

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**MODELO DE SELECCIÓN DE PERSONAL, EVALUACIÓN DEL  
DESEMPEÑO Y DESARROLLO DE CARRERA POR  
COMPETENCIAS, PARA LA REFINERÍA ESTATAL DE  
ESMERALDAS**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER EN  
GERENCIA EMPRESARIAL (MBA)  
MENCIÓN PROYECTOS**

**OLMEDO GUERRA BADILLO**

**DIRECTOR: LCDO. ROBERTO SALAZAR MBA.**

**Quito, Septiembre 2007**

## **DECLARACIÓN**

Yo Olmedo Guerra Badillo, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

-----  
Olmedo Guerra Badillo

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Olmedo Guerra Badillo, bajo mi supervisión.

-----  
Lcdo. Roberto Salazar MBA  
**DIRECTOR DE TESIS**

## **AGRADECIMIENTO**

A la Escuela Politécnica Nacional, a los directivos del EPCA, a los profesores, quienes con sus conocimientos elevaron el nivel académico hacia la excelencia de todos los que participamos en la maestría, para aportar en el desarrollo de la empresa, de la sociedad y del país.

A mi director de tesis Lcdo. Roberto Salazar MBA, por la dirección personalizada en el desarrollo del trabajo de investigación, ya que con sus amplios conocimientos sobre la administración de personal por competencias, permitió cumplir las metas trazadas.

## **DEDICATORIA**

A mi esposa Liliana, a mis hijos Carolina Antonella, Olmedo David y José Ricardo, que con mucho amor, comprensión y sacrificio, permitieron que estudie la maestría y que logre mis aspiraciones con la presente investigación.

A la memoria de mi padre, quién siempre me inculcó que el desarrollo de los pueblos esta en la educación. A mi madre que en la distancia me da las fortalezas para seguir adelante y a todos y cada una de las personas que directa e indirectamente lograron que cumpla con mi meta.

**UNIDAD ACADÉMICA:**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**ORDEN DE ENCUADERNADO**

De acuerdo con lo estipulado en el ART. 17 del Instructivo para la Aplicación del Reglamento del Sistema de Estudios, dictado por la Comisión de Docencia y Bienestar Estudiantil el 9 de Agosto de 2000, y una vez comprobado que se han realizado las correcciones, modificaciones y más sugerencias realizadas por los miembros del Tribunal Examinador para el proyecto escrito presentado por el señor:

OLMEDO GUERRA BADILLO

Se emite la presente orden de encuadernación con fecha: .....

Para constancia firman los miembros del Tribunal Examinador:

<b>NOMBRE</b>	<b>FUNCIÓN</b>	<b>FIRMA</b>
Lcdo. Roberto Salazar MBA.	Director	
Dr. Fausto Andrade M.	Miembro	
Dr. Kléber Mejía G.	Miembro	

-----  
Ing. Wilson Abad L.  
**DECANO**

# INDICE GENERAL

Pág.

Resumen	
Presentación	
Introducción	
Planteamiento del problema	
Formulación y sistematización del problema	
Objetivos del trabajo	
Hipótesis del trabajo	

## **CAPITULO 1.**

### **DIAGNOSTICO EMPRESARIAL**

1.1	Historia .....	1
1.2	Misión .....	1
1.3	Visión .....	1
1.4	Objetivos .....	2
1.5	Políticas .....	2
1.6	Estrategias .....	2
1.7	Valores .....	3
1.8	Análisis FODA .....	3
1.9	Productos .....	4
1.10	Clientes .....	5
1.11	Indicadores de gestión .....	6
1.12	Estructura .....	6
1.13	Infraestructura .....	6
1.14	Recursos Humanos .....	8
1.15	Inventario de puestos de trabajo .....	8

## **CAPITULO 2.**

### **PERFILES DE PUESTOS POR COMPETENCIAS**

2.1	Las competencias. ....	18
2.1.1	Origen de las competencias .....	18
2.1.2	Definiciones de competencias .....	18

2.1.3	Clasificación general de las competencias.....	20
2.1.4	Competencias y trabajo.....	21
2.1.5	Cantidad de competencias.....	21
2.1.6	Medición de las competencias.....	22
2.1.7	Gestión por competencias.....	22
2.1.8	Competencias y el contexto estratégico.....	22
2.1.9	Modelos de gestión por competencias.....	23
2.2	Puestos de trabajo .....	24
2.2.1	Definición de cargo .....	24
2.2.2	Descripción de cargos.....	24
2.2.3	Análisis de cargos .....	25
2.2.4	Estructura del análisis de cargos .....	25
2.2.5	Modelos teóricos de descripción de cargos .....	26
2.2.6	Perfiles de cargo por competencia .....	27
2.3	Competencias de los cargos .....	29
2.3.1	Propuesta de cargos para análisis de competencias .....	29
2.3.2	Identificación de las competencias para los cargos .....	32
2.4	Diccionario de Competencias .....	33
2.5	Definición de perfiles por competencias.....	41

### **CAPÍTULO 3.**

#### **SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS.**

3.1	Reclutamiento .....	65
3.1.1	Definición de reclutamiento .....	65
3.1.2	Objetivos del reclutamiento .....	65
3.1.3	Fases del proceso de reclutamiento .....	66
3.1.4	Fuentes y técnicas de reclutamiento .....	67
3.1.4.1	Reclutamiento interno .....	67
3.1.4.2	Reclutamiento externo .....	68
3.2	Selección .....	69
3.2.1	Pruebas de selección .....	70
3.2.2	Entrevista de selección .....	70
3.2.2.1	Entrevistas estructuradas .....	72
3.2.2.2	Entrevistas de panel.....	72



3.2.2.3	Hoja de valoración de la entrevista .....	73
3.2.2.4	La entrevista, predictor único? .....	73
3.2.3	Test psicotécnicos .....	74
3.2.3.1	Test psicométricos .....	74
3.2.3.2	Test de personalidad .....	75
3.2.4	Pruebas profesionales .....	76
3.3	Selección por Competencias .....	77
3.3.1	Entrevista de eventos conductuales .....	78
3.3.2	Centros de valoración o Assessment centres .....	80
3.4	Inducción.....	80
3.4.1	Programa de inducción.....	80
3.4.2	Beneficios de los programas de inducción.....	81
3.4.3	Seguimiento de la inducción.....	81
3.5	Diseño del subsistema de selección para Refinería Esmeraldas.....	81
3.5.1	Perfiles de exigencias y competencias.....	82
3.5.2	Reclutamiento .....	82
3.5.3	Preselección de candidatos.....	84
3.5.4	Selección de candidatos.....	87
3.5.5	Contratación.....	88
3.5.6	Inducción.....	89

## **CAPÍTULO 4.**

### **EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS**

4.1	La evaluación del desempeño.....	90
4.1.1	Definición de la evaluación del desempeño.....	90
4.1.2	Objetivos de la E.D.....	91
4.1.3	Principios de la E.D.....	91
4.1.4	Importancia de la E.D.....	92
4.1.5	Características de la E.D.....	93
4.1.6	Finalidades de la E.D.....	93
4.1.7	Ventajas de la E.D.....	94
4.2	Elementos de un sistema de evaluación de desempeño.....	94
4.3	Visión general de los sistemas de evaluación de desempeño.....	95
4.3.1	Parámetros de desempeño.....	96

4.3.2	Medición del desempeño.....	96
4.3.3	Elementos subjetivos del calificador.....	97
4.4	Métodos de evaluación con base en el pasado.....	97
4.4.1	Escalas de puntuación.....	98
4.4.2	Lista de verificación.....	98
4.4.3	Método de selección forzada.....	99
4.4.4	Método de registro de acontecimientos críticos.....	99
4.4.5	Escalas de calificación conductual.....	100
4.4.6	Método de verificación en campo.....	100
4.4.7	Método de evaluación en grupos.....	100
4.4.7.1	Método de categorización.....	101
4.4.7.2	Método de distribución forzada.....	101
4.4.7.3	Método de comparación por parejas.....	101
4.5	Métodos de evaluación con base en el desempeño futuro.....	102
4.5.1	Autoevaluaciones.....	102
4.5.2	Administración por objetivos.....	102
4.5.3	Evaluaciones psicológicas.....	103
4.5.4	Método de los centros de evaluación.....	103
4.6	Implicaciones del proceso de evaluación.....	104
4.6.1	Capacitación de los evaluadores.....	104
4.6.2	Entrevistas de evaluación.....	104
4.7	Retroalimentación para la función de recursos humanos.....	105
4.8	Evaluación de competencias laborales.....	105
4.8.1	La técnica de los incidentes críticos.....	106
4.8.2	Evaluación a 360°.....	108
4.9	Diseño del subsistema de evaluación del desempeño por competencias para Refinería Estatal Esmeraldas.....	109
4.9.1	Aplicación de la evaluación del desempeño por competencias.....	117

## **CAPÍTULO 5.**

### **CAPACITACION Y DESARROLLO DE CARRERA POR COMPETENCIAS**

5.1	Capacitación y desarrollo.....	125
5.1.1	Capacitación.....	126
5.1.2	Desarrollo.....	126

5.1.3	Beneficios de la capacitación de los empleados.....	126
5.1.3.1	Beneficios para la organización.....	126
5.1.3.2	Beneficios para el individuo que repercute en la organización.....	126
5.1.3.3	Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas.....	127
5.2	Pasos para la capacitación y el desarrollo.....	127
5.2.1	Evaluación de las necesidades.....	127
5.2.2	Objetivos de la capacitación y el desarrollo.....	128
5.2.3	Contenido del programa.....	129
5.2.4	Principios de aprendizaje.....	129
5.3	Métodos de capacitación y desarrollo.....	130
5.3.1	Capacitación directa sobre el puesto.....	131
5.3.2	Rotación de puestos.....	131
5.3.3	Relación experto – aprendiz.....	131
5.3.4	Conferencia, videos, películas, audiovisuales y similares.....	131
5.3.5	Simulación de condiciones reales.....	132
5.3.6	Actuación o sociodrama.....	132
5.3.7	Estudio de casos.....	132
5.3.8	Lectura, estudios individuales, instrucción programada.....	133
5.3.9	Capacitación en laboratorio (sensibilización).....	133
5.4	Desarrollo de los recursos humanos.....	134
5.4.1	Obsolescencia de los conocimientos del personal.....	134
5.4.2	Cambios sociales y técnicos.....	134
5.4.3	Tasa de rotación de empleados.....	135
5.5	Evaluación de la capacitación y el desarrollo.....	135
5.6	Desarrollo de competencias.....	136
5.7	Diseño de los Subsistemas de capacitación y desarrollo de	
5.8	Carrera por competencias para Refinería Estatal Esmeraldas.....	138
5.8.1	Capacitación .....	138
5.7.1.1	Diagnóstico de necesidades.....	138
5.7.1.2	Planificación.....	140
5.7.1.3	Ejecución.....	142
5.7.1.4	Evaluación.....	142
5.7.1.5	Seguimiento.....	142

5.7.2	Desarrollo de carrera.....	144
5.7.2.1	Plan de rotación.....	144
5.7.2.2	Reclasificación.....	145

## **CAPITULO 6.**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

6.1	Conclusiones.....	148
6.2	Recomendaciones.....	149

<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b> .....	150
---	-----

### **ANEXOS**

Anexo No. 1: Entrevista de eventos conductuales.....	151
--	-----

### **INDICE DE CUADROS**

Cuadro No. 1: Organigrama estructural de la Refinería Esmeraldas .....	7
Cuadro No. 2: Clasificación y valoración de cargos .....	10 - 16
Cuadro No. 3: Propuesta de cargos para análisis de competencias .....	31 - 32
Cuadro No. 4: Diccionario de competencias .....	34 - 40
Cuadro No. 5: Perfiles por competencias para los cargos de Refinería.....	41 - 64
Cuadro No. 6: Sistema de calificación en el proceso de selección .....	87
Cuadro No. 7: Cargos y formularios para evaluación de competencias.....	111
Cuadro No. 8: Resultados de la evaluación por competencias.....	122
Cuadro No. 9: Resultados de la evaluación a conductas.....	123
Cuadro No. 10: Conductas del evaluado vs conductas del puesto.....	124

### **INDICE DE FIGURAS**

Figura No. 1: Representación gráfica del perfil de competencias .....	28
Figura No. 2: Fases del proceso de reclutamiento .....	66
Figura No. 3: Fases del proceso de selección .....	69
Figura No. 4: Tipos de test psicotécnicos para selección de personal.....	74

Figura No. 5: Elementos clave en los sistemas de evaluación del desempeño ....	95
Figura No. 6: Curva de aprendizaje representativa.....	129
Figura No. 7: Pasos para la evaluación de la capacitación y el desarrollo... ..	135

## **INDICE DE FORMULARIOS**

Formulario No. 1: Especificaciones del cargo .....	83
Formulario No. 2: Convocatoria externa .....	84
Formulario No. 3: Solicitud de empleo .....	86
Formulario No. 4: Evaluación por competencias / Gestión Operativa.....	112
Formulario No. 5: Evaluación por competencias / Gestión Apoyo Operativo .....	113
Formulario No. 6: Evaluación por competencias / Gestión Administrativa.....	114
Formulario No. 7: Evaluación por competencias / Gestión Financiera.....	115
Formulario No. 4: Evaluación por competencias – caso de aplicación... ..	118 - 121
Formulario No. 8: Necesidades de capacitación.....	139
Formulario No. 9: Programa de cursos de capacitación.....	141
Formulario No. 10: Evaluación del curso de capacitación.....	143

## RESUMEN

En Refinería Estatal Esmeraldas actualmente se realiza una administración de recursos humanos utilizando métodos tradicionales, es decir no se toma en cuenta las herramientas de la gestión por competencias, que profundizan el desarrollo del capital humano para elevar al grado de excelencia las características de cada uno de los trabajadores de acuerdo a las necesidades operativas y para el cumplimiento de sus metas organizacionales.

