

Determinación del Perfil del Gerente de Recursos Humanos de las Empresas que le Prestan Servicios a la Industria Petrolera (Especialidad: Mantenimiento y Construcción)

Hernández Lhaya, Renée Rosario

*Magíster en Gerencia de Recursos Humanos. Licenciada en Administración mención: Gerencia Industrial. Docente del Núcleo LUZ-COL en Pregrado y Postgrado
e-mail: reneeher@cantv.net*

Recibido: Octubre 2001 Aceptado: Abril 2002

Resumen

Ante un entorno fluctuante las organizaciones están obligadas a analizarse en forma interna, diagnosticando sus propias debilidades y fortalezas, para conocer los aspectos que realmente le permiten enfrentar estos cambios. El objetivo general de la investigación que originó al presente artículo, es determinar el Perfil del Gerente de Recursos Humanos de las empresas que le prestan servicios a la industria petrolera en la especialidad de mantenimiento y construcción, con el propósito de establecer lineamientos que respondiesen a las exigencias de Petróleos de Venezuela S.A. (P.D.V.S.A). La Metodología que se implementó establecía la realización de un Diagnostico Organizacional, para ello se estructuró un cuestionario con la finalidad de extraer esta información en los gerentes de recursos humanos de la muestra seleccionada conformada por las empresas Z & P Construction C.A., Flag Instalaciones C.A., Petrolago C.A., Costa Norte Construcción C.A. y Costa Bolívar Construcción C.A. La información obtenida permitió conformar los lineamientos para la determinación del perfil del gerente de recursos humanos, el cual en función del perfil propuesto por GRANELL (1994), se ajusta a las exigencias de P.D.V.S.A.

Palabras claves: Perfil, Características Personales, Estilo Gerencial, Conocimientos, Capacidades, Experiencia.

**Determination of the Profile of the Manager of Human resources of the
Companies that you/they Lend Services to the Oil Industry
(Specialty: Maintenance and Construction)**

Abstract

Before a fluctuating environment the organizations are forced to be analyzed in form it interns, diagnosing their own weaknesses and strengths, to know the aspects that really allow him to face these changes. The general objective of the investigation that originated to the present article, is to determine the Profile of the Manager of Human resources of the companies that you/they lend services to the oil industry in the maintenance specialty and construction, with the purpose of limits that responds to the demands of Petroleums of Venezuela CORP. settling down (P.D.V.S.A). The Methodology that was implemented established the realization of an I Diagnose Organizational, for it was structured it a questionnaire with the purpose of extracting this information in the managers of human resources of the selected sample conformed by the companies Z & P Construction C.A., Flag Facilities C.A., Petrolago C.A., Costa North Construction C.A. and Costa Bolivar Construction C.A. The obtained information allowed to conform the limits for the determination of the manager's of human resources profile, the one which in function of the profile proposed by GRANELL (1994), it is adjusted to the demands of P.D.V.S.A.

Key words: Profile, Personal Characteristics, Managerial Style, Knowledge, Capacities, Experience.

Introducción

En la actualidad, existen en el mercado global elevados niveles de competitividad la cual constituye un tema de estudio dentro de cualquier organización, destacándose especialmente la visión compartida de destacar la influencia del área de los recursos humanos y todos los aspectos que de ella se derivan.

Al respecto surgió la iniciativa de identificar en las organizaciones que han presentado el mayor volumen de producción y facturación en millardos de bolívares, cuales son las características personales (experiencia, edad, nivel de instrucción), capacidades, conocimientos actualizados y estilo gerencial que poseen los gerentes de recursos humanos, en función de que bajo la gestión y participación directa e indirecta del personal fue posible alcanzar el éxito.

En forma específica la población seleccionada para el desarrollo de la presente investigación está constituida por las empresas que le prestan servicio a la industria petrolera, en la especialidad de mantenimiento y construcción, caracterizadas por destacarse con el mayor volumen de producción y monto en bolívares facturado.

Planteamiento Del Problema

En Venezuela la constante reestructuración de Petróleos de Venezuela ha generado gran incertidumbre en las empresas que le prestan servicio a la industria petrolera, entre otras razones, por la competitividad que ha generado la aplicación de nuevas políticas y procedimientos.

Para unas empresas, estos nuevos sistemas y procedimientos se transforman en ventaja competitiva al poseer personal con experiencia de trabajo y certificado para el trabajo en varias filiales y con manejo de los procedimientos para otras, en ventaja comparativa debido a la adopción de un sistema unificado, que anteriormente operaba en función de las decisiones propias de cada filial y que en la actualidad permite que las licitaciones generales y selectivas así como las órdenes de servicios de sumas importantes promuevan la participación de un mayor número de empresas, activas en el Sistema de Servicios de P.D.V.S.A..

