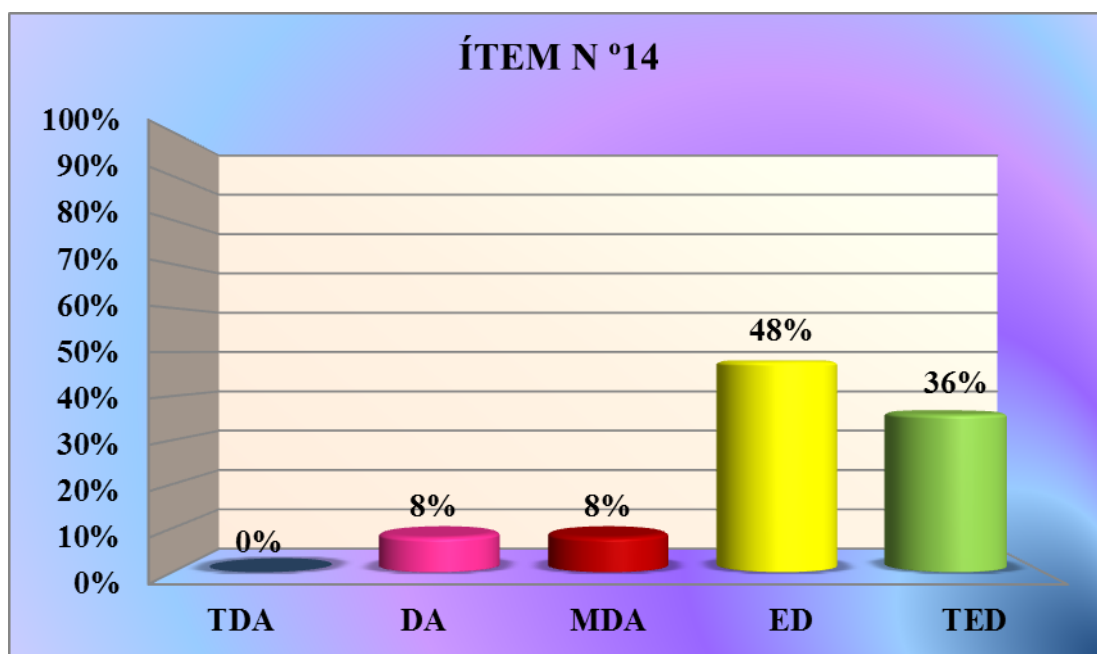
En respuesta al ítem n° 13, los encuestados respondieron dieciséis por ciento (16%) respondió estar totalmente en de acuerdo, doce por ciento (12%) de acuerdo, cincuenta y dos por ciento (52%) medianamente de acuerdo, dieciséis por ciento (16%) en desacuerdo y un cuatro por ciento (4%) está totalmente en desacuerdo, por lo que se puede decir que medianamente el personal es bien entrenado antes de ocupar un nuevo cargo, según las respuesta de los encuestados.

**Ítem N° 14.** La empresa ofrece facilidades para financiar la realización de estudios formales

**CUADRO N° 20. Resultado del Ítem N°14**

ÍTEM N° 14	TDA	DA	MDA	ED	TED	TOTAL
FRECUENCIA	0	2	2	12	9	25
PORCENTAJE	0%	8%	8%	48%	36%	100%

**Fuente:** Barreto, Pérez y Velazco (2014)



**GRÁFICO N° 15. Resultado del Ítem N°14. Fuente:** Barreto, Pérez y Velazco (2014)



## **Análisis**

Se obtuvo como respuesta en el ítem n°14, sobre si la empresa ofrece facilidades para financiar la realización de estudios formales, ocho por ciento (8%) de acuerdo y medianamente de acuerdo, cuarenta y ocho por ciento (48%) en desacuerdo y treinta y seis por ciento (36%) está totalmente en desacuerdo, en este aspecto se evidenció que la empresa objeto de estudio no financia para la realización de estudios formales, esto está en discrepancia con los señalado por Wayne (1997), que el Plan de Carrera “es un proceso continuo por el cual un individuo establece sus metas de carrera e identifica los medios para alcanzarlas.

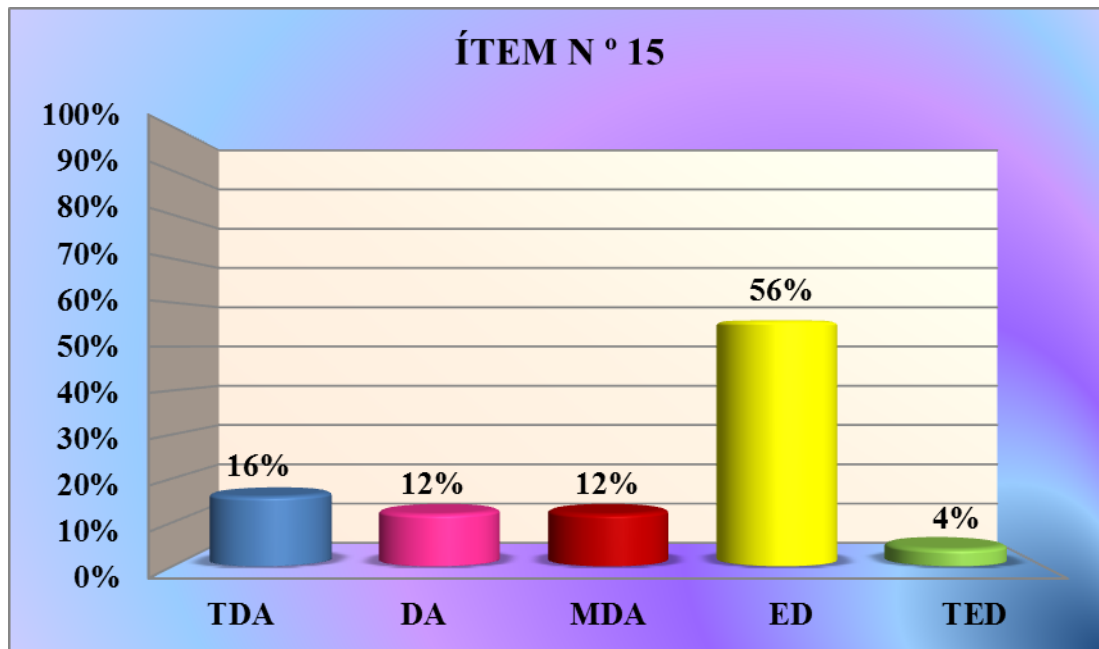
Las carreras individuales y las necesidades organizacionales no son cosas separadas y diferentes. Las empresas deben ayudar a los empleados en la planeación de su carrera para que se puedan satisfacer las necesidades de ambos (p. 136). La idea más importante alrededor de los planes de carrera, es que las organizaciones deben contribuir en forma planificada al desarrollo de su fuerza de trabajo.

**Ítem N° 15.** He sido promovido en los últimos tiempos

**CUADRO N° 21. Resultado del Ítem N°15**

<b>ÍTEM N° 15</b>	<b>TDA</b>	<b>DA</b>	<b>MDA</b>	<b>ED</b>	<b>TED</b>	<b>TOTAL</b>
<b>FRECUENCIA</b>	4	3	3	14	1	<b>25</b>
<b>PORCENTAJE</b>	16%	12%	12%	56%	4%	<b>100%</b>

**Fuente:** Barreto, Pérez y Velazco (2014)



**GRÁFICO N° 16. Resultado del Ítem N°15. Fuente:** Barreto, Pérez y Velazco (2014)

#### **Análisis**

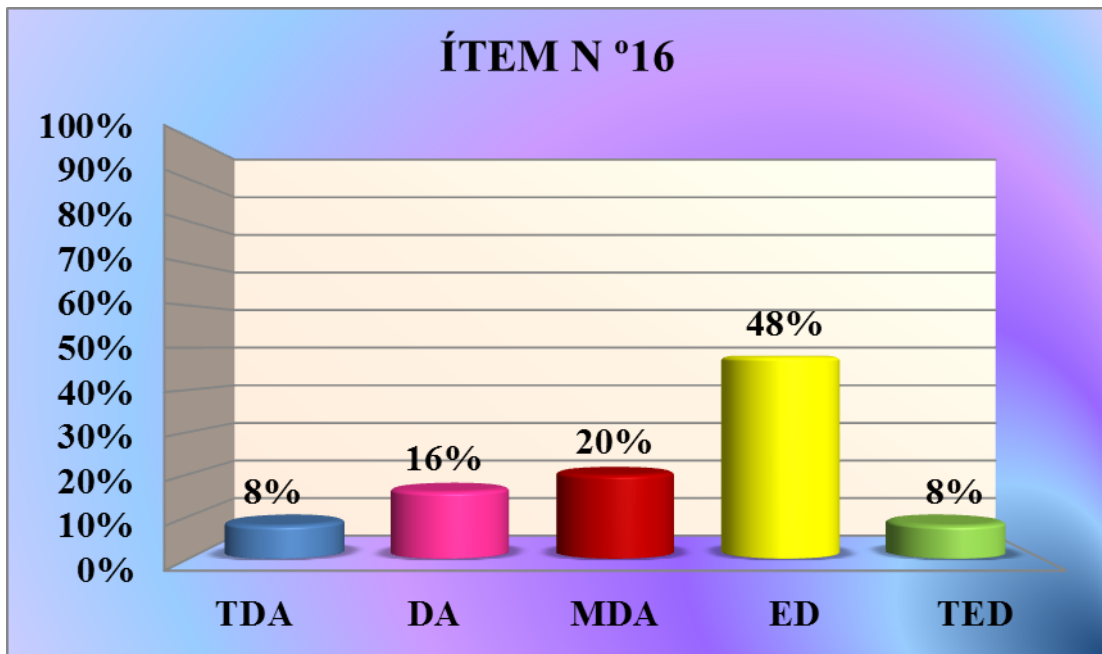
En respuesta al ítem n° 15, si ha sido promovido en los últimos tiempos, el dieciséis por ciento (16%) respondió estar totalmente en de acuerdo, doce por ciento (12%) de acuerdo y medianamente de acuerdo, cincuenta y seis por ciento (56%) en desacuerdo y un cuatro por ciento (4%) está totalmente en desacuerdo. Se evidenció a través de los resultados que la gran mayoría de los empleados encuestados no han sido promovidos a otros cargos, por lo que se puede evidenciar que no existe definido planes de sucesión, siendo esto según Socorro (2010:28), los planes de sucesión: “son aquellos en los que se establecen los nombres de las personas con el potencial necesario, para ocupar el lugar de otros empleados que por diversas causas dejarán vacante un puesto determinado”.