En este contexto la empresa no puede mantenerse al margen de una administración de recursos humanos basado en competencias, es por ello que se ha procedido a desarrollar un modelo de gestión por competencias para los subsistemas de Selección de Personal, Evaluación del Desempeño y Desarrollo de Carrera, cuya aplicación solucionará parte de los problemas que se presentan en la administración de los recursos humanos.

El trabajo de investigación se estructuró en seis capítulos presentados a continuación:

En el Capítulo 1, se hace un diagnóstico a la situación actual de la empresa y se realiza un inventario de los puestos de trabajo.

En el Capítulo 2, se realiza un estudio sobre las competencias, se elabora el diccionario de competencias y se determinan los perfiles por competencias para cada uno de los cargos.

En el Capítulo 3, se analiza el subsistema de selección por competencias en sus fases de reclutamiento, selección e inducción y se elabora la propuesta de selección por competencias para la empresa.

En el Capítulo 4, se analiza la evaluación del desempeño por competencias y se realiza la propuesta para que sea aplicada en la empresa.

En el Capítulo 5, se analiza la capacitación y el desarrollo de carrera por competencias, igualmente se propone la metodología que se debe aplicar en la empresa.

En el Capítulo 6, se presentan las conclusiones sobre el trabajo y las recomendaciones para su aplicación.

## **PRESENTACIÓN**

Los Recursos Humanos constituyen un factor clave para el logro de los objetivos estratégicos de una organización; su importancia en las empresas se ha incrementado con el paso de los años, debido a que ellas requieren cada vez más de personal altamente calificado y motivado para poder adaptarse a los constantes cambios del entorno, cambios que motivan la adopción de nuevas estrategias para el desarrollo del capital humano, como lo es el caso de las competencias.

Para Refinería Estatal Esmeraldas, contar con las personas que posean las competencias adecuadas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas, se convierte en una necesidad de la administración de los recursos humanos, a través de este enfoque, se desea disponer de trabajadores con los conocimientos, destrezas y habilidades, que se desempeñen en forma eficiente en sus puestos de trabajo, con la finalidad de lograr una satisfacción de las expectativas y necesidades que poseen tanto clientes internos como clientes externos.

Ante esta situación ponemos a disposición de Refinería Estatal Esmeraldas un Modelo de Administración basado en Competencias para los Subsistemas de Selección de Personal, Evaluación del Desempeño, Capacitación y Desarrollo de carrera, para aportar al mejoramiento de su administración y contribuir a mejorar la gestión de la empresa.

## **INTRODUCCION**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

Actualmente trabajan en la Refinería Estatal de Esmeraldas 571 personas que pertenecen al rol de Petroindustrial y 263 personas que pertenecen a una compañía tercerizadora de servicios, todo este personal esta distribuido en las áreas administrativas, operativas y de mantenimiento.

Desde el año 2001 acogiéndose a los programas de renuncias voluntarias han salido de la empresa un total de 270 trabajadores, generándose igual número de vacantes, por lo que se hace necesario aplicar una metodología que permita contar con el personal idóneo para ocupar dichas vacantes.

Para reemplazar al personal que se retiró de la empresa se ha procedido a realizar procesos de selección internos, para lo cual se ha considerado aspectos tradicionales como la antigüedad de los empleados y la administración de pruebas escritas, sin tomar en cuenta procedimientos de avanzada que garanticen la idoneidad de los aspirantes, lo que ha ocasionado que dichos procesos tengan una dosis de subjetividad.

Por otra parte no se cuenta con un estudio de los perfiles de puestos que incluyan las competencias de los mismos, pues esta metodología permite hoy en día efectuar procesos de selección sostenidos que identifiquen las fortalezas de los aspirantes a las diferentes posiciones.

Actualmente existen 319 cargos en la Refinería Esmeraldas para las diferentes áreas de trabajo, los que has sido definidos desde hace varios años, a los cuales no se toma en cuenta las competencias que debe tener cada cargo.

Adicionalmente, al no tener definido perfiles de los puestos por competencias se presenta otra dificultad relacionada con los subsistemas de Selección, Evaluación de Desempeño y el Desarrollo de Carrera, pues esta falencia obliga a la aplicación de procedimientos conforme decisiones de las autoridades de turno, sin que para el efecto se cuente con una metodología que regule y norme su aplicación.



## **FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

### **a) Problema General.**

¿Conocer la situación actual de la organización, identificar los conocimientos habilidades y conductas necesarias para los puestos, encontrar a la persona correcta para un cargo, evaluar los conocimientos y habilidades para saber si es el mejor y administrar el desempeño mediante competencias, garantizará disponer de un personal eficiente y eficaz, que permita cumplir con los objetivos empresariales?

### **b) Problemas Específicos**

- i) ¿Cómo conocer la situación actual de la organización y de los puestos de trabajo?
- ii) ¿Cómo identificar los conocimientos, habilidades y conductas necesarias para cada uno de los puestos o cargos existentes?
- iii) ¿Cómo seleccionar a la persona correcta para un puesto existente, comparando las competencias personales con el perfil de competencias del cargo?
- iv) ¿Cómo evaluar los conocimientos, habilidades y conductas, para saber que el trabajador que estamos contratando es el mejor?
- v) ¿Cómo aplicar un esquema de Desarrollo de Carrera que permita mantener su equilibrio en base a las competencias requeridas por los diferentes puestos?

## **OBJETIVOS DEL TRABAJO**

### **a) Objetivo General**

Diseñar, elaborar y proveer a Refinería Estatal de Esmeraldas un Modelo de Selección de Personal, Evaluación del Desempeño y Desarrollo de Carrera, basado en competencias, para disponer de trabajadores con los mejores conocimientos, habilidades y conductas, que mejoren la productividad de la empresa y permitan cumplir los objetivos empresariales.

## **b) Objetivos Específicos**

- i) Realizar un Diagnóstico a la organización con el objeto de conocer sus lineamientos estratégicos, estructura y funciones institucionales
- ii) Determinar los Perfiles de los Puestos por competencias y elaborar un diccionario de competencias, para identificar los conocimientos, habilidades y conductas necesarias en cada uno de los puestos de trabajo.
- iii) Diseñar una metodología para la Selección de Personal basado en competencias, para seleccionar a la persona correcta de acuerdo al perfil de competencias del cargo.
- iv) Desarrollar un proceso de Evaluación del Desempeño por competencias en base a la definición de los perfiles ocupacionales, para contratar al trabajador con los mejores conocimientos, habilidades y conductas, conforme los perfiles ocupacionales.
- v) Diseñar un plan de Desarrollo de Carrera mediante competencias, para disponer de trabajadores con las competencias requeridas por los diferentes puestos.

## **HIPOTESIS DEL TRABAJO**

### **a) Hipótesis General**

La aplicación de un Modelo de selección de personal, evaluación y desarrollo de carrera, basado en competencias, permitirá seleccionar trabajadores con los mejores conocimientos, habilidades y conductas, conforme indican los perfiles de los cargos, evaluar en base a competencias y administrar en forma correcta el desempeño, para disponer de trabajadores eficientes y eficaces que permitan cumplir con los objetivos empresariales.

### **b) Hipótesis Específicas.**

- i) El diagnóstico de la situación actual permitirá conocer de mejor manera a la organización y a los cargos existentes.

- ii) Los perfiles de competencias de los puestos y el diccionario de competencias, permitirá identificar los conocimientos, habilidades y conductas que son necesarias en cada uno de los puestos de trabajo.
- iii) La metodología para la selección de personal basado en competencias, permitirá seleccionar a la persona correcta para un puesto existente.
- iv) La metodología para la evaluación de las competencias, determinará si el trabajador que se va a contratar es el que tiene los mejores conocimientos, habilidades y conductas conforme los perfiles ocupacionales.
- v) El plan de desarrollo de carrera mediante competencias, permitirá administrar de mejor manera el desempeño y con ello obtener mejores resultados productivos.

# **CAPITULO 1**

## **DIAGNOSTICO EMPRESARIAL**

### **1.1 HISTORIA.**

El 19 de Marzo de 1974 se adjudicó la construcción de la Refinería Estatal de Esmeraldas al consorcio Japonés Sumitomo Chiyoda por un monto de 160 millones de dólares, hoy es la planta industrial más grande del país.

La Refinería Estatal de Esmeraldas (REE) se encuentra ubicada en la provincia de Esmeraldas en el Km 7 ½ vía Atacames, inicio su operación en el año de 1978 con una capacidad de refinación de petróleo de 55.000 barriles/día, con un crudo de 28 grados API. En 1987 se realizó la primera ampliación hasta una capacidad de 90.000 barriles/día, manteniendo la misma calidad de crudo. En 1995 se realizó la segunda ampliación a 110.000 barriles/día con el acondicionamiento para procesar crudos pesados de 23 a 27,5 grados API.

La planta esta en capacidad de producir gasolina sin plomo y de cumplir lo estipulado en la “Ley de la regulación de la producción y la comercialización de combustibles en el Ecuador”, expedida en Octubre de 1995, que prohíbe la utilización de Tetraetilo de Plomo en la preparación de las gasolinas en el país, a partir de Julio de 1998.

### **1.2 MISIÓN.**

Refinar e industrializar petróleo crudo, para producir derivados hidrocarburíferos con calidad, a fin de cubrir la demanda nacional, cuidando que sus actividades causen el mínimo impacto en el medio ambiente.

### **1.3 VISIÓN.**

Hacer de la Refinería Estatal de Esmeraldas la mayor y más eficiente empresa industrial del Ecuador, sustentada en el compromiso de un personal altamente capacitado y motivado, y con una infraestructura que esté tecnológicamente a la vanguardia, de manera que garantice al país el aprovisionamiento oportuno de sus necesidades energéticas en calidad y cantidad, y la preservación ambiental.

## **1.4 OBJETIVOS.**

- Industrializar los hidrocarburos, con la mayor eficiencia empresarial para obtener el mayor rendimiento en productos.
- Procesar los crudos que se obtienen principalmente en los campos de la Amazonía.
- Abastecer con productos de calidad, para cubrir en su mayor parte la demanda de los combustibles del país
- Proteger el medio ambiente con la verificación constante de los parámetros de contaminación ambiental

## **1.5 POLÍTICAS.**

Las políticas mediante las cuales se enfoca su gestión de producción son las siguientes:

- Optimizar el proceso operativo y administrativo mediante esquemas eficientes de gestión empresarial
- Efectuar inversiones en proyectos de alta rentabilidad
- Optimizar la producción de destilados disminuyendo el rendimiento de productos pesados
- Ejecutar proyectos que permitan alcanzar lo máximos niveles de derivados con estándares de calidad internacionales.
- Incluir en los proyectos de producción todas las acciones y equipamientos que requieran para la preservación del medio ambiente y de la defensa de la ecología.