Ante un mercado tan competitivo y el avance en esos procesos de cambio y transformación el personal de estas empresas que le prestan servicio a la industria petrolera amerita la gerencia de una persona calificada y con capacidad de respuesta frente a los cambios, en cuanto a las actividades comunes inherentes a los recursos humanos como la selección, capacitación, inducción, contratación, adiestramiento y remuneración entre otras.

Este individuo además debe estar permanentemente actualizado ante los cambios y fluctuaciones provenientes del entorno que puedan afectar el desempeño del personal de la organización, así también debe poseer un estilo de gerencia que posibilite la sintonía de la organización con el mercado global en el cual esta inmersa la empresa de servicio y cuyos recursos humanos está obligado a orientar hacia la productividad y la excelencia.

En términos de competitividad la experiencia del personal de la

organización y su eficiencia constituye uno de los elementos necesarios para resultar favorecidos en el otorgamiento de una licitación o adjudicación de un contrato de servicio, por lo que la realidad organizacional evidencia ciertos requerimientos que deben ser exigidos al gerente de recursos humanos como por ejemplo proporcionar a la organización personal capacitado y actualizado en áreas como la normativa ISO 9000, servicio al cliente, los hábitos de la gente altamente efectiva; entre otras tantas filosofías de gestión que primordialmente deben ser manejadas por el gerente de recursos humanos.

Surge entonces la interrogante de ¿Cuál sería el perfil de los gerentes de recursos humanos de las empresas que prestan servicio a P.D.V.S.A. en la especialidad de mantenimiento y construcción?

Objetivos De La Investigación

Objetivo General

Determinar el perfil del Gerente de Recursos Humanos de las empresas que le prestan servicio a la industria petrolera en la especialidad de mantenimiento y construcción, con el propósito de presentar lineamientos que respondan a las exigencias de P.D.V.S.A..

Objetivos Específicos

- Identificar cuáles son las características personales (experiencia, edad, nivel de instrucción) de los gerentes de recursos humanos.
- Detectar cuáles son las capacidades: técnicas, analíticas, de informática, en toma de decisiones, trato con las personas de los gerentes de recursos humanos.

- Indagar los conocimientos vinculados con el manejo de personal que poseen los gerentes de recursos humanos referidos a: ISO 9000, calidad productiva, reingeniería, servicio al cliente.

- Identificar el estilo gerencial que poseen los directivos de recursos humanos.

- Presentar lineamientos del perfil del gerente de recursos humanos, acorde a las exigencias de P.D.V.S.A.

Justificación De La Investigación

La importancia atribuida a la gestión del personal plantea directamente, la necesidad de determinar cuál es el perfil del gerente de recursos humanos, con la finalidad de proporcionar a las empresas de servicio las características personales, capacidades, conocimientos y estilo gerencial que debe poseer quien dirige al personal, en estas importantes organizaciones.

El conocimiento del perfil del gerente de recursos humanos proporcionará a la Gerencia General de las empresas de servicio, un instrumento de comparación entre el individuo que desempeña el cargo actualmente y la determinación de cómo debe ser, para alcanzar la posibilidad de confrontación y de alcanzar así una mayor productividad y efectividad del personal; lo cuál redundará en beneficio de las organizaciones, ante la apertura de múltiples oportunidades de ingreso de personas idóneas para el puesto, orientando la empresa hacia una mayor competitividad y excelencia.

La determinación del perfil del gerente de recursos humanos y la difusión de esta información para la conformación de los planes de carrera y

la generación de relevo dentro de la empresa va a proporcionarle ventajas competitivas ya que en función de las características requeridas tienen la opción de desarrollar su potencial, incrementando sus oportunidades de crecimiento profesional.

En el mismo orden de ideas, existen además otros aspectos positivos que la determinación de este perfil va a proporcionar a la industria petrolera, como lo es la posibilidad de incrementar el índice de productividad del personal en las empresas que le prestan servicio; en función de la visión compartida que va a orientar el gerente de recursos humanos.

Fundamentos Teóricos De La Investigación

En Venezuela la explotación petrolera, la participación de las empresas transnacionales y la nacionalización promulgada el primero de enero de mil novecientos setenta y seis, crearon un ambiente laboral en el cual se inicio la implementación de políticas orientadas al desarrollo del personal de estas nuevas empresas nacionales, en las áreas técnicas y gerenciales.

Esta nueva filosofía obligó entonces a la industria petrolera nacional por cuestiones de estrategia a modificar sus propias políticas y lineamientos a fin de competir con las empresas extranjeras, en cuanto a la especialización y a la materia técnica. Esta competencia se hizo marcada, cuando fue requerido a la industria nacional minimizar los niveles de empleo de mano de obra no calificada, es decir, de personal no especializado en ninguna tarea o actividad de interés para la industria petrolera y la

implementación de técnicas y prácticas orientadas a capacitar el recurso humano disponible, para minimizar la necesidad de importar mano de obra calificada.