**Ítem N° 16.** Al momento de surgir alguna vacante dentro de mi área de trabajo, he sido considerado para ocuparla

**CUADRO N° 22. Resultado del Ítem N°16**

ÍTEM N° 16	TDA	DA	MDA	ED	TED	TOTAL
FRECUENCIA	2	4	5	12	2	25
PORCENTAJE	8%	16%	20%	48%	8%	100%

**Fuente:** Barreto, Pérez y Velazco (2014)



**GRÁFICO N° 17. Resultado del Ítem N°16 Fuente:** Barreto, Pérez y Velazco (2014)

### Análisis

Se encontró como resultado del ítem n° 16, que los encuestados respondieron ocho por ciento (8%) respondió estar totalmente en de acuerdo, dieciséis por ciento (16%) de acuerdo, veinte por ciento (20%) medianamente de acuerdo, cuarenta y

ocho por ciento (48%) en desacuerdo y un ocho por ciento (8%) está totalmente en desacuerdo, si al momento de surgir alguna vacante dentro de mi área de trabajo, he sido considerado para ocuparla. Como se observó en el ítem anterior, queda demostrado que los empleados han sido pocos los que han sido promovidos de cargo representado por seis (06) empleados, pero sin embargo la gran mayoría no han sido promovidos representado por diecinueve (19) personas, por lo que queda asentado que no existe plan de sucesión dentro de la empresa de hidrocarburos.

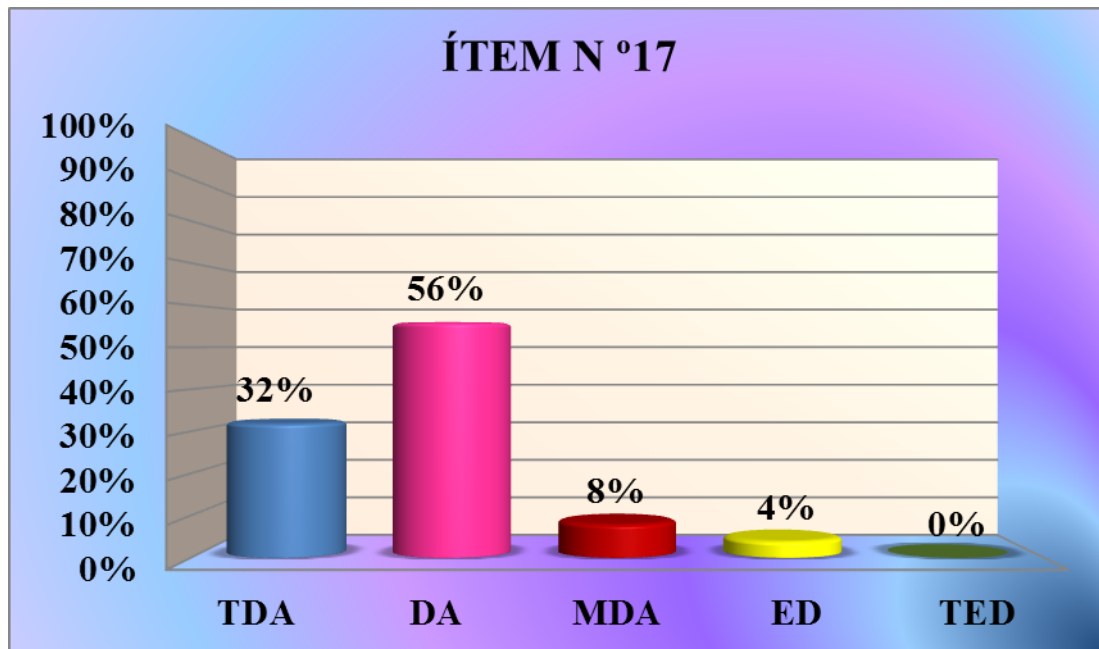
Si no existe un plan de desarrollo profesional en la empresa, materializado en los planes de carrera y sucesión, que defina cuál es la evolución adecuada de las capacidades, puede ocurrir que el empleado no conocerá cuáles son las competencias que necesita desarrollar o potenciar o que los puestos sean cubiertos por personas que no tienen las capacidades necesarias y esto significará que la empresa estará haciendo un gasto en formación, y no una inversión.

**Ítem N° 17.** Durante mi permanencia en la empresa he logrado realizar alguna especialización o carrera por mis medios personales

**CUADRO N° 23. Resultado del Ítem N°17**

<b>ÍTEM N° 17</b>	<b>TDA</b>	<b>DA</b>	<b>MDA</b>	<b>ED</b>	<b>TED</b>	<b>TOTAL</b>
<b>FRECUENCIA</b>	8	14	2	1	0	<b>25</b>
<b>PORCENTAJE</b>	32%	56%	8%	4%	0%	<b>100%</b>

**Fuente:** Barreto, Pérez y Velazco (2014)



**GRÁFICO N° 18. Resultado del Ítem N°17. Fuente:** Barreto, Pérez y Velazco (2014)

### **Análisis**

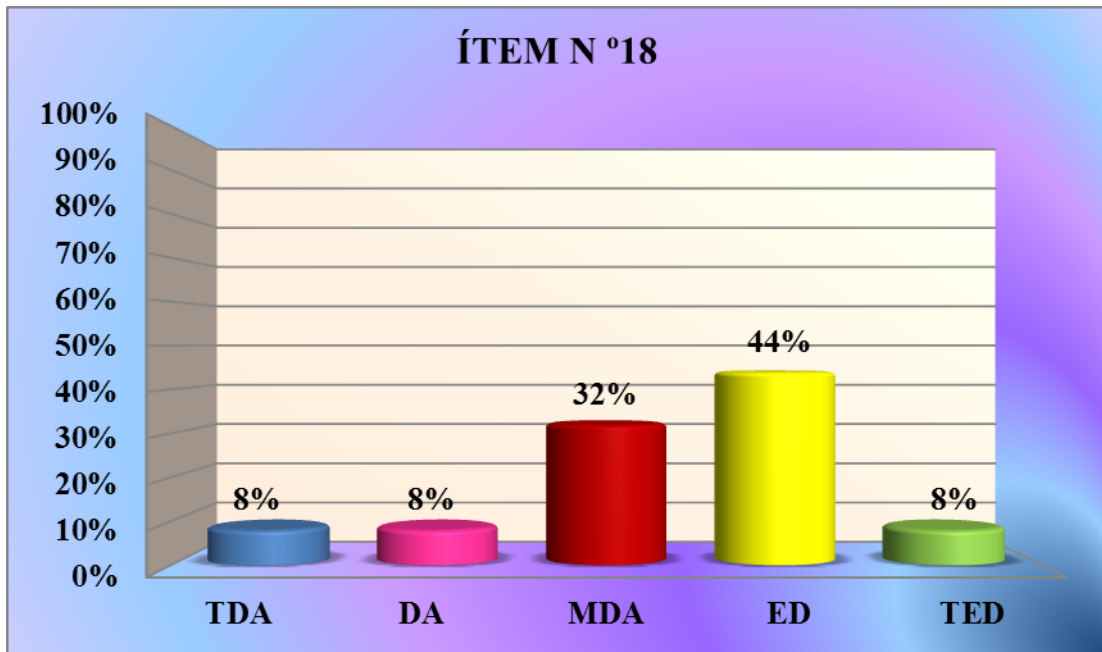
En respuesta al ítem n° 17, treinta y dos por ciento (32%) respondió estar totalmente de acuerdo, cincuenta y seis por ciento (56%) de acuerdo, ocho por ciento (8%) medianamente de acuerdo y cuatro por ciento (4%) en desacuerdo, Durante mi permanencia en la empresa he logrado realizar alguna especialización o carrera por mis medios personales, en este aspecto quedó demostrado que la mayoría ha realizado alguna formación profesional por sus propios medios, o sea ellos mismos han realizado autodesarrollo, que según En tal sentido, Castillo (2012) señala que: “a través del autodesarrollo, mediante distintas técnicas como, los empleados pueden incrementar sus conocimientos y aptitudes para alcanzar las metas que se propongan en el ámbito laboral”.

**Ítem N° 18.** La empresa otorga tiempo libre dentro del horario laboral, para dedicarlo a la realización de actividades de desarrollo

**CUADRO N° 24. Resultado del Ítem N°18**

ÍTEM N° 18	TDA	DA	MDA	ED	TED	TOTAL
<b>FRECUENCIA</b>	2	2	8	11	2	<b>25</b>
<b>PORCENTAJE</b>	8%	8%	32%	44%	8%	<b>100%</b>

**Fuente:** Barreto, Pérez y Velazco (2014)



**GRÁFICO N° 19. Resultado del Ítem N°18.** Fuente: Barreto, Pérez y Velazco (2014)

### Análisis

En relación al ítem n° 18, la empresa otorga tiempo libre dentro del horario laboral, para dedicarlo a la realización de actividades de desarrollo, ocho por ciento (8%) respondió estar totalmente en de acuerdo y de acuerdo, treinta y dos por ciento (32%) medianamente de acuerdo, cuarenta y cuatro por ciento (44%) en desacuerdo y un ocho por ciento (8%) está totalmente en desacuerdo, como ya estableció en ítems