## **1.6 ESTRATEGIAS.**

- Cumplir los cronogramas de los paros de mantenimiento.
- Recuperar la capacidad instalada de vapor y energía eléctrica
- Mantener el esquema de exportación de Fuel Oil No. 6
- Monitoreo permanente de oferta y demanda de hidrocarburos, con el objeto de reprogramar actividades y satisfacer necesidades de mercado.
- Capacitación permanente del personal.

## 1.7 VALORES.

- **Honestidad:** Transparencia en el manejo económico, organizativo y productivo.
- **Responsabilidad:** Cumplir con los compromisos existentes hacia los trabajadores, entorno, ciudad y país.
- **Ética:** propiciar el cumplimiento de las leyes, reglamentos, normas y procedimientos.
- **Orientación al Servicio:** Mantener la operación de la planta industrial en base al conocimiento y expectativas de los clientes internos y externos.

## 1.8 ANALISIS FODA

### a) Fortalezas.

- Posee una infraestructura considerada la más grande del país y dotada de tecnología moderna.
- Cuenta con leyes, reglamentos, procedimientos y normas, que facilitan su administración.
- Dispone de recursos económicos proporcionados anualmente proporcionados en base a los presupuestos elaborados por la empresa.
- Cuenta con personal altamente calificado y comprometido con los objetivos de la empresa.

### b) Oportunidades.

- Mercado de consumo de derivados de petróleo garantizado.
- Disponibilidad de asesoramiento empresarial nacional e internacional, en las áreas operativas, técnicas y administrativas.
- Materia prima disponible en el país con una infraestructura que permite disponer en sitio.
- Ofertas de nuevos productos y servicios, por las constantes visitas técnicas de empresas.
- Necesidad de recursos en las arcas fiscales.

### **c) Debilidades.**

- Actualmente el recurso humano en el área de operación y mantenimiento esta reducido.
- Los mayores niveles de decisión están centralizados en la matriz que esta localizada en Quito.
- El porcentaje de autorización presupuestaria de la Superintendencia General es limitado.
- Las gestiones de compras y contratos tiene trámites demorados, muchos sin valor agregado.
- No se aplica una administración de Recursos Humanos basada en Competencias y no se dispone de procedimientos de selección de personal, evaluación del desempeño y desarrollo de carrera por competencias.

### **d) Amenazas.**

- Recortes continuos de los presupuestos operativos y de inversión que no permiten desarrollar planes a mediano y largo plazo..
- Influencia política en la administración de la empresa.
- Inestabilidad política del país.
- Privatización de la Empresa
- Inconformidad permanente de sectores cercanos a Refinería por la contaminación ambiental.

## **1.9 PRODUCTOS.**

Teniendo como insumo el crudo Oriente, En refinería Esmeraldas se procesa para producir los derivados que el país requiere para mover el aparato productivo. La producción cubre el 61% de la demanda interna de derivados.

Los productos están sometidos a un estricto y riguroso control de calidad cumpliendo con las normas del INEN. Los procesos de producción se enmarcan dentro de las normas y leyes de protección del Medio Ambiente emitidas por la DINAPA, nuestro compromiso es cuidar el entorno para las actuales y futuras generaciones.

A continuación se detallan los productos de Refinería Estatal de Esmeraldas:

- L.P.G. : Para uso doméstico e industrial
- Gasolina Extra : De 80 octanos para uso en automotores
- Gasolina Super : De 90 octanos para uso en automotores modernos
- Jet Fuel : Para combustible de aviones comerciales
- Diesel 1 : Uso como interfase en operativos de poliducto
- Diesel Premium : Para el transporte público de la ciudad de Quito
- Diesel 2 : Para transporte público y pesado
- Fuel Oil No. 4 : Combustible para la generación eléctrica
- Residuo : Para exportación
- Asfalto RC 250 : Uso en carpeta asfáltica de carreteras
- Cemento Asfáltico : Uso en carpeta asfáltica de carreteras
- Azufre : Para producción de ácido sulfúrico
- Slop : Exportación

## **1.10 CLIENTES**

### **a) Internos**

Son los 691 ecuatorianos que trabajan dentro de las instalaciones de Refinería Estatal de Esmeraldas, distribuidos en los sectores Administrativo, Operativo y Mantenimiento.

### **b) Externos**

- Empresas comercializadoras de derivados de Petróleo para distribución local
- Mercado Internacional.
- Proveedores y Contratistas
- Personal empleado por los proveedores y contratistas.
- Gobernación, Consejo Provincial y Municipio de Esmeraldas.
- Escuelas, Colegios y Universidad.
- País.



## **1.11 INDICADORES DE GESTION DEL PROCESO DE PRODUCCION**

- Barriles de producción real vs programada (derivados)
- Barriles de carga real vs programada (crudo)
- Monto ejecutado de inversiones vs programado.

## **1.12 ESTRUCTURA**

La estructura organizativa de la Refinería Estatal de Esmeraldas, se detalla en el cuadro No. 1.

## **1.13 INFRAESTRUCTURA**

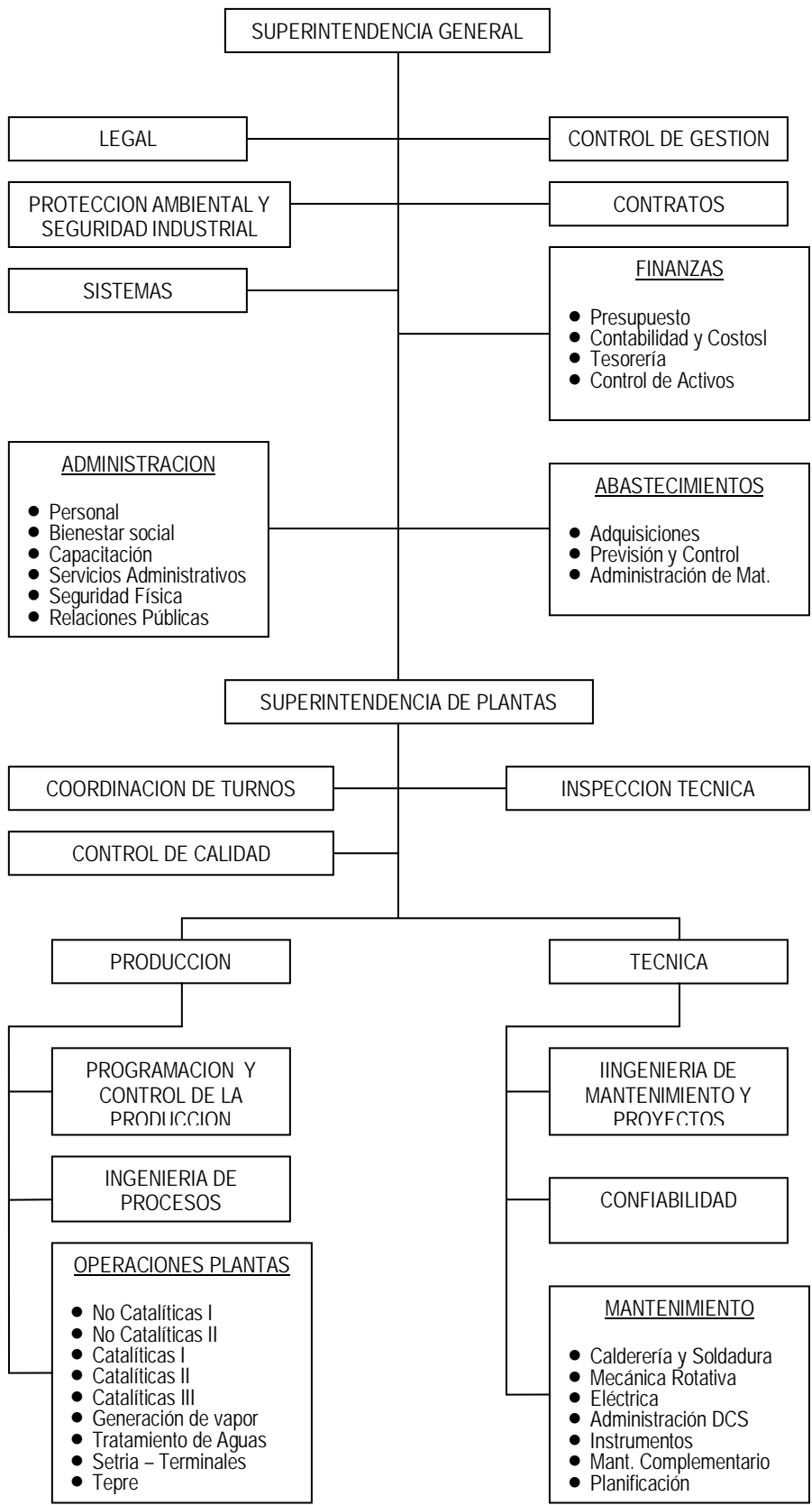
La Refinería Estatal de Esmeraldas esta formada por las siguientes Unidades que tienen su capacidad de diseño instalado:

### **Unidades de Proceso:**

Dos unidades de destilación atmosférica	55.000 bpd
Una unidad de destilación al vacío	29.400 bpd
Una unidad de destilación al vacío	15.900 bpd
Dos unidades de reducción de viscosidad	15.750 bpd
Una unidad de tratamiento Merox: Jet-Fuel, Gasolina y LPG	31.524 bpd
Una unidad hidrodesulfuradora de nafta pesada	13.000 bpd
Una unidad de reformación catalítica CCR	10.000 bpd
Una unidad hidrodesulfuradora de diesel	24.500 bpd

### **Unidades de Servicio:**

Cuatro calderas de vapor de 600 psi, capacidad total de 380 tn/h  
Cuatro turbogeneradores, capacidad total de 30 MW  
Cuatro compresores de aire  
Sistema de tratamiento de agua para calderos  
Sistema de almacenamiento de productos (64 tanques)



Cuadro No. 1: Organigrama Estructural de la Refinería Estatal de Esmeraldas.

Fuente: Superintendencia General de Refinería Estatal de Esmeraldas

## **Unidades Ecológicas:**

Dos unidades de tratamiento de aguas amargas.

Dos unidades de tratamiento de gas combustible

Dos unidades de recuperación de azufre

Unidades de tratamiento de las aguas industriales efluentes

Unidades de tratamiento de las aguas industriales efluentes que reducen el impacto sobre el medio ambiente.

Toda la Refinería esta equipada con instrumentación electrónica de punta y con sistema de Control Distribuído (DCS Honeywell).

## **1.14 RECURSOS HUMANOS.**

Existen 460 personas que labora en Refinería Esmeraldas como parte de la Empresa, distribuidos de la siguiente manera:

- Sector Administrativo: 107
- Sector Operativo: 280
- Sector de Mantenimiento: 73

Existen 231 personas bajo la modalidad de tercerizados que presta servicios para Refinería Esmeraldas, distribuidos así:

- Sector Administrativo: 102
- Sector de Mantenimiento: 129

## **1.15 INVENTARIO DE PUESTOS DE TRABAJO.**

Refinería Estatal de Esmeraldas, como una de sus herramientas para la Administración de Recursos Humanos, dispone del "MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE CARGOS", que es un instrumento Administrativo que agrupa de manera organizada los puestos y las funciones que se desarrollan en las diferentes actividades de la industria hidrocarburifera y el perfil requerido para el desempeño de cada uno de los cargos, acorde a la realidad ocupacional, avance tecnológico y proyección de la empresa.

De acuerdo al Instructivo de Plan de Carrera de Petroecuador y sus Empresas Filiales, vigente desde Agosto del 2002, existen 319 cargos aplicables a la Refinería Estatal de Esmeraldas, clasificados dentro de cuatro (4) Areas de Gestión que son: Operativa, Apoyo Operativo, Administrativo y Financiero, agrupados en diecisiete (17) grupos ocupacionales

En el cuadro No.2, se detalla la denominación de los cargos, con la respectiva escala salarial, que esta vigente en Refinería Estatal de Esmeraldas.