Se iniciaron en mil novecientos setenta y seis las evaluaciones del personal que se encontraba en la empresa nacional, con la finalidad de reubicar, ascender y promover al recurso humano disponible para el momento y proyectar las necesidades futuras con sus respectivos reemplazos.

Con el planteamiento anterior se buscaba facilitar la determinación de las áreas vacantes que había que ocupar con nuevo personal o promoviendo el entrenamiento de la nomina existente según material recopilado por PDVSA (1995:153). Lo anteriormente citado describe la importancia del manejo del personal, lo cual está directamente relacionado con la gestión del gerente de recursos humanos.

En la actualidad PDVSA se encuentra inmersa en un ambiente cambiante, por la reciente fusión de las filiales en una sola empresa totalmente centralizada, lo cual incide directamente en las políticas que incorpora a sus operaciones y la incidencia que ello refiere para todas las empresas que conforman el Registro Unificado de Contratistas/ Consultores (R.U.C.), Registro Auxiliar de Contratistas (R.A.C.), Sistema de Servicios de Consultoría de Arquitectura, Ingeniería y profesiones afines (Sistema D.C.A.I.) y el Registro Nacional de Contratistas (R.N.C.).

El cambio que internaliza PDVSA directamente incide en las empresas que le prestan servicios, las cuales deben adaptarse a los nuevos cambios y lineamientos promovidos por

la industria, entre los cuales figuran las políticas comunes para el reclutamiento, selección, contratación, adiestramiento y remuneración del personal como funciones claves del manejo del personal, lo que en forma directa requiere del gerente de recursos humanos una serie de conocimientos que este debe poseer ya que será supervisado y asesorado por personal de su mayor cliente.

Esta supervisión y asesoría se encuentra estipulada como deberes y atribuciones de la función de recursos humanos de PDVSA, y es una de las exigencias que en esta materia se realiza a las empresas de servicio para ser contratadas y como causa de finalización del contrato.

También existen conocimientos en otras áreas, que deben integrar el perfil del gerente de recursos humanos, según plantea VILLEGAS (1991:65), autor que establece una serie de elementos que deben ser analizados y discriminados para la conformación de un perfil del Gerente, proporcionando orientaciones claras de que el mismo debe estar integrado por características personales, habilidades y experiencia en el área gerencial.

La concepción de actividades gerenciales específicas, para el manejo de los recursos humanos es referida en la investigación realizada por GRANELL (1994:28), en la cual fueron consultados los gerentes de nivel alto y medio, respecto a la gestión de recursos humanos, en la misma un 29,5% de los encuestados respondió en forma afirmativa respecto a sí consideraban que la gestión de recursos humanos apoyaba a la competitividad en el sector servicio de un total de ochocientos

noventa y cinco gerentes en cuarenta organizaciones.

En la referida investigación se establece que la gestión de la unidad de recursos humanos se limita a una serie de funciones y sistemas como los de reclutamiento, selección, capacitación y remuneración, comúnmente asociados a una gerencia de estilo operativo y reactivo mas que estratégico y práctico.

Por ejemplo en Filosofías como calidad, orientación al cliente, justo a tiempo, implantación de programas según GRANELL (1994:27) se asocian con una buena gestión de recursos humanos, resultando así que la gente es uno de los elementos que más contribuye a la efectividad organizacional.

Perfil del Gerente de Recursos Humanos

El término perfil según JAUREGÜI (1993:76) hace referencia a varias definiciones, entre las cuáles se ubican: (a) de personalidad, (b) ocupacional, (c) prospectivo y (d) profesional:

(a) el de personalidad describe las características y los modos de comportamiento de un individuo, como resultado de su proceso de formación e información;

(b) el ocupacional según el Manual de Administración Educativa (1990:87) se refiere a las tareas básicas que el individuo realiza o que provee su realización en el futuro, las aprende desde los inicios de la carrera, los refuerza en la práctica profesional y en la labor diaria del desempeño;

(c) el prospectivo constituye el deber ser, es decir hace referencia a los lineamientos político-filosóficos y la capacitación permitirá al individuo

enfrentar exitosamente las tareas previsibles;

(d) el profesional expresa las características pretendidas por el empleador y el mercado ocupacional, este perfil es definido como: el conjunto de roles, conocimientos, habilidades y destrezas, actitudes y valores necesarios que posee un recurso humano determinado para el desempeño de una profesión conforme a las condiciones geo-socio-económico-cultural del contexto donde interactúa, según SANCHEZ (1993:45).