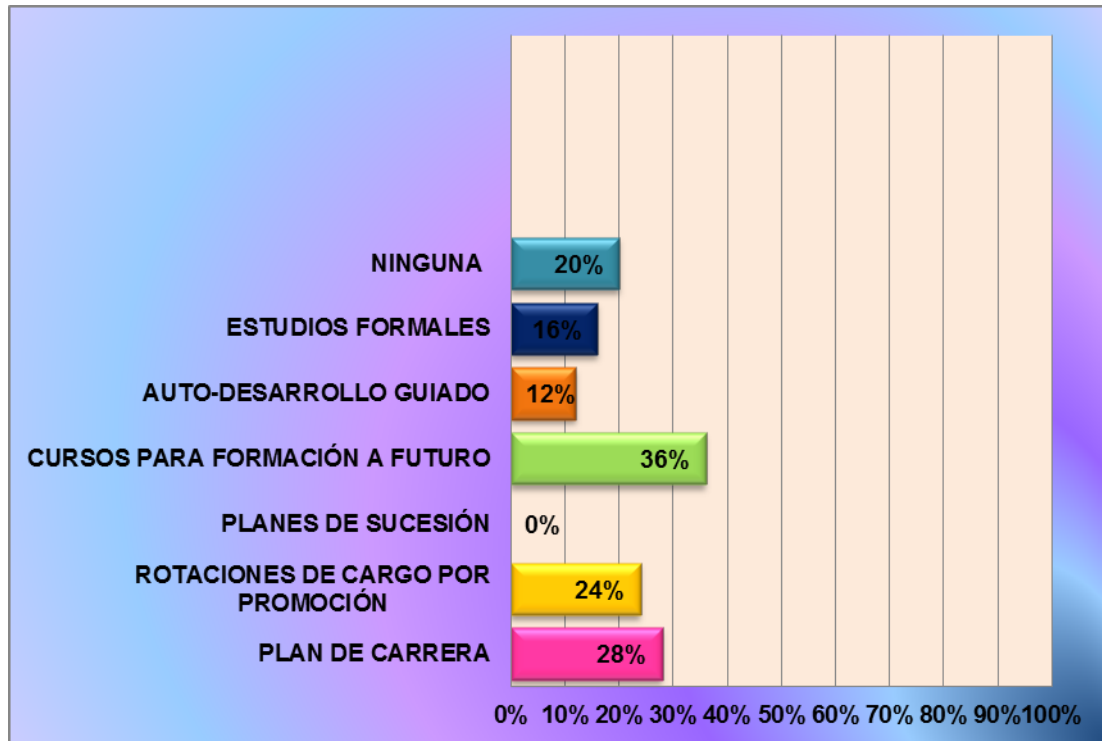
anteriores la empresa medianamente otorga tiempo libre para el desarrollo de actividades de formación profesional. Esto no coincide con lo señalado por Castillo (2012) “Como se ha mencionado el avance de la carrera profesional de un empleado dependerá del acuerdo que él y la organización”, generalmente a través del departamento de Recursos Humanos o Talento Humano, establezcan para determinar el nivel actual de desempeño, el nivel al que se desea aspirar y sobre todo las acciones a seguir para alcanzar ese nivel.

**Ítem N° 24.** He tenido oportunidad de participar en los siguientes programas de desarrollo: Plan de Carrera: \_\_\_\_\_ Rotaciones de Cargo Promociones \_\_\_\_\_  
 Planes de Sucesión: \_\_\_\_\_ Cursos Para Formación a Futuro \_\_\_\_\_  
 Autodesarrollo Guiado \_\_\_\_\_ Estudios Formales (Especializaciones, Maestrías, Diplomados) \_\_\_\_\_

**CUADRO N° 25. Resultado del Ítem N°24**

Ítems N° 24.	PLAN DE CARRERA	ROTACIONES DE CARGO POR PROMOCIÓN	PLANES DE SUCESIÓN	CURSOS PARA FORMACIÓN A FUTURO	AUTO-DESARROLLO GUIADO	ESTUDIOS FORMALES	NINGUNA
FRECUENCIA	7	6	0	9	3	4	5
PORCENTAJE	28%	24%	0%	36%	12%	16%	20%

**Fuente:** Barreto, Pérez y Velazco (2014)



**GRÁFICO N° 20. Resultado del Ítem N°24. Fuente: Barreto, Pérez y Velazco (2014)**

### Análisis

En respuesta al ítem n° 24, que tiene varias opciones de respuesta los empleados encuestados respondieron un veintiocho por ciento (28%) el cual son siete personas, han participado en plan de carrera, veinticuatro por ciento (24%) han participado en rotaciones por promoción, un treinta y tres por ciento (33%) en cursos para formación a futuro, un doce por ciento (12%) auto-desarrollo guiado, un dieciséis por ciento (16%) en estudios formales, mientras que un veinte por ciento o sea cinco personas respondieron ninguna de las anteriores, como se observa varios de los empleados han participado en varias de las opciones de desarrollo bien sea por su



cuenta o con apoyo de la empresa de hidrocarburos, en donde los cursos para formación a futuro obtuvo una mayor cantidad de respuesta.

Cabe destacar, que la participación en cualquiera de las opciones de desarrollo de personas, es beneficioso tanto para la empresa como para el empleado, siendo los principales componentes del desarrollo humano, al cual se deben prestar atención para una efectiva toma de decisiones del recurso humano en las empresas son según Pinales y otros (2003): “Formas del desarrollo humano planes de sucesión, capacitación, que fomentando e incrementando los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar su labor, mediante un proceso de enseñanza-aprendizaje bien planificado. Por otro lado están especialización o planes de carrera, que tiene por finalidad incrementar y mejorar los conocimientos técnicos de los colaboradores con estudios superiores, es decir a los recursos humanos con instrucción profesional.

La formación o autodesarrollo, que significa el proceso integral del hombre, adquisición de conocimientos, fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desempeño de los puestos o cargos.

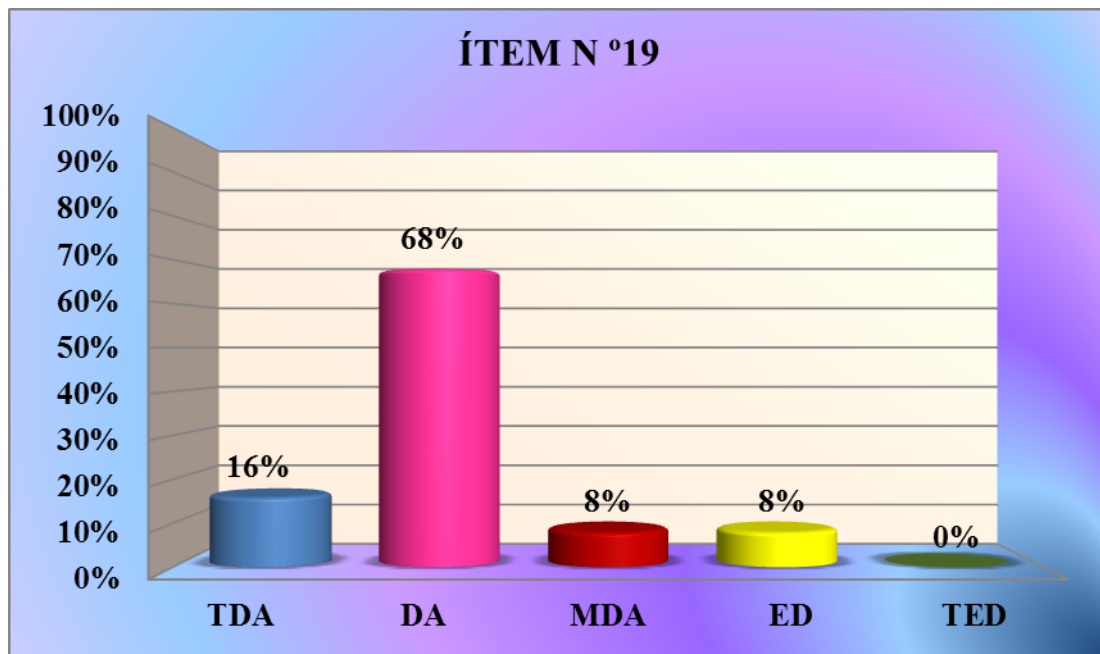
**Indicador:** Evaluación

**Ítem N° 19.** Las actividades de desarrollo en las que he participado me han hecho crecer a nivel profesional y personal

**CUADRO N° 26. Resultado del Ítem N°19**

ÍTEM N° 19	TDA	DA	MDA	ED	TED	TOTAL
FRECUENCIA	4	17	2	2	0	25
PORCENTAJE	16%	68%	8%	8%	0%	100%

**Fuente:** Barreto, Pérez y Velazco (2014)



**GRÁFICO N° 21. Resultado del Ítem N°19. Fuente:** Barreto, Pérez y Velazco (2014)

**Análisis**

En respuesta al ítem n° 19, el dieciséis por ciento (16%) respondió estar totalmente en de acuerdo, sesenta y ocho por ciento (68%) de acuerdo, ocho por ciento (8%) medianamente de acuerdo y en desacuerdo, si las actividades de desarrollo en las que he participado me han hecho crecer a nivel profesional y personal. Como se observó según los resultados, a la gran mayoría los programas de

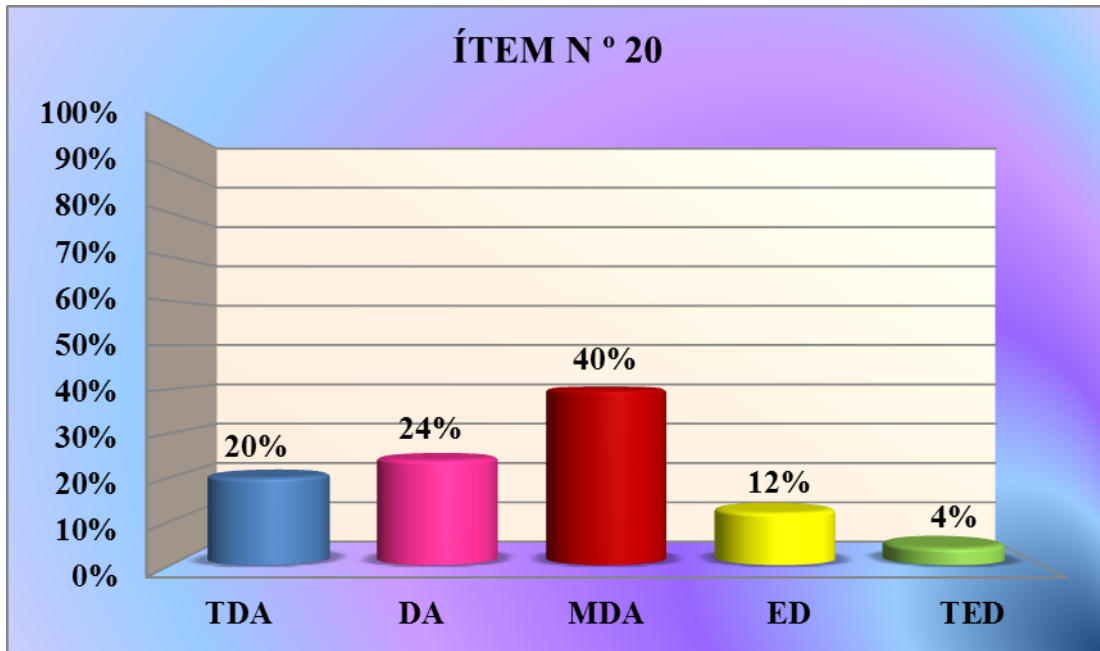
desarrollo de personas si lo han hecho crecer a nivel profesional y personal representado por el ochenta y ocho por ciento (88%), esto concuerda con lo señalado según Chiavenato (2003:335), “como el conjunto de experiencias organizadas de aprendizaje, proporcionadas por la organización dentro de un período específico para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño o el crecimiento humano, está incluye tres áreas de actividades: entrenamiento, educación y desarrollo”.