Las definiciones utilizadas en el cuadro No. 2 de clasificación y valoración de cargos es la siguiente:

#### AREA DE GESTION:

Ámbito de desarrollo de las diferentes actividades empresariales:

- Gestión Operativa: Actividades sustantivas o propias empresariales
- Gestión Apoyo Operativo: Apoyo directo a la gestión operativa
- Gestión Administrativa: Apoyo integral a la gestión empresarial
- Gestión Financiera: Actividades económicas y financieras empresariales

#### GRUPO OCUPACIONAL:

Agrupar cargos semejantes en cuanto a la naturaleza del trabajo, con diferente grado de complejidad y/o requisitos y que pertenecen a una misma área de gestión.

#### CARGO:

Es una descripción genérica de funciones con determinados requisitos, para su desempeño.

#### NIVEL ÚNICO:

Corresponde al nivel al cual representa el cargo para la remuneración, correspondiendo para cada nivel un valor que es considerado el sueldo básico, al cual se añade los beneficios de ley más los beneficios estipulados en el contrato colectivo.

<b>CLASIFICACION Y VALORACION DE CARGOS</b>		
<b>REFINERIA ESTATAL DE ESMERALDAS</b>		
<b>ORD.</b>	<b>CARGO</b>	<b>NIVEL UNICO</b>
<b>GESTION OPERATIVA</b>		
<b>GRUPO OCUPACIONAL: INDUSTRIALIZACION</b>		
1	Operador Industrial I A	9
2	Operador Industrial I B	10
3	Operador Industrial I C	11
4	Operador Industrial II	12
5	Operador Industrial III	13
6	Operador Industrial IV	14
7	Técnico Industrial I A	15
8	Técnico Industrial I B	16
9	Técnico Industrial II A	17
10	Técnico Industrial II B	18
11	Especialista Procesos Industriales I A	18
12	Especialista Procesos Industriales I B	19
13	Especialista Procesos Industriales II A	20
14	Especialista Procesos Industriales II B	21
15	Especialista Procesos Industriales III A	22
16	Especialista Procesos Industriales III B	23
17	Especialista Procesos Industriales IV A	23
18	Especialista Procesos Industriales IV B	24
<b>GRUPO OCUPACIONAL: TRANSPORTE DUCTOS Y TERMINALES</b>		
19	Operador Transporte Ductos y Terminales I A	9
20	Operador Transporte Ductos y Terminales I B	10
21	Operador Transporte Ductos y Terminales I C	11
22	Operador Transporte Ductos y Terminales II	12
23	Operador Transporte Ductos y Terminales III A	13
24	Operador Transporte Ductos y Terminales III B	14
25	Técnico Transporte Ductos y Terminales I A	15
26	Técnico Transporte Ductos y Terminales I B	16
27	Técnico Transporte Ductos y Terminales II	17
28	Especialista Transporte Ductos y Terminales I A	18
29	Especialista Transporte Ductos y Terminales I B	19
30	Especialista Transporte Ductos y Terminales II A	20
31	Especialista Transporte Ductos y Terminales II B	21
32	Especialista Transporte Ductos y Terminales III A	21
33	Especialista Transporte Ductos y Terminales III B	22
34	Especialista Transporte Ductos y Terminales IV A	23
35	Especialista Transporte Ductos y Terminales IV B	24
<b>GRUPO OCUPACIONAL: MANTENIMIENTO</b>		
36	Mecánico A	7
37	Mecánico B	8
38	Mecánico C	9
39	Técnico Mantenimiento I A	10
40	Técnico Mantenimiento I B	11
41	Técnico Mantenimiento II A	12
42	Técnico Mantenimiento II B	13
43	Técnico Mantenimiento II C	14
44	Técnico Mantenimiento III A	14
45	Técnico Mantenimiento III B	15

Cuadro No. 2: Clasificación y valoración de cargos

**CLASIFICACION Y VALORACION DE CARGOS  
REFINERIA ESTATAL DE ESMERALDAS**

<b>ORD.</b>	<b>CARGO</b>	<b>NIVEL UNICO</b>
46	Técnico Mantenimiento III C	16
47	Técnico Mantenimiento IV A	16
48	Técnico Mantenimiento IV B	17
49	Técnico Mantenimiento IV C	18
50	Especialista Mantenimiento I A	18
51	Especialista Mantenimiento I B	19
52	Especialista Mantenimiento II A	19
53	Especialista Mantenimiento II B	20
54	Especialista Mantenimiento II C	21
55	Especialista Mantenimiento III A	22
56	Especialista Mantenimiento III B	23
57	Especialista Mantenimiento IV A	23
58	Especialista Mantenimiento V B	24
<b>GESTION APOYO OPERATIVO</b>		
<b>GRUPO OCUPACIONAL: TRANSPORTE MARITIMO</b>		
59	Operador Transporte Marítimo I A	9
60	Operador Transporte Marítimo I B	10
61	Operador Transporte Marítimo I C	11
62	Operador Transporte Marítimo II A	11
63	Operador Transporte Marítimo II B	12
64	Operador Transporte Marítimo II CA	13
65	Técnico Transporte Marítimo I B	14
66	Técnico Transporte Marítimo I B	15
67	Técnico Transporte Marítimo II A	16
68	Técnico Transporte Marítimo II B	17
69	Especialista Operaciones Marítimas I A	17
70	Especialista Operaciones Marítimas I B	18
71	Especialista Operaciones Marítimas II A	19
72	Especialista Operaciones Marítimas II B	20
73	Especialista Operaciones Marítimas III A	21
74	Especialista Operaciones Marítimas III B	22
75	Especialista Operaciones Marítimas III C	23
76	Especialista Operaciones Marítimas IV	24
<b>GRUPO OCUPACIONAL: LABORATORIO</b>		
77	Tecnico Laboratorio I A	9
78	Tecnico Laboratorio I B	10
79	Tecnico Laboratorio I C	11
80	Tecnico Laboratorio II A	12
81	Tecnico Laboratorio II B	13
82	Tecnico Laboratorio II C	14
83	Tecnico Laboratorio III A	14
84	Tecnico Laboratorio III B	15
85	Tecnico Laboratorio III C	16
86	Tecnico Laboratorio IV A	16
87	Tecnico Laboratorio IV B	17
88	Tecnico Laboratorio IV C	18
89	Especialista Laboratorio I A	18
90	Especialista Laboratorio I B	19
91	Especialista Laboratorio II A	19
92	Especialista Laboratorio II B	20

**CLASIFICACION Y VALORACION DE CARGOS  
REFINERIA ESTATAL DE ESMERALDAS**

<b>ORD.</b>	<b>CARGO</b>	<b>NIVEL UNICO</b>
93	Especialista Laboratorio II C	21
94	Especialista Laboratorio III A	21
95	Especialista Laboratorio III B	22
96	Especialista Laboratorio III C	23
97	Especialista Laboratorio IV	24
<b>GRUPO OCUPACIONAL: PROTECCION AMBIENTAL</b>		
98	Técnico Protección Ambiental I A	10
99	Técnico Protección Ambiental I B	11
100	Técnico Protección Ambiental I C	12
101	Técnico Protección Ambiental II A	13
102	Técnico Protección Ambiental II B	14
103	Técnico Protección Ambiental III A	15
104	Técnico Protección Ambiental III B	16
105	Especialista Protección Ambiental I A	17
106	Especialista Protección Ambiental I B	18
107	Especialista Protección Ambiental I C	19
108	Especialista Protección Ambiental II A	19
109	Especialista Protección Ambiental II B	20
110	Especialista Protección Ambiental II C	21
111	Especialista Protección Ambiental III A	21
112	Especialista Protección Ambiental III B	22
113	Especialista Protección Ambiental III C	23
114	Especialista Protección Ambiental IV	24
<b>GRUPO OCUPACIONAL: SEGURIDAD INDUSTRIAL</b>		
115	Tecnico Seguridad Industrial I A	10
116	Tecnico Seguridad Industrial I B	11
117	Tecnico Seguridad Industrial I C	12
118	Tecnico Seguridad Industrial II A	13
119	Tecnico Seguridad Industrial II B	14
120	Tecnico Seguridad Industrial III A	15
121	Tecnico Seguridad Industrial III B	16
122	Especialista Seguridad Industrial I A	17
123	Especialista Seguridad Industrial I B	18
124	Especialista Seguridad Industrial I C	19
125	Especialista Seguridad Industrial II A	19
126	Especialista Seguridad Industrial II B	20
127	Especialista Seguridad Industrial II C	21
128	Especialista Seguridad Industrial III A	21
129	Especialista Seguridad Industrial III B	22
130	Especialista Seguridad Industrial III C	23
131	Especialista Seguridad Industrial IV	24
<b>GRUPO OCUPACIONAL: ALMACENAMIENTO Y DESPACHO</b>		
132	Operador Amacenamiento y Despacho I A	8
133	Operador Amacenamiento y Despacho I B	9
134	Operador Amacenamiento y Despacho I C	10
135	Operador Amacenamiento y Despacho II A	11
136	Operador Amacenamiento y Despacho II B	12
137	Operador Amacenamiento y Despacho II C	13
138	Técnico Amacenamiento y Despacho I A	14
139	Técnico Amacenamiento y Despacho I B	15

**CLASIFICACION Y VALORACION DE CARGOS  
REFINERIA ESTATAL DE ESMERALDAS**

<b>ORD.</b>	<b>CARGO</b>	<b>NIVEL UNICO</b>
140	Técnic Almacenamiento y Despaco II A	16
141	Técnic Almacenamiento y Despaco II B	17
<b>GESTION ADMINISTRATIVA</b>		
<b>GRUPO OCUPACIONAL: ADMINISTRACION</b>		
142	Analista Administrativo I A	7
143	Analista Administrativo I B	8
144	Analista Administrativo I C	9
145	Analista Administrativo II A	10
146	Analista Administrativo II B	11
147	Analista Administrativo II C	12
148	Analista Administrativo III A	13
149	Analista Administrativo III B	14
150	Analista Administrativo III C	15
151	Especialista Administrativo I A	16
152	Especialista Administrativo I B	17
153	Especialista Administrativo I C	18
154	Especialista Administrativo II A	19
155	Especialista Administrativo II B	20
156	Especialista Administrativo II C	21
157	Especialista Administrativo III A	22
158	Especialista Administrativo III B	23
159	Especialista Administrativo III C	24
<b>GRUPO OCUPACIONAL: MATERIALES</b>		
160	Analista Materiales I A	7
161	Analista Materiales I B	8
162	Analista Materiales I C	9
163	Analista Materiales II A	10
164	Analista Materiales II B	11
165	Analista Materiales II C	12
166	Analista Materiales III A	13
167	Analista Materiales III B	14
168	Analista Materiales III C	15
169	Especialista Materiales I A	16
170	Especialista Materiales I B	17
171	Especialista Materiales I C	18
172	Especialista Materiales II A	19
173	Especialista Materiales II B	20
174	Especialista Materiales II C	21
175	Especialista Materiales III A	22
176	Especialista Materiales III B	23
177	Especialista Materiales IV	24
<b>GRUPO OCUPACIONAL: INFORMATICA</b>		
178	Analista Informática I A	7
179	Analista Informática I B	8
180	Analista Informática I C	9
181	Analista Informática II A	10
182	Analista Informática II B	11
183	Analista Informática II C	12
184	Analista Informática III A	13
185	Analista Informática III B	14