En cuanto al perfil profesional puede agregarse que se concibe como una descripción detallada del grupo de profesionales y se refiere a la definición de roles-status relativo al trabajo que desempeña el individuo en un contexto estructural u organizacional, se hace referencia más bien al cargo y es la descripción de funciones y oportunidades; por lo que debe contener:

(a) funciones desglosadas en actividades (jerarquizadas o no, con o sin precisión del grado, número o gráfico de importancia);

(b) conocimientos relacionados con las funciones y actividades (jerarquizadas o no por grado de importancia);

(c) valores-actitudes, que se refieren al factor emocional, motivacional y afectivo que caracteriza la conducta del profesional al desarrollar las funciones-actividades (ejemplo: abierto, flexible, competitivo, abierto al cambio, sistemático).

Para el autor MONTERO (1998:122) al hacer referencia acerca del perfil profesional destaca que existen modelos ideales de perfiles determinados por la filosofía del Estado, las teorías psicológicas, pedagógicas, la

cultura, las perspectivas del desarrollo y las demandas que los diferentes estratos sociales hacen del profesional.

Es importante señalar que las opiniones y criterios expuestos coinciden en determinar elementos específicos en el perfil profesional como lo son: conocimientos, habilidades, destrezas, creencias, actitudes y conocimientos; todos ellos necesarios y que debe tener un recurso humano para desempeñarse dentro de una profesión.

Para señalar el perfil del gerente de recursos humanos, puede decirse que toda organización al definir las relaciones entre Supervisor – Subordinado debe establecerse a quien corresponde la responsabilidad de conducir y guiar el desenvolvimiento de estas relaciones, así como la dirección de todos los aspectos inherentes al personal que labora en la organización, orientando su gestión hacia la constante búsqueda de la productividad y el desarrollo sostenido hacia la competitividad.

La gestión de la gerencia de recursos humanos en Venezuela vino a ser reconocida a raíz de la llegada de las empresas transnacionales con el inicio de la comercialización derivada de la explotación petrolera, la implementación de técnicas, métodos y sobre todo estrategias orientadas hacia el manejo eficiente del personal.

Tradicionalmente la conformación y denominación de las unidades dedicadas al manejo del personal, así como la asignación de la estructura, misión y recursos responsables de la gestión del factor humano no poseían normas, planes o políticas comunes; ello variaba de organización a organización en función de la experiencia propia de cada una de ellas y del estilo gerencial

predominante según señala NAIM (1980:233).

La persona bajo cuya gestión funciona los recursos humanos debe según lo analizado hasta ahora reunir ciertas características, capacidades y hábitos que le permitan el manejo del personal que la organización posee, para proporcionarle un trato acorde con sus expectativas, individualizando lo mayormente posible la capacitación, la evaluación, la remuneración y todas las funciones básicas inherentes a los recursos humanos.

En tal sentido es necesario fomentar el conocimiento, la adopción y el manejo de ciertos hábitos en el gerente de recursos humanos que puedan ayudarle en la tarea de adecuarse a las nuevas exigencias planteadas para el manejo del personal. Muchos de estos hábitos son nuevos, pero imprescindibles para apartar la ineficacia, proporcionando la posibilidad de alcanzar los objetivos planificados.

Estos hábitos que se convertirán en aliados para el alcance de lo que se ha propuesto fueron planteados por el autor COVEY (1994:29), los cuales son un total de siete (07) y proporcionan un enfoque gradual, secuencial y altamente integrado para el desarrollo de la eficacia. Ellos son:

1. **Sea Proactivo:** Entendiendo que proactividad significa no solo tomar la iniciativa, sino también hacerse responsable por la vida propia. La conducta de las personas es el resultado de las decisiones que se toman aplicando la libertad de elegir que caracteriza al ser humano.

2. **Empezar Pensando Un Objetivo:** Empezar hoy con la imagen de la vida propia, la misión personal de cada

individuo como un marco de referencia para el examen del resto de las cosas.

3. **Lo Primero Es Lo Primero:** Este hábito sugiere la puesta en práctica de manera organizada, de las acciones requeridas para concretar las decisiones tomadas y sobre todo la necesidad de planificar y seguir la secuencia de lo planificado.

4. **Pensar En Gano – Ganas:** Es una filosofía total de la interacción humana, que constantemente procura el beneficio mutuo en todo intercambio entre personas.

5. **Procure Primero Comprender Y Después Ser Comprendido:** Es necesario escuchar a las personas y comprender profundamente lo que otras personas quieren comunicar.

6. **Sinergia:** La valoración de las diferencias mentales, emocionales, psicológicas de los individuos es la esencia de la sinergia.

7. **Mantener La Sierra Afilada:** Este hábito permite a los recursos humanos hacer un alto en el trabajo, recuperar los seis hábitos anteriores y revivificarlos con ímpetu renovado.