**Ítem N° 20.** Me siento a gusto con el cargo que desempeño dentro de la empresa de hidrocarburos

**CUADRO N° 27. Resultado del Ítem N°20**

ÍTEM N° 20	TDA	DA	MDA	ED	TED	TOTAL
FRECUENCIA	5	6	10	3	1	25
PORCENTAJE	20%	24%	40%	12%	4%	100%

**Fuente:** Barreto, Pérez y Velazco (2014)



**GRÁFICO N° 22. Resultado del Ítem N°20.** Fuente: Barreto, Pérez y Velazco (2014)

## **Análisis**

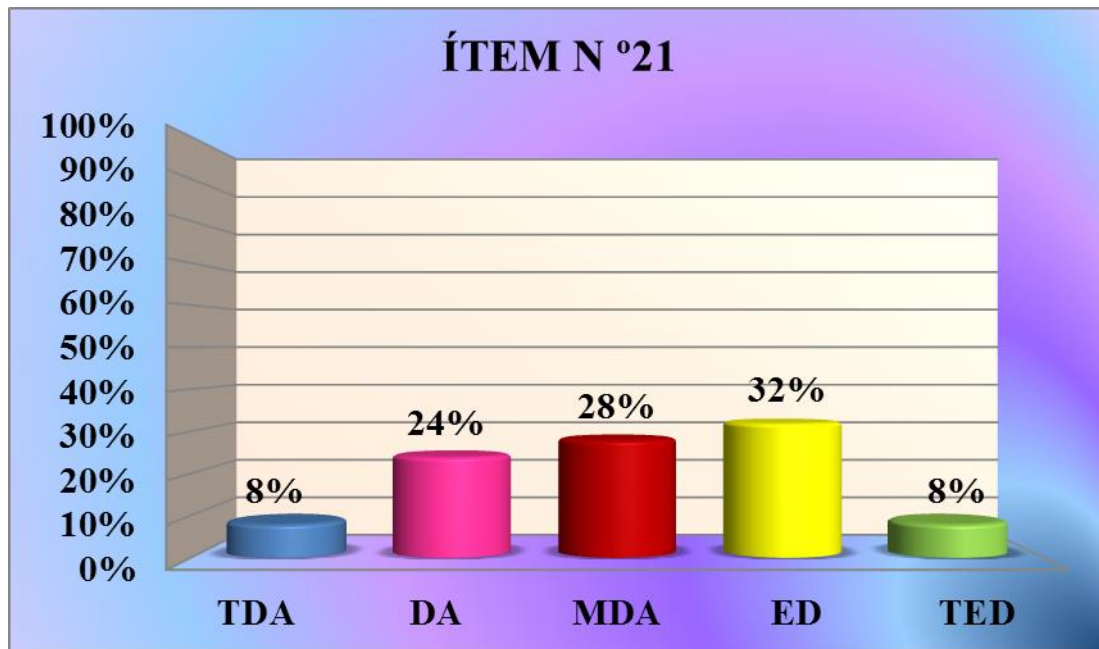
En respuesta al ítem n° 20, veinte por ciento (20%) respondió estar totalmente en de acuerdo, veinticuatro por ciento (24%) de acuerdo, cuarenta por ciento (40%) medianamente de acuerdo, doce por ciento (12%) en desacuerdo y un cuatro por ciento (4%) está totalmente en desacuerdo, de si se siente a gusto con el cargo que desempeño dentro de la empresa de hidrocarburos. Se puede decir en este aspecto, según los resultados obtenidos que medianamente los empleados se sienten a gusto con su cargo actual, esto puede ser entre otros factores, la falta de programas de desarrollo de personas, todo esto difiere de lo señalado por Bonache y Cabrera (2006:185), la ejecución del programa de desarrollo es: “un punto crucial, que en muchos casos se descuida, la evaluación se puede hacer según distintos criterios: reacciones, aprendizaje, transferencia y resultados”.

**Ítem N° 21.** Me siento satisfecho con los programas de desarrollo que ofrece la empresa

**CUADRO N° 28. Resultado del Ítem N°21**

<b>ÍTEM N° 21</b>	<b>TDA</b>	<b>DA</b>	<b>MDA</b>	<b>ED</b>	<b>TED</b>	<b>TOTAL</b>
<b>FRECUENCIA</b>	2	6	7	8	2	<b>25</b>
<b>PORCENTAJE</b>	8%	24%	28%	32%	8%	<b>100%</b>

**Fuente:** Barreto, Pérez y Velazco (2014)



**GRÁFICO N° 23. Resultado del Ítem N° 21. Fuente:** Barreto, Pérez y Velazco (2014)

### **Análisis**

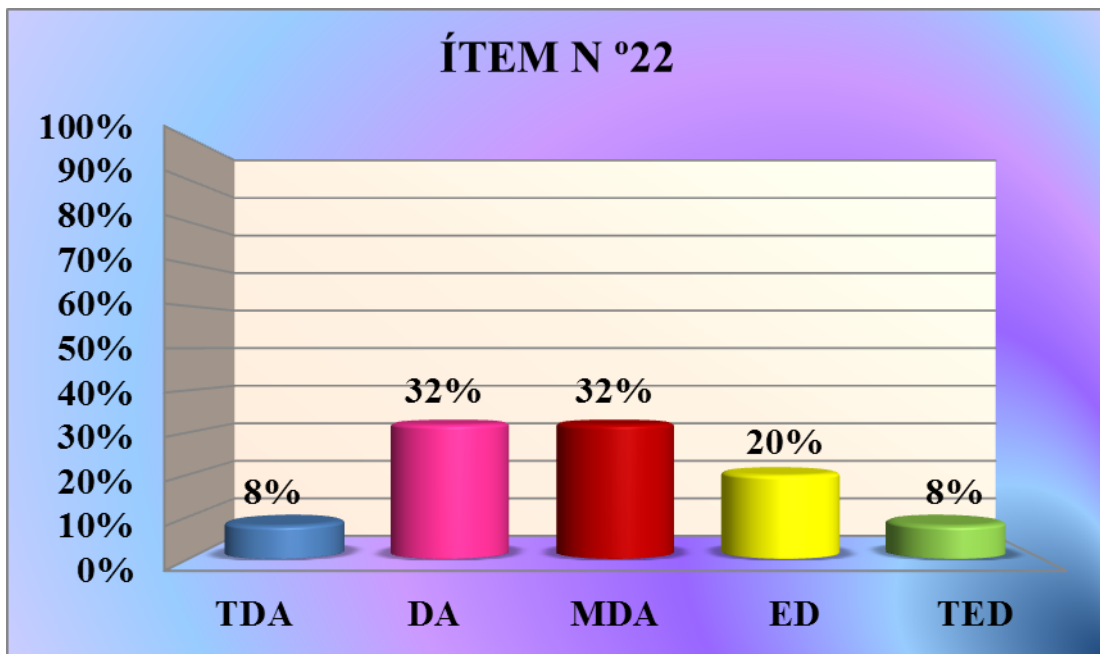
En cuanto al ítem n° 21, si se siente satisfecho con los programas de desarrollo que ofrece la empresa, se obtuvo como resultado según las respuesta de los empleados que ocho por ciento (8%) respondió estar totalmente en de acuerdo, veinticuatro por ciento (24%) de acuerdo, veinte y ocho por ciento (28%) medianamente de acuerdo, treinta y dos por ciento (32%) en desacuerdo y un ocho por ciento (8%) está totalmente en desacuerdo. En este ítem se observó que medianamente están satisfecho con los programas de desarrollo de personas, por su parte Vargas (2005:230), señala que el desarrollo personal: “es una experiencia de interacción individual y grupal a través de la cual los sujetos que participan en ellos, desarrollan u optimizan habilidades y destrezas..., para crecer y ser más humano.

**Ítem N° 22.** Considero que la empresa evalúa los resultados obtenidos de los planes de desarrollo

**CUADRO N° 29. Resultado del Ítem N°22**

ÍTEM N° 22	TDA	DA	MDA	ED	TED	TOTAL
FRECUENCIA	2	8	8	5	2	25
PORCENTAJE	8%	32%	32%	20%	8%	100%

**Fuente:** Barreto, Pérez y Velazco (2014)



**GRÁFICO N° 24. Resultado del Ítem N°22.** Fuente: Barreto, Pérez y Velazco (2014)

### Análisis

En respuesta al ítem n° 22, si considera que la empresa evalúa los resultados obtenidos de los planes de desarrollo ocho por ciento (8%) respondió estar totalmente en de acuerdo, treinta y dos por ciento (32%) de acuerdo y medianamente de acuerdo, veinte por ciento (20%) en desacuerdo y un ocho por ciento (8%) está totalmente en desacuerdo. A partir de los resultados anteriores se pudo observar que un cuarenta por

ciento (40%) está totalmente y de acuerdo y otro sesenta por ciento (60%) medianamente, totalmente y en desacuerdo se consideran los empleados que se evalúan los resultados de los planes de desarrollo de personas, por lo tanto se debe considera que es la etapa final del proceso de desarrollo de personas, que es la evaluación de los resultados obtenidos, en la cual se intenta responder preguntas tales como: ¿Qué estamos obteniendo de los programas de adiestramiento y desarrollo? ¿Estamos usando productivamente nuestro tiempo y nuestro dinero? ¿Hay alguna manera de demostrar que la formación que impartimos es la adecuada?, al respecto para Chiavenato (2002:316), expresa que “es necesario evaluar la eficiencia del programa de adiestramiento”.