**CLASIFICACION Y VALORACION DE CARGOS  
REFINERIA ESTATAL DE ESMERALDAS**

<b>ORD.</b>	<b>CARGO</b>	<b>NIVEL UNICO</b>
186	Analista Informática III C	15
187	Especialista Informática I A	16
188	Especialista Informática I B	17
189	Especialista Informática I C	18
190	Especialista Informática II A	19
191	Especialista Informática II B	20
192	Especialista Informática II C	21
193	Especialista Informática III A	22
194	Especialista Informática III B	23
195	Especialista Informática IV	24
<b>GRUPO OCUPACIONAL: ASESORIA LEGAL</b>		
196	Asistente Abogacía I A	10
197	Asistente Abogacía I B	11
198	Asistente Abogacía I C	12
199	Asistente Abogacía II A	13
200	Asistente Abogacía II B	14
201	Asistente Abogacía II C	15
202	Abogado I A	16
203	Abogado I B	17
204	Abogado I C	18
205	Abogado II A	19
206	Abogado II B	20
207	Abogado II C	21
208	Abogado III A	22
209	Abogado III B	23
210	Abogado IV	24
<b>GRUPO OCUPACIONAL: MEDICINA LABORAL Y BIENESTAR SOCIAL</b>		
211	Auxiliar Enfermería y Odontología I A	8
212	Auxiliar Enfermería y Odontología I B	9
213	Auxiliar Enfermería y Odontología I C	10
214	Auxiliar Enfermería y Odontología II A	11
215	Auxiliar Enfermería y Odontología II B	12
216	Auxiliar Enfermería y Odontología II C	13
217	Tecnólogo (a) Médico (a) I A	12
218	Tecnólogo (a) Médico (a) I B	13
219	Tecnólogo (a) Médico (a) I C	14
220	Tecnólogo (a) Médico (a) II A	15
221	Tecnólogo (a) Médico (a) II B	16
222	Tecnólogo (a) Médico (a) II C	17
223	Enfermero (a) I A	12
224	Enfermero (a) I B	13
225	Enfermero (a) I C	14
226	Enfermero (a) II A	15
227	Enfermero (a) II B	16
228	Enfermero (a) II C	17
229	Trabajador (a) Social I A	12
230	Trabajador (a) Social I B	13
231	Trabajador (a) Social I C	14
232	Trabajador (a) Social II A	15

**CLASIFICACION Y VALORACION DE CARGOS  
REFINERIA ESTATAL DE ESMERALDAS**

<b>ORD.</b>	<b>CARGO</b>	<b>NIVEL UNICO</b>
233	Trabajador (a) Soacial II B	16
234	Trabajador (a) Soacial II C	17
235	Odontólogo (a) I A	14
236	Odontólogo (a) I B	15
237	Odontólogo (a) I C	16
238	Odontólogo (a) II A	17
239	Odontólogo (a) II B	18
240	Odontólogo (a) II C	19
241	Médico (a) I A	15
242	Médico (a) I B	16
243	Médico (a) I C	17
244	Médico (a) II A	18
245	Médico (a) II B	19
246	Médico (a) II C	20
247	Médico (a) III A	21
248	Médico (a) III B	22
249	Médico (a) III C	23
<b>GRUPO OCUPACIONAL: COMUNICACIÓN SOCIAL</b>		
250	Analista Comunicación Social I A	10
251	Analista Comunicación Social I B	11
252	Analista Comunicación Social I C	12
253	Comunicador Social I A	13
254	Comunicador Social I B	14
255	Comunicador Social I C	15
256	Comunicador Social II A	16
257	Comunicador Social II B	17
258	Comunicador Social II C	18
259	Comunicador Social III A	18
260	Comunicador Social III B	20
261	Comunicador Social III C	21
262	Comunicador Social IV A	22
263	Comunicador Social IV B	23
264	Comunicador Social IV C	24
<b>GRUPO OCUPACIONAL: APOYO OFICINA</b>		
265	Oficinista A	5
266	Oficinista B	6
267	Oficinista C	7
268	Recepcionista - Telefonista A	5
269	Recepcionista - Telefonista B	6
270	Recepcionista - Telefonista C	7
271	Secretaria I A	7
272	Secretaria I B	8
273	Secretaria I C	9
274	Secretaria II A	10
275	Secretaria II B	11
276	Secretaria II C	12
277	Secretaria III A	12
278	Secretaria III B	13
279	Secretaria III C	14

<b>CLASIFICACION Y VALORACION DE CARGOS REFINERIA ESTATAL DE ESMERALDAS</b>		
<b>ORD.</b>	<b>CARGO</b>	<b>NIVEL UNICO</b>
280	Secretaria IV A	15
281	Secretaria IV B	16
282	Secretaria Ejecutiva A	17
283	Secretaria Ejecutiva B	18
<b>GRUPO OCUPACIONAL: SERVICIOS GENERALES</b>		
284	Auxiliar Servicios Generales A	4
285	Auxiliar Servicios Generales B	5
286	Auxiliar Servicios Generales C	6
287	Asistente Servicios Generales A	7
288	Asistente Servicios Generales B	8
289	Asistente Servicios Generales C	9
290	Conductor Vehículos I A	6
291	Conductor Vehículos I B	7
292	Conductor Vehículos I C	8
293	Conductor de Vehículos II A	9
294	Conductor de Vehículos II B	10
295	Conductor de Vehículos II C	11
296	Conductor Equipo Pesado A	11
297	Conductor Equipo Pesado B	12
298	Conductor Equipo Pesado C	13
299	Supervisor Servicios Generales y Transporte A	14
300	Supervisor Servicios Generales y Transporte B	15
301	Supervisor Servicios Generales y Transporte C	16
<b>GESTION FINANCIERA</b>		
<b>GRUPO OCUPACIONAL: ECONOMIA Y FINANZAS</b>		
302	Analista Economía y Finanzas I A	7
303	Analista Economía y Finanzas I B	8
304	Analista Economía y Finanzas I C	9
305	Analista Economía y Finanzas II A	10
306	Analista Economía y Finanzas II B	11
307	Analista Economía y Finanzas II C	12
308	Analista Economía y Finanzas III A	13
309	Analista Economía y Finanzas III B	14
310	Analista Economía y Finanzas III C	15
311	Especialista Economía y Finanzas I A	16
312	Especialista Economía y Finanzas I B	17
313	Especialista Economía y Finanzas I C	18
314	Especialista Economía y Finanzas II A	19
315	Especialista Economía y Finanzas II B	20
316	Especialista Economía y Finanzas II C	21
317	Especialista Economía y Finanzas III A	22
318	Especialista Economía y Finanzas III B	23
319	Especialista Economía y Finanzas IV	24

Fuente: Instructivo del Plan de Carrera de Petroindustrial

Refinería Estatal de Esmeraldas, por ser parte de Petroindustrial y ésta parte de Petroecuador, que es considerada como una empresa estatal, que se rige por sus leyes y reglamentos, tiene un sistema de remuneraciones propio y que su estructura de puestos no esta sujeta a las disposiciones de la SENRES

En el cuadro No. 2, se puede observar que en los diferentes grupos ocupacionales, existen cargos con iguales denominaciones diferenciándose por una secuencia numérica y un literal, los que corresponden a un nivel salarial diferente.

Esta diversificación de cargos ha ocasionado que existan demasiados cargos en la Empresa y que se generen inconformidad en sus trabajadores por una notable jerarquización y diferencias en los sueldos entre trabajadores que en muchas ocasiones realizan iguales trabajos pero tienen diferente remuneración económica.

Al revisar el manual de funciones de la empresa, se observa que dentro de una familia de cargos se realiza funciones similares, diferenciándose, que en la mayoría de los casos, el aumento de funciones va acorde al aumento del numeral del cargo.

## **CAPITULO 2**

### **PERFILES DE PUESTOS POR COMPETENCIAS**

#### **2.1 LAS COMPETENCIAS**

##### **2.1.1 ORIGEN DE LAS COMPETENCIAS<sup>1</sup>**

El concepto de competencia en su principal aceptación se asocia al de la disputa o rivalidad entre los que aspiran a la misma cosa. Sin embargo, cuando lo referimos a las características personales tiene un significado bien distinto, más bien vinculado a aptitud e idoneidad.

El término fue aplicado en sus orígenes al campo del Derecho, posteriormente fue adoptado en la Psicología Clínica, para definir estándares legales de capacidad y la habilidad para desarrollar múltiples actividades de la vida diaria. También en el campo de la educación se ha utilizado para hacer referencia a amplias áreas del conocimiento. De los diferentes contextos parece deducirse una asociación entre el término competencia y la idea de éxito en el rendimiento o dominio de un conocimiento o habilidad.

La aplicación del concepto de competencia y su intento de formación en la dirección de la empresa comenzó a producirse a finales de los años sesenta y fundamentalmente en los setenta. En aquel momento la psicología diferencial, la psicología conductual y de la educación, y la ciencia de la gestión/ingeniería del trabajo, establecían las bases del modelo de competencias (McLagan, 1977).

El concepto de "Competencia" fue planteado inicialmente por David McClelland en 1973, en Estados Unidos, como una relación ante la insatisfacción con las mediadas tradicionales utilizadas para predecir el rendimiento en el trabajo.

##### **2.1.2 DEFINICIONES DE COMPETENCIAS<sup>2</sup>.**

Varios autores han definido a las competencias de diferente manera:

---

<sup>1</sup> SASTRE CASTILLO, Miguel y AGUILAR PASTOR, Eva, Dirección de Recursos Humanos un enfoque estratégico, editorial Mc Graw Hill, 2003, pág. 377

<sup>2</sup> Ibid. pag. 379

**Spencer y Spencer (1994):** Combinación de motivos, rasgos, autoconceptos, actitudes o valores, conocimiento o capacidades de comportamiento. Cualquier característica individual que pueda ser realmente medida o computada y que puede ser mostrada para diferenciar a empleados de superior y medio desempeño.

**Fleishman (1995):** Mezcla de conocimientos, capacidades, habilidades, motivación, creencias, valores e intereses.

**Rodríguez Feliú (1996):** Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que el permiten la realización exitosa de una actividad

**Ansorena Cao (1996):** Una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como una característica de su comportamiento, y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable.

**Mirabile (1997):** Conocimiento, capacidad, habilidad o característica asociada con un alto rendimiento en el trabajo.

**Green (1999):** Descripción escrita de hábitos de trabajo medibles y capacidades personales utilizadas para lograr los objetivos en el trabajo.

**Marrelli (1999):** Capacidad, susceptible de ser medida, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización.

**Woodruffe (1993):** Conjunto de patrones de conducta, que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones.

En resumen, podemos considerar que competencia es un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, etc., observables y medibles que, dotan al empleado de una capacidad para obtener un desempeño excelente en alguna tarea o trabajo, con lo cual se puede diferenciar el rendimiento de las personas, procesos e instituciones.

### 2.1.3 CLASIFICACION GENERAL DE COMPETENCIAS<sup>3</sup>.

Producto de la dificultad que existe para dar una definición clara y única acerca del fenómeno que engloba el término competencia, surgen diversas clasificaciones, tendientes a formular un ordenamiento que permita identificar los principales tipos de competencias.

Uno de ellos es el Modelo Genérico de Competencias enfocado a la actividad gerencial, donde el desempeño exitoso tendrá relación con la gestión y acción por objetivos, liderazgo, gestión de recursos humanos, dirección de subordinados, y un conocimiento profundo de la tarea en sí, así también del proceso que su desarrollo implica específicamente (Fernández y Baeza, 2001)

Otra clasificación de las competencias surge a partir de su capacidad predictiva del desempeño superior, para lo cual dividirían en: Competencias umbral que son aquellas que predicen el comportamiento promedio en determinada función, es decir son los conocimientos, destrezas y habilidades que necesita una persona para lograr un desempeño mediano o mínimamente adecuado y Competencias diferenciadoras que son aquellas que predicen el comportamiento superior.

Las competencias, también pueden ser clasificadas de acuerdo a su grado de aplicabilidad y especificidad organizacional en: Competencias corporativas de la organización, comunes a todos los cargos y las líneas de negocios, Competencias comunes de un área, gerencia o línea de negocios, Competencias de familias de cargos con responsabilidades similares y Competencias específicas del cargo.

Por último, las competencias se pueden clasificar de acuerdo a su facilidad o dificultad de desarrollo, en Competencias fácilmente entrenables (pensamiento analítico), Competencias medianamente entrenables (iniciativa) y Competencias difícilmente entrenables (autoconfianza o flexibilidad). Esta clasificación es un aspecto fundamental cuando se requiere decidir que tipo de competencias resulta más provechoso invertir en su desarrollo, ya que permite evaluar, de forma clara y precisa, el costo-beneficio que provocará para la consecución de metas de la organización. (Velando, E. 1997)

---

<sup>3</sup> [WWW.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm](http://WWW.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm)

#### **2.1.4 COMPETENCIAS Y TRABAJO<sup>4</sup>.**

El paradigma de las “Competencias” difiere de los requisitos que aparecen en las clásicas descripciones de los cargos. Los requisitos de los cargos casi siempre se refieren a la formación académica y al tiempo de experiencia laboral necesarios para ocupar un cargo. Se comprueba básicamente mediante acreditaciones documentales (títulos y certificados). Las competencias deben manifestarse en la realidad, ya sea mediante demostraciones prácticas, pruebas objetivas o simulaciones.