Características Personales del Gerente de Recursos Humanos

El manejo tradicional de los recursos humanos versus las nuevas técnicas que circundan el medio ambiente organizacional fue analizado en el marco del evento Gerencia 95 por Alejandro Fernández, especialista en el área, quien refirió que generalmente se ignoraban las diferencias individuales, es decir, que los programas de formación de recursos humanos se elaboraban sin considerar los distintos patrones de aprendizaje y las características propias de los individuos.

Este autor, haciendo referencia al viejo esquema profesional del manejo de personal, lo caracterizaba como una gestión de políticas y al gerente de recursos humanos siempre cumpliendo el rol de auditor, contralor y vigilante del personal con lo cual, ya se indicaba la necesidad de establecer ciertas características y competencias que pudiesen servir para perfilar cuales serían los elementos, que según él serían requeridos para desempeñar el cargo de gerente de recursos humanos.

Respecto a las características del gerente de recursos humanos GRANELL (1994: 34) señala que la edad más frecuente de los directivos encargados del personal oscila entre los 25 y los 44 años con un total de 71% del total de treinta y dos personas consultadas, mientras que el grupo más joven y el de mayor edad ocupan un porcentaje mucho menor.

El nivel de instrucción del gerente responsable de la unidad de personal según la misma autora suele ser alto, su formación profesional bastante variada y la mayoría de ellos posee experiencia en otras áreas funcionales dentro y fuera de la empresa donde se desempeñan.

Capacidades del Gerente de Recursos Humanos

Los autores IVANCEVICH, LORENZI, SKINNER con CROSBY (1995:23) establecen que cualquiera que sea el nivel en el que los gerentes se desenvuelven, todos ellos adquieren y desarrollan una serie de capacidades, las cuales se derivan de la experiencia que les proporciona el cargo que ocupan y su desarrollo profesional, entre las que se ubican:

Capacidad Técnica: Referida a la habilidad para utilizar conocimientos

técnicos y recursos específicos en la realización de un trabajo;

Capacidad Analítica: Supone la utilización de enfoques o técnicas científicas, tales como los diagnósticos y las evaluaciones del personal, es decir representan la capacidad para identificar los factores claves, para entender como se interrelacionan y desempeñan sus roles en una situación determinada. La capacidad analítica se identifica, en realidad, con la habilidad para diagnosticar y evaluar. Esta capacidad es necesaria para la comprensión del problema y para desarrollar un plan de acción;

Capacidad Para La Toma De Decisiones: Referida a la elección entre alternativas diversas. La calidad de estas decisiones determina su eficacia. Esta capacidad esta íntimamente vinculada con la capacidad analítica ya que es producto de la pericia analítica para la toma de una decisión acertada.

Capacidad Informática: Se entiende como la comprensión conceptual de la informática, en particular del cómo utilizar la computadora y el software en muchas facetas de las labores para incrementar sustancialmente la productividad, por ejemplo en la elaboración de la planificación de recursos humanos;

Capacidad Para Tratar Con Las Personas: Es de suma importancia para el gerente de recursos humanos debido a la naturaleza propia del cargo, el cual requiere la capacidad de trabajar con otros, comunicarse con ellos y comprenderlos orientándolos hacia la obtención de los objetivos organizacionales; y finalmente la

Capacidad Conceptual: La cual consiste en la capacidad para lograr una percepción global de la organización, de

sus complejidades en su conjunto y de la manera en la que sus diversas partes encajan entre sí.

En función de la organización a la cual pertenece, se ubicarían entonces el tipo de capacidades y el rol que va a desempeñar el gerente de recursos humanos, en general podría explicarse que debe participar en todo, conocer totalmente el negocio, y manejar perfectamente a las personas para explotar sus fortalezas, y reducir sus debilidades para planificar su carrera en función de la realidad organizacional.

Le corresponde diagnosticar en el exterior de la organización, las oportunidades dignas de aprovechar como las experiencias de otras empresas similares en cuanto a capacitación del personal y por ultimo considerar las amenazas externas, donde algunos indicadores a considerar es la falta de marcos teóricos propios de la capacitación, la carencia de asesores confiables, la ausencia de investigaciones en el área, entre otros.

Conocimientos Vinculados con el Manejo del Personal

ISO 9000

En el ámbito global se han realizado grandes esfuerzos para diseñar e implantar programas de mejoramiento continuo en las industrias, entre las que se cuenta la petrolera. Venezuela no escapa a esta necesidad de normalizar las técnicas y los procedimientos, donde la intención es la de emplear métodos que realmente den como resultado la prestación de servicios de calidad. Es por esta razón que nace la Organización Internacional para la Normalización. (ISO).