En otro orden de ideas, para darle respuesta al objetivo n°2, Conocer la opinión del Departamento de Recursos Humanos en relación al desarrollo de personas de una empresa de hidrocarburos del estado Carabobo, se aplicó una entrevista al Gerente de Recursos Humanos y Relaciones Laborales de la empresa de hidrocarburos, dicho instrumento constó de dieciséis (16) ítems, de preguntas con respuesta de opinión, para su análisis se realizó un cuadro de matriz de información, en relación a los resultados de la entrevista, en cuanto el proceso de desarrollo de personas se observó lo siguiente:

**CUADRO N°30. ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA AL GERENTE DE RECURSOS HUMANOS**

INDICADOR	ÍTEMS	RESPUESTA	ANÁLISIS
<p align="center"><b>Criterios, técnicas e instrumentos utilizados para realizar el diagnóstico de necesidades de Desarrollo de Personas (DNDP)</b></p>	<p>1. Particularmente, ¿Realizan desarrollo de personas?</p>	<p>“Anualmente se están desarrollando y apuntando una serie de experiencias, conocimientos, y aprendizajes, técnicas e individuales que mejoran los resultados requeridos y permiten el crecimiento profesional, no obstante, no están claramente definidas a través de la visualización a largo plazo del trabajador como planes de carrera”.</p>	<p>Como se observa en respuesta no se realiza desarrollo de personas, pero refleja que se realiza algún tipo de formación a corto o mediano plazo, sin embargo no está dirigido a largo plazo.</p>
	<p>2. ¿Cuáles son los procesos que se realizan en el sistema de desarrollo de personas?</p>	<p>Para el desarrollo de personas se está realizando el denominado PAF (plan de formación anual) anteriormente denominado DNF (detección de necesidades de formación), el cual se dividía en acciones de formación técnicas, genéricas, sociopolíticas, habilitantes con el actual PAF el supervisor directo determina por cada una de las sub-categorías las actividades de formación que el trabajador necesita para cubrir adecuadamente sus actividades ordinarias y extraordinarias ajustadas al perfil de cargo que en la actualidad está desempeñando</p>	<p>Se evidenció que el proceso que llevan a cabo no es de desarrollo de personas a futuro, sino un plan de formación anual, el cual está dirigido cubrir las necesidades de capacitación a corto o mediano plazo, más bien se hace según el momento en que se esté realizando la detección de necesidades.</p>
	<p>3. ¿Cuál es el rol que juega la misión, visión y objetivos de la empresa en el sub-sistema de desarrollo de personas?</p>	<p>En el caso de la misión y visión, por ser la principal empresa del país y de la cual se generan los principales ingresos, aunado al cambio de visión de país, PDVSA ha cambiado de forma radical, pasando a ser una empresa pilar y de actuación directa en todos los proyectos, cambios que involucran de forma directa e indirecta a toda la población venezolana, ha incorporado dentro de su proceso de formación un conjunto de herramientas que permiten identificar, reforzar y desarrollar un conjunto de actitudes, aptitudes, habilidades y destrezas que necesariamente están apuntando a una nueva visión en donde no se visualiza aislado sino inviva de la mano en el pueblo venezolano y sus necesidades.</p>	<p>Se observa claramente que la misión, visión y objetivos de la empresa si juega un rol importante en los procesos de formación de la empresa reforzando varios aspectos tanto individual como organizacional.</p>



INDICADOR	ÍTEMS	RESPUESTA	ANÁLISIS
<p><b>Criterios, técnicas e instrumentos utilizados para realizar el diagnóstico de necesidades de Desarrollo de Personas (DNDP)</b></p>	4. ¿Realizan Diagnóstico de Necesidades de desarrollo de personas?	Si se realizan	<p>Según las respuesta del entrevistado si realizan diagnóstico de necesidades y de igual manera son consideradas en el plan, y están orientadas según las necesidades organizacionales y ocupacionales.</p>
	5.¿Son consideradas las necesidades detectadas en el plan de desarrollo de personas?	Si son consideradas las necesidades en el plan	
	6. ¿Cómo identifica las necesidades organizacionales?	Las necesidades organizacionales son definidas por niveles gerenciales y van descendiendo en forma de cascada y adecuándose a cada gerencia, superintendencia y respectiva unidad, en donde las necesidades fundamentales son priorizadas por las gerencias de operaciones, técnicas y mantenimiento y todo el resto acondiciona sus actividades para desarrollar todo lo necesario al cumplimiento de metas y objetivos.... Operacionales	
	7. Cuáles instrumentos o técnicas utiliza para la detección de necesidades organizacionales?	Actualmente se utiliza el plan anual de formación (PAF) en el cual por puesto de trabajo se definen las necesidades de formación en aspecto de seguridad, técnicas, genéricas, sociopolíticas y por cada una de ellas se aplican acción de formación, con el cambio que no es por trabajador si no por puesto de trabajo, el cual está asociado a las actividades directas en su perfil de cargo y actividades extraordinarias, el mismo es elaborado por el supervisor de cada área, por el superintendente y aprobado por el gerente de cada área	

INDICADOR	ÍTEMS	RESPUESTA	ANÁLISIS
<p align="center"><b>Diseño e Implementación de Desarrollo de Personas</b></p>	<p>8. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de diagnóstico individual de necesidades de desarrollo de personas?</p>	<p>Una vez aprobado el PAF el departamento de educación y desarrollo evalúan los diferentes convenios que existen con las distintas entidades considerando la planificación trimestral y propone al supervisor o superintendente de cada trabajador la acción de formación propuesta este evalúa y se somete a aprobación; esto no es limitante para que el supervisor proponga actividades o cursos que su trabajador pueda recibir y la unidad de educación y desarrollo determine según el mismo si está dentro del PAF. Existiendo una justificación única ante el gerente general de no estar dentro de la planificación.</p>	<p>Como se observa el proceso comienza con la propuesta por cada supervisor, Cada tres meses se realiza la planificación propuesta por el departamento de educación y desarrollo al supervisor de cada área.</p>
	<p>9. ¿Cada cuánto tiempo se realiza desarrollo de personas?</p>	<p>Existe en un proceso continuo el cual debe estar previamente presupuestado al inicio de cada año sujeto a una revisión o ajuste llamado la mejor visión</p>	<p>Es un proceso continuo todo el año</p>
	<p>10. ¿Qué criterios son tomados en cuenta en la planificación de las actividades del desarrollo de personas?</p>	<p>Las actividades básicamente se dividen en acciones genéricas, técnicas, de seguridad, habilitante y sociopolítica necesarias para desempeñar el cargo adecuadamente y se pudiere decir que se definen las actividades MACRO O TOTALES, no obstante cada trabajador a través de su supervisor va a recibir acciones de formación, priorizadas en un máximo de (3) al año; esto no es una camisa de fuerza ya que este proceso requiere de actualizaciones o revisiones anuales, y en el caso de relaciones laborales por decir un ejemplo las técnicas (marco legal y regulatorio de las relaciones de trabajo) son fluctuantes, cambiantes como la Ley Orgánica de Trabajo para las Trabajadoras y los Trabajadores y cualquier decreto, norma o convenio colectivo que sufra o este sujeto a variación por instrucciones o imposiciones legales.</p>	<p>Los criterios son: Acciones genéricas, se recibe formación en un máximo de tres al año, con excepciones según las necesidades de cada caso.</p>

INDICADOR	ÍTEMS	RESPUESTA	ANÁLISIS
<p align="center"><b>Diseño e Implementación del Desarrollo de Personas</b></p>	<p>11. ¿Existe un presupuesto para realizar los programas de desarrollo de personas?</p>	<p>En el caso de PDVSA- refinería el palito; el presupuesto y los recursos para la formación del personal o “desarrollo de personal” no es una limitante como funcione se estiman (3) actividades al año pero aun así de existir una actividad especial obviamente justificada y evaluada con mayor énfasis a las gerencias modulares (operaciones, técnicas y mantenimiento), las mismas son aprobadas lo importantes es tener el respectivo nivel de aprobación para poder justificar cualquier variación existente o cambio en el presupuesto evaluado. Es importante mencionar que se hacen esfuerzos por cumplir la planificación y presupuesto estimado ya que de existir variaciones considerables, el presupuesto es reducido en el siguiente año, es decir, si no se consume lo presupuestado, el siguiente año puede sufrir limitaciones o reducciones en el mencionado presupuesto</p>	<p>Se pudo observar que si existe un presupuesto destinado a la formación o capacitación.</p>
	<p>12. ¿Quién es el responsable de seleccionar a los instructores y entidades didácticas internos o externos según su perfil?</p>	<p>Los instructores y las entidades son periódicamente evaluadas por las superintendencias de educación y desarrollo y la gerencia de RRHH, no obstante antes de la aprobación de cada área de acción de formación el superintendente de cada área da el visto bueno a cada actividad mediante de unos formatos pre-establecidos el cual requiere firma del trabajador, supervisor, gerente de línea y gerente de RRHH. En el caso de las instituciones internas reciben un adiestramiento donde se desarrollan las habilidades y técnicas del (trabajador – instructor) para poder impartir adecuadamente los conocimientos el curso lleva por nombre “preparación de facilitadores” y es importante destacar que PDVSA cuenta con un personal preparado y con competencias firmes para desarrollar la formación interna, además de lo anterior PDVSA cuenta con la universidad de hidrocarburos y mantiene acuerdo con universidades nacionales entre ellos la UNEFA donde están desarrollando estudios de 4to nivel post-grado en adaptaciones o desarrollo en las actividades petroleras o con vinculación muy cerca de la industria.</p>	<p>El responsable es la Gerencia de Recursos Humanos, la aprobación el superintendente de cada área o supervisor, Gerente de Línea.</p>

INDICADOR	ÍTEMS	RESPUESTA	ANÁLISIS
<b>Diseño e Implementación del Desarrollo de Personas</b>	13. ¿Considera que la ejecución de las actividades de desarrollo de personas van en concordancia con la planificación establecida en la empresa? ¿Se llevan registros de asistencia y ejecución de las actividades del sistema de desarrollo personas realizadas?	<p style="text-align: center;">Si lo considero.</p> <p>En este caso en particular si se tienen procedimientos y normas establecidas ya que se debe mantener relaciones de anticipo, adelanto y de gasto que coincidan debido a que la empresa cubre no solo el evento de formación si no el alojamiento, traslado y viáticos los cuales deben estar debidamente relacionados o en su descuentos son sujetos a descuentos vía nomina</p>	<p style="text-align: center;">Si se llevan registros de la ejecución de las actividades</p>
	14. ¿A través de que técnica son evaluadas las actividades del sub-sistema de desarrollo de personas?	<p>Se evaluó a través de la productividad con especial énfasis en la gerencia modulares, formación a autodesarrollo considerando que debemos ser multiplicadores de experiencias y conocimientos adquiridos en las diferentes entidades didácticas. En la especialización considerando que la empresa es una corporación que se rige por los parámetros de la directiva y por ser sumamente amplia, y de una gran nómina se dividen las tareas lo que hace que cada día se vayan fortaleciendo principios y habilidades cada vez con más detalle y técnica que formen especialista en distintas áreas incluyendo el recurso humano. La empresa por ser primera o de importancia (1ra en el país) utiliza tecnología de punta y equipos de constante actualización lo que se hace una necesidad mantener al recurso humano no solo adiestrado si no actualizado y un convenio que permita comprar equipos con adiestramiento.</p>	<p style="text-align: center;">La técnica es a través de la productividad.</p>
<b>Evaluación y Seguimiento</b>	15. ¿De qué manera la organización realiza seguimiento de los aprendizajes obtenidos por los empleados durante las actividades del sub-sistema de desarrollo de personas?	<p>Especialmente a través de la productividad y desarrollo de las actividades en cada uno de sus puntos de trabajo, no obstante, los procesos de formación en área son costoso e inclusive gran parte en el exterior lo que hace al candidato o al trabajador un sujeto con muchas propuestas de otras empresas y no existen mecanismos que permitan mantener o retener al trabajador ya que nuestras políticas salariales son generales, y cuando se implementan cubren a toda PDVSA en las distintas unidades de ingreso y en todos los niveles jerárquicos.</p>	<p style="text-align: center;">Se realiza a través de la productividad y desarrollo de cada una de las actividades</p>
	16. ¿A través de que indicadores la organización evalúa la efectividad del plan del sub-sistema de desarrollo de personas?	<p>Realmente no se llevan indicadores que midan estos temas, lo hacemos a través de informes de gestión por lo tanto en un punto mejor a desarrollar</p>	<p style="text-align: center;">Lo realizan a través de informes de gestión</p>

Luego de darle respuesta al objetivo n° 1 y 2, a continuación se realizó un cuadro con la finalidad de darles respuesta al objetivo n°3, que es Identificar las debilidades o fortalezas del desarrollo de personas de una empresa de hidrocarburos del estado Carabobo.