La identificación de las competencias resulta del cruce de las informaciones de las evaluaciones objetivas de las características que marcan un desempeño exitoso de los sujetos que desempeñan los puestos. Una vez identificadas las competencias pueden ser aplicadas para el reclutamiento y selección, para el adiestramiento, desarrollo de carrera, evaluación de desempeño o para aplicar incentivos a las personas que posean aquellas características deseadas por la organización.

#### **2.1.5 CANTIDAD DE COMPETENCIAS.**

El número de Competencias existentes puede ser muy amplio. Levy-Levoyer (1996) presenta seis diferentes listas. Ansorena Cao (1996) incluye 50 Competencias conductuales. Woodruffe (1993) plantea nueve competencias genéricas. El Diccionario de Competencias de Hay McBer (Spencer y Spencer, 1993) incluye 20 competencias en su lista básica y nueve adicionales denominadas Competencias únicas. Mumford, M., Peterson N. & Childs, R (1999) presentan un diccionario con 52 competencias.

En todas estas listas hay Competencias que tienen el mismo nombre para el mismo concepto, pero también hay algunas que, siendo similares, reciben nombre diferente. Igualmente, algunas competencias son agrupadas de maneras diferentes, esto hace que el número de competencias a definir puede llegar a ser muy grande, por lo que cada organización debe realizar una lista de Competencias para su uso y no debe tomar la de otra organización.

---

<sup>4</sup> [WWW.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm](http://WWW.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm)



### **2.1.6 MEDICION DE LAS COMPETENCIAS.**

Dado que las competencias se definen en el contexto laboral, su evaluación se realiza también con propósito laboral. La evaluación trata de determinar el grado de congruencia entre las exigencias de un puesto y las características de una persona, para establecer su probabilidad de éxito en el mismo y decidir su contratación, su ascenso o recomendar un proceso de desarrollo de carrera.

### **2.1.7 GESTION POR COMPETENCIAS<sup>5</sup>.**

La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen influyen notoriamente en el diario accionar de cada una. Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan. Lo que hoy se necesita es adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y nuestra misión en ella.

Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la Gestión por competencias; tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del capital humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las características de cada uno de los individuos de acuerdo a las necesidades operativas, garantiza su desarrollo y la administración de las personas.

La Gestión por competencias pasa a transformarse un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador.

### **2.1.8 COMPETENCIAS Y CONTEXTO ESTRATÉGICO**

En un estudio realizado por Schippmann se encontró que uno de los mejores aportes de la Gestión por Competencias es la consideración explícita del contexto estratégico para desarrollar los diversos procesos de Gestión de la Gente. El contexto estratégico se traduce en una actividad de planificación donde la organización declara su

---

<sup>5</sup> [WWW.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm](http://WWW.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm)

filosofía, visión, metas, estrategias y otros electos claves de la gestión del mediano y largo plazo.

La gestión tradicional de Recursos Humanos (RRHH) desarrollaba sus aplicaciones (subsistemas) sin considerar el contexto estratégico de la organización. El efecto acumulado de este proceder es, por un lado el desconocimiento del verdadero impacto de las actividades de los recursos humanos de la organización y, por otro lado la escasa relevancia de los RRHH para los objetivos corporativos.

La consideración de las estrategias de la organización en el diseño de las actividades y procesos de la misma se conoce como alineación, esto es el compromiso de todos para moverse en la misma dirección (Green, 1999). El enfoque de competencias busca alinear tanto los procesos de recursos humanos como las competencias individuales.

La alineación de competencias individuales, significa que no se trata solo de identificar las competencias para desempeñar eficazmente el puesto individual, sino también detectar las competencias requeridas para funcionar adecuadamente en el entorno organizacional.

### **2.1.9 MODELOS DE GESTION POR COMPETENCIAS<sup>6</sup>.**

Para el desarrollo de Recursos Humanos es importante tener en claro que para una empresa el recurso más importante es el empleado, porque de este dependerá en gran medida la imagen y futuro de la misma.

Existen diversos modelos y aproximaciones para abordar el concepto de y la gestión por competencias. Tienen en común el considerar las capacidades que el trabajador posea, como una herramienta que se deben desarrollar continuamente, lo cual permite a la organización obtener ventajas competitivas en el mercado al que acceda, ya que las personas son consideradas ejes centrales en los avances que se puedan obtener.

Se presentan sin embargo algunas diferencias de énfasis y enfoques importantes de señalar; sea en su forma de concebir el cambio en sus objetivos y por tanto en los resultados que se espera obtener mediante su aplicación.

---

<sup>6</sup> [WWW.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm](http://WWW.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm)

Entre los diferentes modelos, se presentan algunas diferencias de énfasis y enfoques, sea en su forma de concebir el cambio, en sus objetivos y por tanto en los resultados que se espera obtener mediante su aplicación. A continuación se mencionan algunos modelos comúnmente utilizados por empresas consultoras:

- Modelo de MC BEAR.
- Modelo JCA o del Job Competentes Assesment.
- Modelo Ericsson.
- Modelo DD
- Modelo Funcional.

## **2.2 PUESTOS DE TRABAJO.**

### **2.2.1 DEFINICION DE CARGO<sup>7</sup>**

Según Chruden y Sherman citado por Chiavenato (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.

Según Bryan Livy citado por Chiavenato (1990) 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.

El puesto de trabajo o cargo es el principal nexo de unión entre los empleados y la organización, este vínculo permite a los individuos realizar aportaciones a ésta, al tiempo que les permite recibir las recompensas pertinentes.

### **2.2.2 DESCRIPCION DE CARGOS.**

Según Chiavenato (1999) la descripción del cargo es: "Un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace), los

---

<sup>7</sup> [WWW.monografias.com/trabajos6/gepo/gepo.html](http://WWW.monografias.com/trabajos6/gepo/gepo.html)

métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (como lo hace), los objetivos del cargo (por que lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y responsabilidades que comprende”.

### **2.2.3 ANÁLISIS DE CARGOS.**

Una vez identificado el contenido del cargo (aspectos intrínsecos), se analiza el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, los requisitos que el cargo exige a su ocupante.

El análisis de cargos pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada. Este análisis es la base para evaluar y clasificar los cargos, con el propósito de compararlos.

Chiavenato (1990) define el análisis de cargos como “el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. El análisis estudia y determina los requisitos calificativos, las responsabilidades que le atañan y las condiciones exigidas por el cargo para su correcto desempeño.”

Dessler (1994) define el análisis de puestos de trabajo como el “procedimiento para determinar las obligaciones y habilidades requeridas por un puesto de trabajo así como el tipo de individuo idóneo para ocuparlo”

El análisis y descripción de puestos o cargos, es una herramienta básica para toda la Gestión de Recursos Humanos. Permite aclarar los cometidos de los individuos y los aspectos colectivos, permite controlar la carga laboral y su evolución de tal manera que se pueda actuar sobre los calificadores, las decisiones técnicas y los equilibrios de la organización.

### **2.2.4 ESTRUCTURA DEL ANÁLISIS DE CARGOS.**

La estructura del análisis de cargos se refiere a los siguientes aspectos o factores de especificaciones, que comprenden:

**(a)** Requisitos de escolaridad, son los que debe poseer el empleado para desempeñar el cargo de manera adecuada.

- (b) Requisitos físicos, se refieren al esfuerzo físico y mental que necesita el empleado.
- (c) Responsabilidades implícitas, tienen que ver con las responsabilidades por la supervisión de subordinados, material, herramientas o equipos que utilizan.
- (d) Condiciones de trabajo, se refieren a las condiciones ambientales y riesgos a los que se expone el empleado que puedan condicionar su productividad y rendimiento en sus funciones.
- (e) Experiencia, se refiere al tiempo mínimo de trabajo que un aspirante debe tener para ejercer todas funciones asignadas.
- (f) Capacitación, se considera aquellos cursos o actividades complementarias que proveen conocimientos particulares especializados y que se consideran necesarios para el cumplimiento del trabajo.
- (g) Paquetes informáticos, son los conocimientos y el dominio en la utilización de los diferentes paquetes informáticos que le permitan tener un buen desempeño en el trabajo.
- (h) Idiomas, se refiere a la facilidad que tiene el aspirante para comunicarse en forma oral y escrita con personas de diferentes idiomas.
- (i) Competencia del puesto, el conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas, que posea el empleado para obtener un desempeño excelente en el trabajo.

### **2.2.5 MODELOS TEORICOS DE DESCRIPCION DE CARGOS**

Existen diferentes modelos teóricos para la descripción de cargos, a pesar de que los autores consultados coinciden en que no hay un formato estándar ya que pueden variar en forma considerable de una organización a otra.

Según Chiavenato (1999) la descripción y análisis de cargos abarca los siguientes aspectos:

- (a) **Intrínsecos:** Nombre del cargo, posición del cargo en el organigrama (nivel del cargo, subordinación, supervisión y comunicaciones colaterales) y contenido del cargo (tareas o funciones diarias, semanales, mensuales anuales y esporádicas).

**(b) Extrínsecos:** Requisitos intelectuales (instrucción básica, experiencia, iniciativa y aptitudes necesarias), requisitos físicos (esfuerzo físico, concentración y constitución física), responsabilidades implícitas por supervisión de personal, materiales y equipos, métodos y procesos, dinero, títulos, valores o documentos, información confidencial y seguridad de terceros) y condiciones de trabajo.

### **2.2.6 PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIA<sup>8</sup>.**

Dado que las organizaciones se mueven en un contexto que las obliga a ajustar sus metas y objetivos en forma permanente, se hace necesario derivar desde un modelo estático con énfasis en aspectos descriptivos generales de los cargos, hacia un modelo dinámico con énfasis en las conductas específicas que dan cuenta del cumplimiento de las responsabilidades del cargo y que son las que se requieren para el éxito del negocio (Spencer & Spencer, 1993).

Sobre la base de este pensamiento se erige fundamentalmente la concepción de los perfiles de cargo por competencia a desarrollar. Varios autores han coincidido con lo anteriormente planteado, sustituyendo los antiguos perfiles de cargo que hacían énfasis en el contenido del puesto (especificando sus funciones y tareas); por una nueva concepción, los actuales perfiles de competencia que se centran más bien en las responsabilidades y actuaciones que deberá tener el individuo para desempeñar exitosamente su trabajo.

El perfil de competencias no es más que un profesiograma que hace énfasis no en lo que hace el ocupante, sino que se centra en lo que logra, es decir, en las competencias que debe tener o desarrollar para tener una conducta exitosa en su puesto.

Vargas (2002), afirma que un perfil de competencias es:

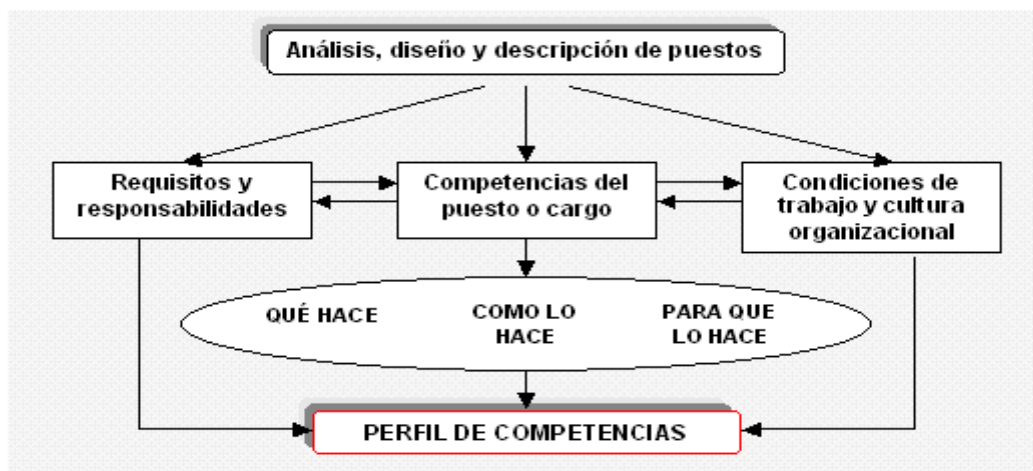
- Conjunto de competencias y sus comportamientos asociados.
- Vinculados con los objetivos estratégicos de la empresa.
- Asociados con los resultados que la organización pretende obtener.
- Integrados con la gestión en las áreas económica, financiera, etc.