Entre las normas desarrolladas por la organización ISO existen algunas relacionadas con el funcionamiento de empresas de servicio, uno de los principales beneficios que aporta según SOURI (1994:52) se encuentra el servir para impulsar a los trabajadores de la empresa a conseguir el mejoramiento continuo.

Uno de los principales requisitos para la aplicación de estas normas lo constituye la **Responsabilidad Social Del Gerente** el cual debe comprometerse a acatar y ser modelo de todas las exigencias necesarias para obtener y mantener la certificación, soportando esta carga con la participación e identificación del personal con la excelencia y la productividad.

En tal sentido PDVSA exige a corto plazo a las empresas que le suministran productos y servicios la certificación ISO 9000, considerando así que la proporción de credibilidad y el fortalecimiento de la imagen de esta industria será más competitiva y global, lo que debe ser manejado en el ámbito de las empresas que le prestan servicio a la industria petrolera directamente por el gerente de recursos humanos.

Calidad y Productividad

Algunos rasgos presentes en la nueva situación a la cual se enfrenta el gerente de recursos humanos donde debe manejar y adoptar conocimientos en el área de productividad y calidad, se perciben bajo la óptica del enfoque de desarrollo y motivación rígidos y parciales de FIM PRODUCTIVIDAD (1992:35) en el cual se plantea una mayor preocupación por todos los aspectos relativos al desarrollo y motivación del recurso humano,

jerarquizando las necesidades de los miembros de la empresa.

Estos rasgos son: el desarrollo de programas formales de adiestramiento orientados a garantizar el conocimiento y destrezas necesarios para que el personal desempeñe mejor sus funciones; una mayor preocupación por establecer sistemas de evaluación, incorporando el registro de méritos, con la finalidad de desarrollar estrategias más coherentes de motivación al logro; el desarrollo mayor de los subsistemas de reclutamiento, adiestramiento y una mejor situación para elaborar planes de carrera dentro de la empresa; la evaluación, sondeo del clima y cultura organizacional.

En PDVSA se promueve el adiestramiento y la certificación del personal así como la aplicación de la meritocracia para seleccionar y promover los directivos de la industria petrolera que tanto económica como socialmente ha generado toda una cultura mayoritariamente de motivación al logro y de imagen corporativa según lo refiere la REVISTA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD (1996:32).

Reingeniería

El proceso de reingeniería se encuentra íntimamente vinculado con el desempeño del personal, lo cual refiere el conocimiento de este enfoque gerencial por parte del gerente de recursos humanos, ello según MORRIS y BRANDON (1995:248). Un amplio espectro de temas sobre el personal surge en un proyecto de reingeniería cuando se toca la necesidad de vincular al personal, entrenarlo, reubicarlo laboralmente, transferirlo, reestructurar partes de la organización y otros. La importancia de los recursos humanos

para el éxito de la aplicación de la reingeniería hace que esta área deba recibir atención desde el inicio mismo del proyecto.

Entre otras las actividades a ser realizadas para el manejo del personal y su vinculación con la aplicación de la reingeniería son: (a) Definir posiciones y destrezas, (b) Definir una nueva organización, (c) Reubicar al personal, (d) Entrenar y reentrenar, (e) Reclasificar, (f) Retirar (si se requiere) y (g) Implementar los cambios.

Durante todo este desarrollo, la moral del personal deberá mantenerse en un alto nivel; puede parecer que la aplicación de la reingeniería se realiza para reducir el personal, por lo que es necesario que el gerente de recursos humanos explique la importancia de la eficiencia del personal en todas las fases de su aplicación y aún finalizada para mantener el sistema implantado.

Servicio al Cliente

La visión clara de quienes constituyen los clientes o usuarios de la gerencia de recursos humanos provee al gerente una mejor ubicación de su importancia dentro de una organización.

Los clientes de la unidad de recursos humanos y por lo tanto a quienes debe directamente atender el gerente de recursos humanos son: **Clientes Internos**, constituidos por el personal que labora dentro de la organización, incluyendo las personas que conforman la unidad o el departamento de recursos humanos, los cuales poseen una serie de expectativas, cualidades, potencialidades que deben ser explotadas o aprovechadas dependiendo del estilo de gerencia existente.

En términos generales estas personas poseen ciertas competencias, necesitan determinado adiestramiento y disponibilidad para desenvolverse en los diferentes puestos de trabajo; **Clientes Externos:** agrupa a una serie de organizaciones a saber: PDVSA; Sindicatos; Recurso Humano Potencial; y las Dependencias Publicas: Instituto Venezolano de los Seguros Sociales, Instituto Nacional de Capacitación Educativa, Hospitales, Universidades, Institutos Tecnológicos, Escuelas, Asociaciones de Vecinos entre otros.