**CUADRO N°31. DEBILIDADES Y FORTALEZAS**

INDICADOR	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p><b>Diagnóstico de Necesidades de Desarrollo de Personas (DNDP)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizan un modelo de Diagnóstico de Necesidades, a nivel organizacional y de perfiles de cargo.</li> <li>- La misión, visión y objetivos de la empresa de hidrocarburos si son tomados en cuenta.</li> <li>- Se observa claramente que la misión, visión y objetivos de la empresa si juega un rol importante en los procesos de formación de la empresa reforzando varios aspectos tanto individual como organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se evidenció que el proceso que llevan a cabo no es de desarrollo de personas a futuro, sino un plan de formación anual, el cual está dirigido cubrir las necesidades de capacitación a corto o mediano plazo</li> <li>- No existe definidos la detección de necesidades de desarrollo de personas, en cuanto a planes de carrera, planes de sucesión y detección de necesidades dirigida al individuo.</li> <li>- Los empleados no participan en la DNDP.</li> <li>- No se toman en consideración las habilidades y destrezas personales, solo las dirigida a cada cargo.</li> </ul>
<p><b>Planificación o diseño del Desarrollo de Personas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se planifican capacitación y formación para los empleados, anualmente hasta tres veces.</li> <li>- La empresa cuenta con descripciones de cargo definidas.</li> <li>- La empresa cuenta con mapas de competencias de cada cargo perfiles ocupacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No existen bien definidos los planes de carrera, plan de sucesión y autodesarrollo.</li> <li>- No utilizan los mapas de competencia para planificar a futuro un plan de sucesión.</li> </ul>

INDICADOR	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>Implementación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La empresa cuenta con un presupuesto para invertir en formación para los empleados</li> <li>- Los criterios que son tomados en cuenta son acciones genéricas, se recibe formación en un máximo de tres al año, con excepciones según las necesidades de cada caso.</li> <li>- El supervisor de cada área hacer las solicitud de formación necesaria.</li> <li>- Han sido varias personas que han logrado realizar alguna especialización o carrera por sus medios personales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El presupuesto, no es utilizado para desarrollo de personas en planes de carrera y sucesión por no estar bien definidos estos criterios.</li> <li>- No ofrecen facilidades para financiar la realización de estudios formales.</li> <li>- No existe planes de promoción de cargos o planes de sucesión.</li> <li>- La empresa no otorga tiempo libre dentro del horario laboral, para dedicarlo a la realización de actividades de desarrollo.</li> <li>- Los horarios de desarrollo o formación están fuera del horario laboral en la mayoría de los casos.</li> <li>- En lo que respecta a los planes de desarrollo, la empresa no prepara a su personal para que este sea promovido</li> </ul>
<b>Evaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medianamente están satisfecho con los programas de formación</li> <li>- La evaluación la realizan a través de la productividad y evaluación de desempeño</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medianamente los empleados se sienten a gusto con los programas de desarrollo que ofrece la empresa.</li> <li>- En muchas ocasiones los empleados que han sido considerados para la formación en el exterior por la adquisición de tecnología de punta, en ocasiones se fuga este talento humano por faltas de políticas y normas definidas para planes de Desarrollo de personas.</li> <li>- Se observó que la mayoría no tiene bien definido lo que es un plan de carrera y plan de sucesión.</li> </ul>

**Fuente:** Barreta, Pérez y Velazco (2014)

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

Por los resultados obtenidos, a lo largo del desarrollo de esta investigación, en donde su objetivo general es Analizar el desarrollo de personas de una empresa de Hidrocarburos del estado de Carabobo, se hizo una revisión teórica de lo que implica los al desarrollo de personas, en los aspectos de planes de carrera, plan de sucesión y autodesarrollo de personas, en tal sentido, se concluye en base a las respuestas y análisis que surgieron de la aplicación de los instrumentos, el cuestionario a los empleados y una entrevista semi-estructurada al Gerente de Recursos Humanos y con la finalidad de darle respuesta a los objetivos específicos, lo siguiente:

En relación al objetivo n° 1, *“Diagnosticar la situación actual del desarrollo de personas de una empresa de hidrocarburos del estado Carabobo”*, se pudo observar según los resultados obtenidos del instrumento de recolección de datos aplicado a los empleados objeto de estudio, que en la empresa de hidrocarburos no tienen un proceso de desarrollo personas bien definido, que existe es un plan de formación según las necesidades ocupacionales y no individuales, el diagnóstico de personas lo realizan con métodos mixtos pero según respuesta del Gerente de Recursos Humanos es más por los supervisores de cada área.

En relación, si sus habilidades, actitudes y conocimientos son consideradas al momento de realizar la detección de necesidades de desarrollo, los empleados respondieron estar totalmente de acuerdo, de acuerdo y medianamente de acuerdo, sin embargo en la entrevista arrojó que no se consideran el diagnóstico individual. Por otro lado si han recibido desarrollo de personas, las respuestas fueron, sólo está de

acuerdo, estar medianamente de acuerdo, y el resto no han asistido. Esto difiere con lo que autores como Chiavenato, (2007), Castillo (2012), Rey (2012), entre otros, señalan ya que el capital humano debe ser capacitado y cuidar su desarrollo profesional, y de esta forma obtener mayor productividad tanto la empresa, como el capital humano, de la empresa para este caso de estudio de hidrocarburos.

Cabe señalar, que en los resultados obtenidos, se puede decir que los encuestados no están muy a gusto con el cargo que desempeña, sin embargo, el contenido de las actividades de capacitación están alineadas a sus funciones y responsabilidades del cargo y el departamento; lo encuestados, aseguran que las actividades de capacitación y desarrollo profesional lo han hecho crecer a nivel profesional y personal, aumenta su productividad y por consiguiente a aspirar a otros cargos, al respecto no existen planes de sucesión aun cuando están definidas el mapa de competencias. Se observó, además, que las actividades de desarrollo profesional, los que han tenido la oportunidad de asistir a ellas, han asistido fuera de las instalaciones de la empresa, por sus propios medios o recursos, aun así existe la fortaleza de que por lo menos tres veces al año asisten a planes de formación.

En este mismo orden de ideas, para darle respuesta al objetivo N°2, ***“Conocer la opinión del Departamento de Recursos Humanos en relación al desarrollo de personas de una empresa de hidrocarburos del estado Carabobo”***, se puede concluir que, anualmente se están desarrollando realizando Plan Anual de Formación, sin embargo dicho por el entrevistado “no están claramente definidas a través de la visualización a largo plazo del trabajador como planes de carrera”, Para el desarrollo de personas se está realizando el denominado PAF (plan de formación anual) que anteriormente fue denominado DNF (detección de necesidades de formación).

En el caso de la misión y visión, fue cambiada de forma radical con cambios que involucran de forma directa e indirecta a toda la población venezolana, según el



Gerente de Recursos Humanos, las necesidades organizacionales son definidas por niveles gerenciales, en donde las necesidades fundamentales son priorizadas por las gerencias de operaciones, técnicas y mantenimiento. Por otro lado, se utiliza el plan anual de formación (PAF) por puesto de trabajo, el cual está asociado a las actividades directas en su perfil de cargo y actividades extraordinarias, el mismo es elaborado por el supervisor de cada área, por el superintendente y aprobado por el gerente de cada área. Asimismo, se puede decir según los resultados cada trabajador a través de su supervisor va a recibir acciones de formación, priorizadas en un máximo de (3) al año; el cual está sujeto a variación por instrucciones o imposiciones legales.

En el aspecto de evaluación, los instructores y las entidades son periódicamente evaluadas por la Superintendencias de Educación y desarrollo y la Gerencia de RRHH, en tal sentido, antes de la aprobación de cada área de acción de formación el superintendente de cada área da el visto bueno a cada actividad. Por otro lado, no tienen plan de desarrollo definidos, por lo que el personal que de alguna manera u otra es capacitado o formado en el exterior por adquisición de nuevas tecnologías una vez terminado dicho proceso, existe una fuga de talento humano por diferentes razones, esto se evitaría si existiera planes de desarrollo bien definidas que incluyeran convenios entre la empresa de hidrocarburos y los empleados.

Según la información suministrada en la entrevista, se evalúa a través de la productividad y desarrollo de las actividades en cada uno de sus puntos de trabajo, por otro lado, no existe evaluación por indicadores sólo realizan un informe de gestión, cabe destacar que los indicadores deben considerarse en un programa de evaluación del impacto de la capacitación o formación, con el propósito de establecer la medición de la mejor manera posible y demostrar así a los niveles jerárquicos en la organización, los beneficios de los programas de desarrollo.

De aquí la importancia de contar con instrumentos para evaluar la relación costo- beneficio, así como de determinar indicadores que permitan a los jefes de las organizaciones, reconocer los beneficios de los programas de capacitación y desarrollo de sus empleados. Por otro lado para darle respuesta al objetivo N° 3, ***“Identificar las debilidades o fortalezas del desarrollo de personas de una empresa de hidrocarburos del estado Carabobo”***, se realizó un cuadro de debilidades y fortalezas descrito anteriormente en el cuadro N° 31. En conclusión, la empresa de hidrocarburos del estado Carabobo no cuenta con desarrollo de personas, basados en plan de Carrera definido y mucho menos toman en consideración el mapa de competencias de las personas para los planes de sucesión y no existe financiamiento para el autodesarrollo. Por las consideraciones anteriores, para darle respuesta al ítem N°4, ***“Sugerir las estrategias de fortalecimiento de desarrollo de personas de una empresa de hidrocarburos del estado Carabobo”***, se formulan las siguientes recomendaciones:

### **RECOMENDACIONES**

- Realizar procesos de desarrollo de personas, con visión a futuro o a largo plazo, en donde se tomen en cuenta planes de carrera, planes de sucesión y autodesarrollo.
- Definir la detección de necesidades de desarrollo de personas (DNDP), ya que toman en cuenta solo Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y no DNDP y tomar en cuenta detección de necesidades dirigida al individuo.
- Involucrar a los empleados en la participación de la DNDP.
- Tomar en consideración las habilidades y destrezas personales de cada empleado.