---

<sup>8</sup> [WWW.ilustrados.com/publicaciones/EEkyIAFEVikSgmbMxt.php](http://WWW.ilustrados.com/publicaciones/EEkyIAFEVikSgmbMxt.php)

No obstante, existen otros aspectos a destacar que son tratados por Cuesta (2001) como un conjunto de supuestos teórico metodológicos; éste al respecto añade:

- Los perfiles de competencias definidos por las organizaciones para sus puestos o cargos, son esencialmente conjuntos de competencias secundarias (holísticas a plenitud), y van con descripciones más o menos detalladas de pautas de conductas (dimensiones) que ejemplifican el desarrollo de una competencia. (Cuesta, 2001).



Elaborado por Armando Cuesta, 2001

Figura No. 1: Representación gráfica del perfil de competencias.

Fuente: [www.ilustrados.com/publicaciones](http://www.ilustrados.com/publicaciones)

Este nuevo término (perfil de competencias), le imprime una alta flexibilidad al diseño de puestos y constituye un patrón de selección, formación y evaluación muy valioso para la gestión del talento humano. Al respecto Cuesta (2001) refiere:

La configuración del perfil de competencias, Figura 1, derivado de la actividad clave de la Gestión de Recursos Humanos (GRH) denominada *Análisis, diseño y descripción de puestos de trabajo*, parte de la determinación rigurosa de las competencias del contenido del puesto o cargo, respondiendo esencialmente a *¿qué se hace?*, *¿cómo se hace?* y *¿para qué lo hace?* (comprendiendo también el conjunto *saber y querer hacer* cuando se vaya a configurar el perfil de competencias de los candidatos al puesto). En ese profesiograma o perfil de competencias del puesto o cargo, las referidas competencias a determinar, estarán en íntima relación

con los requisitos físicos y de personalidad, así como con las responsabilidades a contraer por el ocupante del puesto. Y todo eso considera las condiciones de trabajo (iluminación, ruido, microclima, etc.) y determinada cultura organizacional que reflejan las creencias o convicciones, actitudes y aspiraciones prevalecientes.

Armando cuesta en su libro gestión del conocimiento: análisis y proyección de los recursos humanos, expone la inevitable relación entre la gestión del desempeño por competencias y el pensamiento estratégico. Así mismo señala: “La gestión de competencias es hoy concepción relevante a comprender en la Gestión de Recursos Humanos (GRH), implicando mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo”.

## **2.3 COMPETENCIAS DE LOS CARGOS.**

### **2.3.1 PROPUESTA DE CARGOS PARA ANALISIS DE COMPETENCIAS.**

En el capítulo 1, numeral 1.15, en el cuadro de Clasificación y Valoración de cargos, se detalló cada uno de los cargos existentes en Refinería Estatal de Esmeraldas y que constan en el Manual de Clasificación de Cargos, existiendo un total de 319 cargos agrupados en 17 grupos ocupacionales, correspondientes a cuatro áreas de gestión.

Analizado el cuadro de Clasificación de Cargos, se determinó que en cada grupo ocupacional existen iguales denominaciones de los cargos diferenciándose únicamente por una secuencia numérica y un literal, los que corresponden a una escala salarial única, esto se denomina familia de cargos.

Analizando las funciones básicas y el perfil del cargo, se determina que dentro de un grupo ocupacional, un cargo va ampliando sus funciones, responsabilidades, conocimientos y experiencia, conforme tiene mayor numeración, por lo tanto el de mayor numeración tiene el más alto nivel salarial.

El Plan de Carrera vigente, menciona que un trabajador cuando cumpla un determinado número de requisitos será ascendido a otro cargo y por lo tanto recibirá un mejor nivel salarial, es decir un trabajador puede ascender por experiencia y conocimientos.



En el Manual de Clasificación de Cargos vigente, están detalladas las funciones que están asignadas a cada uno de los cargos existentes en Refinería Esmeraldas, también detalla el perfil académico que deben cumplir las personas para ocupar ese cargo, la experiencia necesaria para ocupar el cargo y los niveles de conocimiento adicionales necesarios que se obtienen por medio de cursos de capacitación

Analizando los cargos dentro de un grupo ocupacional y tomando en cuenta el Plan de Carrera existente, se determina que las competencias deben ser similares para los cargos que tienen igual nombre y se diferencian por un numeral ascendente, por lo que, en este trabajo considero que los cargos que tienen el mismo nombre genérico deben tener las mismas competencias, las que sumadas a las funciones y al perfil del cargo, será el perfil de competencias del puesto.

En el cuadro No. 3, detallamos los cargos en forma genérica, con el objetivo de que para éstos se analizarán las competencias necesarias y serán aplicables a cada uno de su familia que tiene igual denominación y que se diferencia por una letra y un numeral.

De los 319 cargos existentes actualmente, aplicando las premisas indicadas anteriormente, se condensan en 47 cargos, a los cuales se les analizará las competencias que deben poseer estos cargos.

<b>CARGOS PARA LA DETERMINACION DE COMPETENCIAS REFINERIA ESTAL DE ESMERALDAS</b>	
<b>ORD.</b>	<b>DENOMINACION</b>
<b>GESTION OPERATIVA</b>	
<b>GRUPO OCUPACIONAL: INDUSTRIALIZACION</b>	
1	Operador Industrial
2	Técnico Industrial
3	Especialista Procesos Industriales
<b>GRUPO OCUPACIONAL: TRANSPORTE DUCTOS Y TERMINALES</b>	
4	Operador Transporte Ductos y Terminales
5	Técnico Transporte Ductos y Terminales
6	Especialista Transporte Ductos y Terminales
<b>GRUPO OCUPACIONAL: MANTENIMIENTO</b>	
7	Mecánico
8	Técnico Mantenimiento
9	Especialista Mantenimiento
<b>GESTION APOYO OPERATIVO</b>	
<b>GRUPO OCUPACIONAL: TRANSPORTE MARITIMO</b>	
10	Operador Transporte Marítimo
11	Técnico Transporte Marítimo
12	Especialista Transporte Marítimo
<b>GRUPO OCUPACIONAL: LABORATORIO</b>	
13	Técnico laboratorio
14	Especialista Laboratorio
<b>GRUPO OCUPACIONAL: PROTECCION AMBIENTAL</b>	
15	Técnico Protección Ambiental
16	Especialista Protección Ambiental
<b>GRUPO OCUPACIONAL: SEGURIDAD INDUSTRIAL</b>	
17	Técnico Seguridad Industrial
18	Especialista Seguridad Industrial
<b>GRUPO OCUPACIONAL: ALMACENAMIENTO Y DESPACHO</b>	
19	Operador Almacenamiento y Despacho
20	Técnico Almacenamiento y Despacho
<b>GESTION ADMINISTRATIVA</b>	
<b>GRUPO OCUPACIONAL: ADMINISTRACION</b>	
21	Analista Administrativo
22	Especialista Administrativo
<b>GRUPO OCUPACIONAL: MATERIALES</b>	
23	Analista Materiales
24	Especialista Materiales
<b>GRUPO OCUPACIONAL: INFORMATICA</b>	
25	Analista Informática
26	Especialista Informática
<b>GRUPO OCUPACIONAL: ASESORIA LEGAL</b>	
27	Asistente Abogacía
28	Abogado
<b>GRUPO OCUPACIONAL: MEDICINA LABORAL Y BIENESTAR SOCIAL</b>	
29	Auxiliar Enfermería y Odontología
30	Tecnólogo (A) Médico (A)
31	Enfermero (A)
32	Trabajador (A) Social

Cuadro No. 3: Propuesta de cargos para análisis de competencias.

<b>CARGOS PARA LA DETERMINACION DE COMPETENCIAS REFINERIA ESTAL DE ESMERALDAS</b>	
<b>ORD.</b>	<b>DENOMINACION</b>
33	Odontólogo (A)
34	Médico (A)
<b>GRUPO OCUPACIONAL: COMUNICACIÓN SOCIAL</b>	
35	Analista Comunicación Social
36	Comunicador Social
<b>GRUPO OCUPACIONAL: APOYO OFICINA</b>	
37	Oficinista
38	Recepcionista - Telefonista
39	Secretaria
40	Secretaria Ejecutiva
<b>GRUPO OCUPACIONAL: SERVICIOS GENERALES</b>	
41	Auxiliar Servicios Generales
42	Asistente Servicios Generales
43	Conductor Vehículos
44	Operador Equipo Pesado
45	Supervisor Servicios Generales y Transporte
<b>GESTION FINANCIERA</b>	
<b>GRUPO OCUPACIONAL: TRANSPORTE MARITIMO</b>	
46	Analista Economía y Finanzas
47	Especialista Economía y Finanzas

Fuente y elaboración: Autor

### **2.3.2 IDENTIFICACION DE LAS COMPETENCIAS PARA LOS CARGOS.**

Existen varias metodologías para definir e identificar las competencias de las personas que ocuparán determinado cargo, en este caso utilizaremos el Modelo Conductual.

Partimos de la premisa que las competencias son conductas observables, medibles, desarrollables y cuantificables, por lo tanto, para saber cuales son las competencias que debe tener un cargo para que el ocupante sea exitoso, seguimos el siguiente procedimiento:

- a) Determinamos los cargos que van a ser analizados para identificar las competencia. En el cuadro No. 3, se detallan los 47 cargos que van a ser analizados.
- b) Para cada uno de los cargos seleccionamos a personas de alto desempeño, es decir las más competentes, para identificar a que se deben esas conductas exitosas o las características personales de excelencia. El proceso de selección de las personas se realiza en forma conjunta con cada uno de los Jefes de las diferentes áreas.

c) Como instrumento para identificar las competencias de los trabajadores exitosos, utilizamos la metodología de la entrevista de eventos conductuales también conocida como **entrevistas de incidentes críticos** (BBI, Behavioral Event Interview), para identificar las conductas que incidían en el éxito laboral de una persona. Esta metodología fue creada por Mc.Clelland, que fue el padre de la teoría de los tres sistemas de motivación, de la cual se desprenden los modelos de competencias.

En el Anexo 1, se presenta el formato utilizado para la entrevista de eventos conductuales, el mismo que se compone de formatos para la entrevista, la tabulación de entrevistas y actuaciones exitosas y la determinación de las competencias.

d) A partir de la entrevista de eventos conductuales a los empleados exitosos, se deducen un conjunto o inventario de competencias, las mismas que fueron nuevamente analizadas, para validar y seleccionar aquellas que sean las más relevantes para el desempeño del cargo y con éstas se elabora el diccionario de competencias.

## **2.4 DICCIONARIO DE COMPETENCIAS**

Una de las tareas preliminares a la determinación de los perfiles de los cargos por competencias, es la elaboración del diccionario de competencias, el mismo que se elabora en base a las competencias obtenidas para los diferentes cargos utilizando el modelo conductual, mencionado en el numeral 2.3.2.

En la elaboración del diccionario, clasificamos las competencias en Institucionales, Técnicas y Personales, tanto genéricas y específicas, y definimos los niveles de conducta de cada uno para categorizar las conductas observadas y asociarlas a las competencias.

En el cuadro No. 4 se detalla el diccionario de competencias, las definiciones y los niveles de conductas.