Estilos de Gerencia

El liderazgo en una empresa, o en cualquier organización, es el aspecto humano de la gerencia, y puede afirmarse según el autor ANZIZU (1995:301) que la forma de ejercer dicho liderazgo configura el estilo de gerencia de la empresa.

Un gerente de recursos humanos dada la naturaleza comprometida y múltiple de sus funciones, debe poseer un estilo de gerencia que le permita explotar el potencial de las personas bajo su dirección y obtener el máximo rendimiento en un entorno competitivo y global. En función de la dinámica misma del trabajo con el personal a veces es obligatorio modificar determinado estilo para gerenciar en demanda de la situación que se presente y lo amerite así.

El entorno cambiante y la nueva realidad a la cual se enfrentan los gerentes de recursos humanos, obligan a los mismos a ubicarse en forma variable entre su preocupación por el trabajo y la gente en diferentes estilos, estos son:

(a) **Liderazgo Laissez Faire:** Muestra baja preocupación por la tarea y por las

personas. Un gerente con ese estilo, delega la mayoría de las decisiones al equipo de trabajo y muestra muy poco interés en el proceso y sus resultados;

(b) **Liderazgo Autocrático:** Muestra baja preocupación por las personas y alta preocupación por la tarea. Un gerente con ese estilo toma la mayoría de las decisiones por todo el grupo. Emite órdenes y espera que estas sean cumplidas;

(c) **Liderazgo Condescendiente o De Relaciones Humanas:** Muestra alta preocupación por las personas y baja preocupación por la tarea. Un gerente con este estilo evita conflictos y busca la armonía en la toma de decisiones;

(d) **Liderazgo Participativo o Democrático:** El cual está altamente centrado en las personas y en la tarea. El gerente en este estilo comparte las decisiones con el grupo, los animan a participar y respalda los esfuerzos de trabajo de otros según FERNANDEZ (1990: 232).

Servucción

Al mencionar las empresas de servicio se trata de los sistemas de producción del servicio, con lo cual se maneja la definición de servucción es decir, la parte visible de la organización en la que se produce, distribuyen y consumen los servicios según plantean ELGUIER Y LANGEARD (1993:112). En el sistema de servucción puede afirmarse que el elemento fundamental es el cliente al cual se presta en sí el servicio.

Partiendo del establecimiento de esta relación entre la naturaleza del acto de servicio y a quien es prestado el mismo (mantenimiento y construcción), en el caso de empresas de servicio a la industria petrolera puede diferenciarse

elementos que afectarían su éxito o fracaso, en función de la adopción de las políticas muy detalladas de PDVSA para la cual la pericia y el conocimiento del personal de las empresas que le prestan servicio son decisivos para el otorgamiento de una orden de servicio ó de un contrato de trabajo.

Existen autores que han definido los elementos que pueden asociarse con el alcance del éxito para las empresas de servicio como ALBRECHT (1990:314), lo importante para el autor citado es extraer aquellos elementos vinculados con los recursos humanos.

Los elementos propuestos por este autor al respecto son: la estrategia del servicio, los sistemas, el cliente y las personas. Este ultimo elemento relacionado con el personal que tiene contacto con el público, implica que a través de sus recursos humanos motivados y estimulados pueden obtenerse mayores índices de calidad en la prestación del servicio al cliente y por ende mayores beneficios y productividad.

Las características anteriormente citadas comprenden parte de la responsabilidad del que hacer del gerente de recursos humanos; por cuanto, tanto le compete la cantidad de personal que va a requerir la organización independientemente de cual sea la naturaleza del servicio que se presta, en igual medida le corresponde la contratación del personal, así también la competitividad laboral derivada del desempeño del personal le atañe directamente ya que entre sus responsabilidades esta la de proveer a la empresa del personal más idóneo, para evitar errores o retardos en los procesos.

Metodología

En función de los objetivos planteados, ante los cuáles se amerita determinar el perfil del gerente de recursos humanos, se requiere realizar un diagnóstico organizacional, para el cual se adapta el tipo de investigación descriptiva, permitiendo exponer las características, capacidades y conocimientos del gerente de recursos humanos como parte del perfil que se requiere determinar, según señala BORDELEAU (1993: 87).

Se espera obtener con este estudio las características personales, capacidades, conocimientos actualizados y estilo para gerenciar de los gerentes de recursos humanos en las empresas que le prestan servicio en la especialidad de mantenimiento y construcción a la industria petrolera, en forma sistemática y detallada de las unidades de información específicamente.

Población

La población de la presente investigación esta constituida por ocho empresas de servicio a la industria petrolera, en la especialidad de mantenimiento y construcción seleccionadas en función del mayor volumen de producción y monto facturado en bolívares por obras realizadas.