- Utilizar los mapas de competencia para planificar a futuro un plan de sucesión y aprovechar de mejor manera el talento humano.
- Desarrollar y aplicar el proceso de desarrollo de personas en cada una de sus fases, dirigida a los planes de carrera, plan de sucesión o autodesarrollo.
- Aplicar los indicadores correspondientes para la evaluación posterior del programa de desarrollo, para tomar medidas correctivas en caso de que no se logren los objetivos.
- La empresa según sus políticas debe fomentar la continuidad de estudios formales a través de becas otorgadas o facilidades de pago que motiven al empleado en su desarrollo.
- Elaborar planes de promoción de cargos o planes de sucesión.
- A la empresa otorgar tiempo libre dentro del horario laboral, para dedicarlo a la realización de actividades de desarrollo.

## LISTA DE REFERENCIAS

Alles, Martha (2005). **Desarrollo del Talento Humano**. Ediciones Granica S.A. Primera Edición

Arias, Fidias (2006) **Proyecto de Investigación: guías para su elaboración**. Caracas. Venezuela. Editorial Epistante

Balestrini, Mirian (2006) **Como se elabora el proyecto de investigación. Para los estudios formularios o exploratorios, descriptivos, diagnósticos, evaluativos, formulación de hipótesis causales, experimentales y los proyectos factibles**. Sexta Edición. Consultores asociados. Servicio editorial. Caracas Venezuela

Barroso, Gabriela y Márquez, Lérica (2010). **Plan de Capacitación Profesional para el Personal de Producción. Caso: Empresa de Fabricación de Láminas Livianas para techos, ubicada en Mariara Estado Carabobo**. Trabajo de Grado presentado para optar al título de Licenciadas en Relaciones Industriales, en la Universidad de Carabobo

Benavides, Olga (2002). **Competencias y Competitividad. Diseño para Organizaciones Latinoamericanas**. Ediciones McGRAW-HILL. Colombia

Bonache, Jaime y Cabrera, Ángel (2006). **Dirección de Personas. Evidencias y Perspectivas del Siglo XXI**. FT Pretince Hall. Segunda Edición.

Castillo, Rita (2012). **Desarrollo del Capital Humano en las Organizaciones**. Primera Edición. Tlalnepantla, Estado de México

Cejas, Magda y Grau, Carlos, (2007). **La formación de los Recursos Humanos en las Organizaciones Empresariales**. Editorial Tropykos, Caracas Venezuela.

Chiavenato, Idalberto (2002). **Administración de Recursos Humanos**. Editorial McGraw-Hill Interamericana. Bogotá

Chiavenato, Idalberto (2003). **Gestión del Talento Humano**. Editorial McGraw-Hill Interamericana. Bogotá

Chiavenato, Idalberto (2007). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Séptima Edición. México: McGraw-Hill Interamericana

Chiavenato, Idalberto (2008). **Gestión de Talento Humano**. (8ª. ed.). México: McGraw-Hill interamericana Editores

Chiavenato, Idalberto (2008). **Gestión de Talento Humano**. (8ª. ed.). México: McGraw-Hill interamericana Editores

Chourio, José (2006). **Estadística II**. Publicaciones de la Universidad de Carabobo, Bárbula

Chruden, Herbert; Sherman, Arthur (1990). **Administración de Personal**. Editorial South-Western Publishing. San Diego, California

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV). Publicada en Gaceta Oficial N° 5.453 del 24 de Marzo de 2000

Cornejo, Mario (2005). **Excelencia: La Nueva Competencia**. Editorial Trillas, S.A. México.

Del Valle, Rossana (2005). **Adiestramiento de Personal**. Documento en línea. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos42/adiestramiento-de-personal/adiestramiento-de-personal.shtml>.

Delgado de Smith, Yamile; Colombo, Leyda y Orfila, Rosmel (2003). **Conduciendo la Investigación**. (2da. Edición) Caracas

Delgado de Smith, Yamileth (2008). **La Investigación Social en Proceso: Ejercicio y Respuesta**. Editorial Universidad de Carabobo. Venezuela

Dessler, Gary (2000). **Administración de Personal**. Sexta edición. Editorial Prentice Hall Hispano América S.A. México.

Dolan, Simón y otros (2003). **La Gestión de los Recursos Humanos**. Edición 2da. Editorial McGraw-Hill. España

Hernández, Sampieri; Fernández, Collado y Baptista, Pilar (2006). **Metodología de la Investigación**. McGraw Hill. Colombia

Hernández, Ysmael (1984). **Gestión del Conocimiento**. Disponible en línea <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/capital-intelectual-como-valororganizacional-tangible.htm>

Hirsh, Wendy (1990). **Planes de Sucesión. Cuestiones Actuales y Futuras**. Insitute de Mampower Studies (IMS)

Hurtado, Jacqueline (2007). **Metodología de la Investigación Holística**. Caracas: SYPAL.

Livy, Bryan (1990). **Gestión de Recursos Humanos**. Editorial McGraw-Hill. México.

López, Claudia (2011). **Plan de Capacitación y Desarrollo del Recurso Humano en la Distribuidora COFASA**. Trabajo de Grado presentado para optar al título de Ingeniero Comercial en la Universidad Tecnológica Israel Facultad de Administración de Empresas, en Ecuador.

Molinary, Juan (2010). **Influencia de la Cultura Organizacional en la Formación Profesional y Desarrollo del Personal**. Trabajo de Grado Presentado ante la Universidad de Carabobo para optar al Título de Licenciado en Administración Comercial.

Montiel, Ana (2011). **La realidad lo señala.** Disponible en: [www.noticierodigital.com/2011/06/la-realidad-lo-senala](http://www.noticierodigital.com/2011/06/la-realidad-lo-senala).

Palella, Santa y Martins, Filiberto (2010). **Metodología de la Investigación Cuantitativa.** 5ta. Edición. FEDEUPEL Caracas. Venezuela

Pettit (2011). **Formación Integral para el Desarrollo del Recurso Humano que labora en el área de Servicio al Cliente (Caso Estudio Auto Servicios Ikena, C.A.).** Trabajo de Grado para optar al título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales en la Universidad de Carabobo

Pinales, Karl (2003). **Administración de Recursos Humanos.** Disponibles:

Rey de Polanco, Nerza (2012). **Planificación y Desarrollo del Talento Humano.** Primera Edición. Editado por la Dirección de Medios y Publicaciones de la Universidad de Carabobo. Valencia Estado Carabobo.

Ríos, Doris (2010), **“Diseño de un plan de Desarrollo Personal Basado en Herramientas de Coaching para optimizar el Liderazgo de Docentes Adscritos al Departamento de Administración y Planeamiento Educativo de la Facultad de Ciencias de la Educación”.** Trabajo de ascenso para optar a la Categoría de Profesor Agregado de la Universidad de Carabobo

Rodríguez, Samuel (2008). **Calidad de Servicio. Club Gestión de Calidad.** Madrid

Schein, E. (1988). **La Cultura Empresarial y Liderazgo.** Editorial Plaza & Janes, Barcelona España.

Socorro, Félix (2004). **Planes de Reemplazo: no los confunda con los Planes de Carrera.** Documento en línea. Disponible: [http://www.mundo-contact.com/Acervo/planes\\_reemplazo.pdf](http://www.mundo-contact.com/Acervo/planes_reemplazo.pdf)

Vargas, Alberto (2005). **El Cooperativismo como Fórmula Empresarial de Futuro para Canalizar el Espíritu Emprendedor Colectivo**. En Galega de E. A. **Revista Economía**. Vol. 10, N° 1. Disponible en: [http://www.usc.es/econo/RGE/Vol%2010\\_1/Castelan/resu17e.htm](http://www.usc.es/econo/RGE/Vol%2010_1/Castelan/resu17e.htm)

Villegas, José (2001). **Administración de Personal**. Caracas: Vegas

Wayne, Rafael (1997). **Administración de Recursos Humanos**. Editorial Prentice Hall. México

Werther, William y Davis, Keith (2005). **Administración de Personal y Recursos Humanos**. Editorial Mc. Graw Hill. México



## **ANEXOS**

**ANEXO A**  
**INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BÁRBULA



**Estimado Empleado**

El presente cuestionario tiene por finalidad Analizar un importante aspecto en la vida laboral de cualquier trabajador, como lo es las oportunidades de desarrollo dentro de las organización. Los resultados que aquí se obtengan tendrán únicamente fines de investigación científica para la elaboración de una Tesis de Grado en mención Relaciones Industriales, en tal sentido son estrictamente confidenciales.

**INSTRUCCIONES**

- El cuestionario está conformado por 22 preguntas tipo escala y 02 preguntas de selección
- Lea cuidadosamente antes de responder cada pregunta

Marque una X debajo de la opción de la escala que mejor describe su opinión

**Escala: TDA:** Totalmente de Acuerdo

**DA:** De Acuerdo

**MDA:** Medianamente de Acuerdo

**ED:** En Desacuerdo

**TED:** Totalmente en Desacuerdo

Ejemplo:

ÍTEM N°	AFIRMACIÓN	TDA	DA	MDA	ED	TED
		5	4	3	2	1
1.	LOS ACCIDENTES DE TRANSITO SON PROVOCADOS POR LA IMPRUDENCIA DE LOS PEATONES				X	

En el caso de las dos últimas preguntas, marque con una x sobre la raya que corresponde a la respuesta que corresponda a la realidad. Puede marcar una o más opciones si fuese el caso.

Su cooperación y sugerencia son de gran valor para la investigación que se está realizando.

MUCHAS GRACIAS!!!