Muestra

La muestra seleccionada de esta población esta integrada por las empresas de servicio que dentro de la población ubicada anteriormente, también cumplen el requisito de estar activas en el Registro Unificado de Contratistas, el Registro Auxiliar de Contratistas, el Sistema D.C.A.I, el

Registro Nacional de Contratistas de PDVSA y tengan centradas sus operaciones en el estado Zulia. La muestra esta constituida por: Z & P Construction C.A., Flag Instalaciones C.A., Petrolago C.A., Costa Norte Construcción C.A. y Costa Bolívar Construcción C.A.

Lineamientos Del Perfil Del Gerente De Recursos Humanos

Características Personales

EDAD: Entre 30 y 40 años

ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA: min.03 años

EXPERIENCIA: 03 años
En cargos similares

NIVELDE INSTRUCCIÓN:
Profesional Universitario



Capacidades Que Debe Poseer El Gerente De Recursos Humanos.

Capacidades Técnicas

Capacidades Analíticas.

Capacidades Para La Informática.

Capacidades Para La Toma De Decisiones

Capacidades Para Tratar Con Las Personas



Estilo Gerencial

Estrictamente participativo, con habilidad para el manejo situacional y sobre todo proactivo para permitir el aprendizaje, la formación y el desarrollo del personal de la organización. , con habilidad para el **MANEJO SITUACIONAL.**



Captación Del Personal.
Selección Del Personal.
Empleo Del Personal.
Capacitación Del Personal.
Remuneración Del Personal.

Conocimientos en el Área Gerencial

Calidad
Productividad,
Reingeniería
ISO 9000.



Conclusiones

El área de recursos humanos a pesar de conformar un aspecto de suma importancia para toda organización independientemente de la especialidad a la cual se dedique, continua sin poseer políticas y estrategias uniformes, esta afirmación se fundamenta específicamente en aquellas empresas que le prestan servicio a la industria petrolera, las cuales no poseen un perfil del gerente de recursos humanos.

Al respecto se conoció que los gerentes de recursos humanos consultados correspondientes a aquellas empresas de servicio en la especialidad de mantenimiento y construcción, poseen características personales que pueden optimizarse, ya que el 100% de ellos a pesar de tener un nivel de instrucción alto y ser profesionales, ninguno tiene estudios superiores en el área de recursos humanos.

En cuanto a las capacidades, las personas consultadas coincidieron en un 100% en responder que los gerentes deben poseer capacidades técnicas y analíticas para el desempeño de sus actividades.

Los conocimientos vinculados con el manejo de personal que poseen los gerentes no son uniformes, los mismos varían en ISO 9000, calidad, productividad, reingeniería, servicio al cliente, normativa laboral y elaboración de manuales administrativos. Las respuestas acerca del lugar donde realizaron los cursos, indican que los mismos mayormente fueron realizados fuera de la empresa.

El estilo gerencial que manifestaron poseer los gerentes

consultados fue el participativo, lo cual se contradice con las respuestas que proporcionaron a aspectos tales como delegar autoridad, toma de decisiones, hacia quien consideran que deben responsabilidad dentro de la organización, entre otros.

BIBLIOGRAFÍA

ALBRECHT, Karl. **La Revolución del Servicio**. Fondo Editorial LEGIS, 2da edición, Colombia, 1990.

ANZIZU, José. **Las Funciones Directivas**. Universidad Simón Bolívar, Caracas, 1995. Material Mimeografiado.

BORDELEAU, Iván **Modelos de Investigación para el Desarrollo de los Recursos Humanos**. Editorial TRILLAS, 1era edición, 1987, México .

COLUNGA D., Carlos. **La Calidad en el Servicio**. Panorama Editorial, año 1996, México

COVEY, Stephen R. **Meditaciones diarias para la gente altamente Efectiva**. Ediciones PAIDOS, España, 1995.

GRANELL DE ALDAZ, Elena. **Recursos humanos y competitividad en organizaciones venezolanas**. Editorial IESA, 1era edición, 1994.

IVANCEVICH, LORENZI, SKINNER. **Gestión, Calidad y Competitividad**. Editorial Irwing, España, 1996.

MITRANI, MURRAY, SUAREZ. **Las Competencias: una clave para una gestión integrada de los Recursos Humanos**. Ediciones Deusto, S. A., España, 1992

PETERS, Thomas ; WATERMAN, Robert. **En busca de la Excelencia**. Grupo Editorial NORMA, interés general, sexta edición, Colombia, año 1992.

REZA TROSINO, Jesús Carlos. **El ABC del Administrador de la**

Capacitación. Panorama editorial,
1995, México .

VILLEGAS, José M. **Desarrollo
Gerencial: Enfoque Conceptual y
Metodológico.** Ediciones Vega, S.R.L.,
Caracas.

[Revista Formación Gerencial.ppt](#)