**Autoras:**  
Pérez, María  
Velazco, Dayerlin  
Barreto, Zoraida

ÍTEM N°	AFIRMACIÓN	TDA	DA	MDA	ED	TED
		5	4	3	2	1
1.	La empresa cuenta con políticas o prácticas orientadas a permitir el desarrollo de los trabajadores a futuro					
2.	La empresa realiza estudios para diagnosticar las necesidades de desarrollo del personal					
3.	Mis habilidades, actitudes y conocimientos son consideradas al momento de realizar la detección de necesidades de desarrollo de personas					
4.	En la empresa he tenido la oportunidad de participar en el llenado de instrumentos de diagnóstico de necesidades de desarrollo de personas					
5.	Mis habilidades, inquietudes, manejo de tecnología son tomadas en cuenta a la hora de realizar los procesos de desarrollo de personas.					
6.	El cargo que desempeño es el adecuado a mi nivel profesional					
7.	La empresa toma en cuenta las características de mi personalidad para mi proyección a futuro dentro de la empresa					
8.	Existe correspondencia entre los planes de desarrollo y las expectativas del personal					
9.	La empresa cuenta con descripciones de cargo y perfiles ocupacionales definidos					
10.	La empresa cuenta mapas donde se detallan las potencialidades que requiere cada cargo					
11.	La empresa invierte un presupuesto importante en los planes de desarrollo de su personal					
12.	Los programas de desarrollo son ejecutados dentro del horario laboral					
13.	Observo que el personal es bien entrenado antes de ocupar un nuevo cargo					
14.	La empresa ofrece facilidades para financiar la realización de estudios formales					
15.	He sido promovido en los últimos tiempos					
16.	Al momento de surgir alguna vacante dentro de mi área de trabajo, he sido considerado para ocuparla					
17.	Durante mi permanencia en la empresa he logrado realizar alguna especialización o carrera por mis medios personales					
18.	La empresa otorga tiempo libre dentro del horario laboral, para dedicarlo a la realización de actividades de desarrollo.					

19.	Las actividades de desarrollo en las que he participado me han hecho crecer a nivel profesional y personal.					
20.	Me siento a gusto con el cargo que desempeño dentro de la empresa de hidrocarburos					
21.	Me siento satisfecho con los programas de desarrollo que ofrece la empresa					
22.	Considero que la empresa evalúa los resultados obtenidos de los planes de desarrollo					

23. ¿A través de qué medios participa en el proceso de diagnóstico individual de las necesidades de desarrollo?

Cuestionario \_\_\_\_ Encuesta Observación\_\_\_\_ Entrevista \_\_\_\_  
Autodiagnóstico\_\_\_\_ Supervisor inmediato\_\_ Evaluación del Desempeño \_\_\_\_  
Solicitud de los Supervisores\_\_\_\_ Análisis de Cargos\_\_\_\_ Métodos  
Mixtos \_\_\_\_ ASSESSMENT CENTER(Centros de Evaluación) \_\_\_\_  
Otro\_\_ IndiqueCuál\_\_\_\_\_

24. He tenido oportunidad de participar en los siguientes programas de desarrollo:

Plan de Carrera: \_\_\_\_\_ Rotaciones de Cargo Promociones \_\_\_\_  
Planes de Sucesión: \_\_\_\_\_ Cursos Para Formación a Futuro \_\_\_\_  
Autodesarrollo Guiado\_\_\_\_ Estudios Formales (Especializaciones, Maestrías,  
Diplomados) \_\_\_\_\_

## GUÍA DE ENTREVISTA

**Atención:**  
**GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**  
**Presente.-**

**Objetivo:** Conocer la opinión del Departamento de Recursos Humanos en relación al desarrollo de personas de una empresa de hidrocarburos del estado Carabobo.

### **Diagnóstico de Necesidades de Desarrollo de Personas**

1. Particularmente, ¿Realizan desarrollo de personas?

---

---

2. ¿Cuáles son los procesos que llevan en el proceso de desarrollo de personas?

---

---

3. ¿Cuál es el rol que juega la misión, visión y objetivos de la empresa en el sub-sistema de desarrollo de personas?

---

---

---

4. ¿Realizan Diagnóstico de Necesidades de desarrollo de personas?

SI \_\_\_\_ NO\_\_

5. ¿Son consideradas las necesidades detectadas en el plan de desarrollo de personas? SI \_\_\_\_ NO\_\_

6. ¿Cómo identifica las necesidades organizacionales?

---

---

---

7. Cuáles instrumentos o técnicas utiliza para la detección de necesidades organizacionales?

---

---

8. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de diagnóstico individual de necesidades de desarrollo de personas? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9. ¿Cada cuánto tiempo se realiza desarrollo de personas? \_\_\_\_\_

### **Diseño e Implementación del Desarrollo de Personas**

10. ¿Qué criterios son tomados en cuenta en la planificación de las actividades del desarrollo de personas? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

11. ¿Existe un presupuesto para realizar los programas de desarrollo de personas?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_. Explique: \_\_\_\_\_

12. ¿Quién es el responsable de seleccionar a los instructores y entidades didácticas internos o externos según su perfil?

Explique: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

13. ¿Considera que la ejecución de las actividades de desarrollo de personas van en concordancia con la planificación establecida en la empresa?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

¿Se llevan registros de asistencia y ejecución de las actividades del sistema de desarrollo personas realizadas? SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_.

### **Evaluación y Seguimiento**

14. ¿A través de que técnica son evaluadas las actividades del sub-sistema de desarrollo de personas? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

15. ¿De qué manera la organización realiza seguimiento de los aprendizajes obtenidos por los empelados durante las actividades del sub-sistema de desarrollo de personas?\_\_\_\_\_

---

---

---

16. ¿A través de que indicadores la organización evalúa la efectividad del plan del sub-sistema de desarrollo de personas?\_\_\_\_\_

---

---



**ANEXO B**  
**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES**  
**CAMPUS BARBULA**



**VALIDACION DEL INSTRUMENTO**

La presente tiene como finalidad la aprobación del instrumento (Cuestionario), que será utilizado para la recolección de datos, en el trabajo de grado titulado: **“DESARROLLO DE PERSONAS EN UNA EMPRESA DE HIDROCARBUROS DEL ESTADO CARABOBO”**, cuyo objetivo general es: Analizar el desarrollo de personas de una empresa de Hidrocarburos del estado de Carabobo.

Atentamente,

**Autora:**  
Pérez, María, Velazco, Dayerlin y Barreto, Zoraida  
**Tutora:** Prof. Servio Tulio Ferrer



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES**  
**CAMPUS BARBULA**



**PRUEBA DE VALIDEZ DEL INSTRUMENTO**

**Experto:** \_\_\_\_\_

**Autoras:** Pérez, María, Velazco, Dayerlin y Barreto, Zoraida

**Tutor:** Prof. Servio Tulio Ferrer

**INSTRUMENTO DE VALIDACION DEL CONTENIDO**

Ítems	Redacción		Pertinencia		Correspondencia		Observ.
	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
6.							
7.							
8.							
9.							
10.							
11.							
12.							
13.							
14.							
15.							
16.							
17.							
18.							
19.							
20.							
21.							
22.							
23.							
24.							
25.							
26.							
27.							
28.							
29.							

30.							
31.							
32.							
33.							
34.							
35.							
36.							

**TABULACION DE LOS RESULTADOS**

	Redacción		Pertinencia		Correspondencia		Z	% Ade
	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado		
<b>RESULTADO</b>								

Se requiere de la opinión de tres expertos para certificar el 100% de la validez

<b>RANGO DE LA VALIDEZ DEL INSTRUMENTO</b>	
<b>RANGO</b>	<b>VALIDEZ</b>
<b>90-100</b>	<b>Elevada</b>
<b>70-89</b>	<b>Aceptable</b>
<b>41-69</b>	<b>Regular</b>
<b>21-40</b>	<b>Baja</b>
<b>0-20</b>	<b>Muy Baja</b>



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES**  
**CAMPUS BARBULA**



**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN**

Yo, \_\_\_\_\_, titular de la Cédula de Identidad V- \_\_\_\_\_, profesor (a) activo (a) de la Escuela de \_\_\_\_\_, adscrito a la Cátedra de \_\_\_\_\_, hago constar por medio de la presente que el instrumento de recolección de datos (Cuestionario) elaborado para desarrollar el Trabajo de Grado titulado: “**DESARROLLO DE PERSONAS EN UNA EMPRESA DE HIDROCARBUROS DEL ESTADO CARABOBO**”, presentado por las bachilleres: **Pérez, María; Velazco, Dayerlin y Barreto, Zoraida**, cumple con los requisitos exigidos para cubrir los objetivos de la investigación que pretenden desarrollar.

En Valencia, a los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año dos mil catorce.

Aprobado por:

\_\_\_\_\_

**ANEXO C**  
**CONFIABILIDAD**



### CÁLCULO DE ALPHA DE CRONBACH

ITEMS	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	TOTAL
1	5	4	5	4	5	4	3	5	5	1	41
2	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	47
3	5	4	5	4	5	4	3	5	5	3	43
4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	3	45
5	5	4	5	4	5	4	3	4	4	3	41
6	5	5	4	5	4	3	4	4	3	3	40
7	5	4	5	4	5	4	3	5	5	3	43
8	5	4	2	4	5	4	3	5	5	3	40
9	5	4	5	4	5	4	5	5	5	3	45
10	5	5	3	4	5	2	5	4	5	5	43
11	5	4	5	4	5	4	5	4	4	3	43
12	5	4	3	3	2	2	2	2	1	1	25
13	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	47
14	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	46

15	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	47
16	5	4	5	4	5	5	5	5	4	3	45
17	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	47
18	5	4	5	4	5	4	3	5	5	3	43
19	5	4	5	4	5	4	5	5	5	3	45
20	5	4	5	4	5	4	3	4	4	3	41
21	5	5	4	5	4	3	4	4	3	3	40
22	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	46
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>63</b>	<b>65</b>	<b>61</b>	<b>66</b>	<b>57</b>	<b>61</b>	<b>61</b>	<b>56</b>	<b>43</b>	<b>603</b>

<b>MEDIA</b>	5	4.5	4.642857	4.357143	4.714286	4.071429	4.357143	4.357143	4	3.071429	<b>43.071429</b>
<b>D. EST.</b>	0	0.51887	0.744946	0.633324	0.82542	1.071612	1.008208	0.841897	1.037749	0.828742	<b>5.6495648</b>
<b>VARIANZA</b>	0	0.26923	0.554945	0.401099	0.681319	1.148352	1.016484	0.708791	1.076923	0.686813	<b>31.917582</b>
											<b>6.543956</b>

**ALPHA = 0.8182 81.82%**

**En este caso Alto Grado de Confiabilidad  
Mientras más cerca de 1, Mayor es la Confiabilidad**

**N = 44**      **Número de Ítems**  
**N -1 = 43**    **Número de Ítems -1 grado de libertad**  
**St = 6.54396** **Sumatoria de varianzas (Ítems)**  
**S = 31.9176** **Varianza**