<b>Cuadro No. 4: DICCIONARIO DE COMPETENCIAS</b>					
	<b>GENERICAS</b>	<b>ESPECIFICAS</b>	<b>CONDUCTAS - NIVELES</b>		
			1	2	3
<b>INSTITUCIONALES</b>	1. TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACION	1.1. Comunicación			
		1.2. Dirección de Personas			
		1.3. Construcción de Relaciones			
		1.4. Persuasión			
	2. ORIENTACION A RESULTADOS	2.1. Objetivos Orientados			
		2.2. Motivación por el Logro			
		2.3. Genera Resultados			
		2.4. Compromiso Organizacional			
	3. ADAPTACION AL CAMBIO	3.1. Flexibilidad			
		3.2. Conciencia Organizacional			
		3.3. Multifuncionalidad			
		3.4. Lealtad y Sentido de Pertenencia			
4. PROFESIONALISMO	4.1. Pensamiento analítico				
	4.2. Pensamiento conceptual				
	4.3. Dominio técnico				
	4.4. Pericia profesional				
<b>TECNICAS</b>	5. CAPACIDAD PARA APRENDER	5.1. Entrenamiento			
		5.2. Búsqueda de la Información			
		5.3. Estrategias de Aprendizaje			
		5.4. Aprendizaje activo			
6. ADMINISTRAR EL DESEMPEÑO	6.1. Generación de Ideas				
	6.2. Planificación y Organización				
	6.3. Interés por el Orden y la Calidad				
	6.4. Búsqueda de la Excelencia				
7. ORIENTACION DE SERVICIO AL CLIENTE	7.1. Sensibilidad Interpersonal				
	7.2. Responsabilidad				
	7.3. Adhesión a Normas y Políticas				
	7.4. Percepción Social				
<b>PERSONALES</b>	8. RELACIONES INTERPERSONALES	8.1. Integridad			
		8.2. Autocontrol			
		8.3. Autoconfianza			
		8.4. Persistencia			
9. LIDERAZGO	9.1. Desarrollo de Otros				
	9.2. Direccionamiento				
	9.3. Iniciativa				
	9.4. Impacto e influencia				

<b>COMPETENCIAS INSTITUCIONALES</b>			
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>1.- TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACION</b>	<b>CONDUCTAS - NIVELES</b>	
		<b>1</b>	<b>2</b>
	Reconocer el valor de la cooperación y el compartir ideas. Participar en la definición de las metas del equipo y esforzarse para alcanzarlas o superarlas. Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes.		<b>3</b> Adecua su estilo de comunicación a diferentes culturas organizacionales con la que interacciona y transmite con claridad los valores organizacionales.
<b>1.1 COMUNICACIÓN</b>	Habilidad de relacionarse de manera sistemática escuchando y comprendiendo. Involucra la comunicación oral, escrita y gestual.	Se comunica en forma oral, escrita y gestual con los miembros del equipo de trabajo.	Se comunica con facilidad y ajusta su estilo comunicativo en función de las necesidades de la empresa.
<b>1.2 DIRECCION DE PERSONAS</b>	Capacidad de comunicar a los demás lo que es necesario hacer, y lograr que se cumplan los deseos de uno, teniendo en mente el bien de la organización a largo plazo.	Capacidad de comunicar a los miembros del equipo lo que se debe realizar.	Dirige el equipo de trabajo, transmitiendo los objetivos para cumplir con las necesidades de la organización.
<b>1.3 CONSTRUCCION DE RELACIONES</b>	Trabaja para construir y mantener relaciones amigables o contactos cercanos con personas que son o podrían llegar a ser útiles para llevar a cabo metas relacionadas con el trabajo.	Mantiene relaciones amigables y cálidas con los miembros del equipo de trabajo.	Se preocupa para que sus relaciones sean de lo mejor con personas de la organización para sacar adelante el trabajo.
<b>1.4 PERSUACION</b>	Capáz de hacer observaciones o puntualizaciones persuasivas en discusiones o presentaciones de grupo, fundadas en razones, datos y al interés o propósito del equipo.	Realiza observaciones en las discusiones de los miembros del equipo de trabajo.	Capáz de hacer puntualizaciones persuasivas en las discusiones del equipo de trabajo, basado en datos y razones.
			Las relaciones son a nivel de diferentes culturas organizacionales a quien transmite claramente los valores organizacionales. Realiza puntualizaciones persuasivas y observaciones en discusiones y plenarios, basados en el interés o propósito de la audiencia y fundamentada en razones y datos
<b>2.- ORIENTACIÓN A RESULTADOS</b>			
	Tiene la habilidad de utilizar procesos para alcanzar los mejores resultados estableciendo altos estándares.		
<b>CONDUCTAS - NIVELES</b>			
		<b>1</b>	<b>2</b>
<b>2.1 OBJETIVOS ORIENTADOS</b>	Define objetivos de desafío y demuestra la capacidad de lograr resultados significativos; desafía la situación actual, desea construir una visión de futuro, sin anteponer intereses propios.	Define objetivos para el trabajo y realiza un seguimiento al cumplimiento	Se interesa por que los objetivos propuestos resulten significativos para la organización.
<b>2.2 MOTIVACIÓN POR EL LOGRO.</b>	Interés por trabajar bien o competir con nuevos estándares de excelencia. El estándar puede ser nuestro propio desempeño pasado, un objetivo medible, el mejoramiento de otros, cambio de una meta o innovar alguna.	Se interesa por hacer bien las cosas bajo los estándares establecidos.	Se esfuerza cada vez más por mejorar los resultados en función de su desempeño y de sus compañeros de trabajo.
			Mejora cada vez los resultados cumpliendo los objetivos propuestos por la organización y propone nuevos estándares de excelencia.

<b>COMPETENCIAS INSTITUCIONALES</b>			
<b>CONDUCTAS - NIVELES</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>2.3 GENERA RESULTADOS</b>	Fija objetivos, elabora indicadores de gestión, mejora el desempeño y la productividad; calcula el impacto de sus acciones y su influencia, evalúa los procesos y proyectos, crea compromiso en la acción.	Cumple los objetivos establecidos en el área de trabajo.	Se interesa por evaluar procesos y proyectos y crea un compromiso de acción de la organización.
<b>2.4 COMPROMISO ORGANIZACIONAL</b>	Apoya de manera incondicional intentando ver en la empresa, el cumplimiento de sus propios objetivos aún si las condiciones no fuesen las mejores o deseadas por él o ella.	Se involucra en actividades para promover el cumplimiento de las metas de la organización.	Anteponer la misión organizacional a sus propios intereses y realizan actividades para cumplir las metas organizacionales.
<b>3.- ADAPTACIÓN AL CAMBIO.</b>			
Es la capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas y para aceptar los cambios positiva y constructivamente.			
<b>CONDUCTAS - NIVELES</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>3.1 FLEXIBILIDAD</b>	Responder a cambios e ideas novedosas de una manera constructiva y libre de tensión. Habilidad para aprender y desempeñar efectivamente una variedad de trabajos en ambientes cambiantes y rápidos.	Se adapta rápidamente a trabajos con varios individuos, grupos o nuevas situaciones.	Es visionario y toma un rol proactivo a la generación del cambio, es el motor y el gestor del cambio.
<b>3.2 CONCIENCIA ORGANIZACIONAL</b>	Capacidad para entender y aprender el poder de las relaciones en la propia empresa o en otras. Incluye la capacidad para identificar quienes toman realmente decisiones y las personas a quienes ellos pueden influenciar y predecir situaciones que afectaran a individuos o grupos de la organización.	Capacidad para actuar con otras empresas (clientes, proveedores, etc.) manteniendo en alto el nombre de la organización.	Entiende el poder de las relaciones de la empresa y predice situaciones que afectan a individuos o grupos de la organización.
<b>3.3 MULTIFUNCIONALIDAD</b>	Habilidad para desempeñar simultáneamente varios trabajos o tareas.	Capacidad para realizar simultáneamente varios trabajos o tareas.	Mantiene un espíritu proactivo para cumplir diferentes funciones, para cumplir con la misión y objetivos de la organización. Asesora a personas o grupos para adaptarse a situaciones de cambio.
<b>3.4 LEALTAD Y SENTIDO DE PERTENENCIA.</b>	Defender y promulgar intereses de las organizaciones donde laboran como si fueran propios. Se aprecia gran sentido de identificación con los objetivos de la empresa.	Defiende y promulga los intereses de la organización como si fueran propios.	Se identifica con los objetivos y valores organizacionales. Defiende a su empresa ante diferentes culturas organizacionales.

<b>COMPETENCIAS TECNICAS</b>			
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>4.- PROFESIONALISMO</b>	Identifica problemas y resuelve asuntos corporativos implementando soluciones factibles, tiene la capacidad de trabajar a un alto ritmo por períodos largos de tiempo con excelentes resultados, a pesar de las presiones y el stress. Amplia continuamente el conocimiento en áreas profesionales y de negocios.	
		<b>CONDUCTAS - NIVELES</b>	
		<b>1</b>	<b>2</b>
<b>4.1 PENSAMIENTO ANALITICO</b>	Trabaja de manera ordenada y sistemática, descomponiendo los problemas que se presentan en sus partes mas importantes para revisarlas dentro de un proceso lógico y encontrar la solución más adecuada.	Trabaja de manera ordenada y sistemática descomponiendo los problemas para su análisis.	Identifica los problemas reconociendo sus partes, las características de cada una, la relación entre estas, haciéndolas simples y manejables.
<b>4.2 PENSAMIENTO CONCEPTUAL</b>	Esta en capacidad para identificar patrones o conexiones entre situaciones que son obviamente relacionadas e identificar sucesos claves o fundamentales en situaciones complejas. Implica utilizar creatividad y razonamiento conceptual o inductivo.	Lleva a la práctica conceptos y teorías asimiladas, para solucionar problemas.	Reconoce modelos, patrones o tendencias de los problemas que maneja en el trabajo y los aplica ante cualesquier situación compleja que se presente.
<b>4.3 DOMINIO TECNICO</b>	Demuestra conocimiento actualizado en su área de especialidad, demuestra un aprendizaje continuo de habilidades y destrezas; demuestra conocimiento detallado de la empresa y su organización, transmite a otras personas los conocimientos adquiridos relacionadas con el negocio; absorbe rápidamente nuevas técnicas y herramientas y las aplica a sus actividades de trabajo.	Conocimientos técnicos especializados en su área de especialidad, absorve y aprende conocimientos nuevos para incrementar su nivel.	Explica y transmite conocimientos anteriores o nuevos, útiles para el desarrollo de las actividades de manera clara, asegurándose de que lo hayan comprendido. Demuestra como realizar las actividades procurando que los demás tengan una idea concreta de los conocimientos y técnicas.
<b>4.4 PERICIA PROFESIONAL</b>	Incluye la motivación para ampliar y utilizar técnicamente los conocimientos o para distribuir trabajos relacionados con los conocimientos de otros.	Aplica los conocimientos, técnicas y habilidades, para cumplir con los trabajos proporcionados.	Capacidad para utilizar y ampliar los conocimientos, técnicas, destrezas y habilidades.
		Trabaja a un alto ritmo por períodos largos de tiempo con excelentes resultados, implementando soluciones factibles. Aplica correctamente el conocimiento en áreas profesionales.	
	<b>5.- CAPACIDAD PARA APRENDER</b>	Habilidad para adquirir y asimilar nuevos conocimientos y destrezas y utilizarlos en la práctica laboral.	
		<b>CONDUCTAS - NIVELES</b>	
		<b>1</b>	<b>2</b>
<b>5.1 ENTRENAMIENTO</b>	Usada para desarrollar otras competencias. Ayuda al individuo y al equipo para su desarrollo y crecimiento.	Capacidad para asimilar y aprender lo que otros le transmiten	Asimila y desarrolla nuevas competencias en base a nuevos conocimientos que adquiere durante el entrenamiento.
		Desarrolla nuevos criterios y conocimientos sobre temas de interés de la empresa para luego aplicar en la vida diaria y transmitir a otros del grupo lo que ha aprendido.	



<b>COMPETENCIAS TECNICAS</b>				
<b>CONDUCTAS - NIVELES</b>				
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>5.2 BUSQUEDA DE LA INFORMACION.</b>	Busca estar bien informado con respecto a su trabajo y la empresa, para brindar confianza y transparencia en el proceso.	Busca estar bien informado de su trabajo	Acude a personas para solicitar información, pregunta y consulta libros y documentos para obtener información	Investiga todas las fuentes de información, obteniendo datos que puede generar un valor agregado para los clientes en el desarrollo de actividades.
<b>5.3 ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE</b>	Utiliza varios enfoques o alternativas en el aprendizaje o enseñanza de nuevos temas.	Aprende de los colaboradores un método diferente de hacer las cosas.	Identifica propuestas alternativas para facilitar el aprendizaje o enseñanza	Aplica principios de psicología educativa para desarrollar nuevos métodos de enseñanza y aprendizaje.
<b>5.4 APRENDIZAJE ACTIVO</b>	Trabaja con material o información nueva y comprende sus implicaciones y consecuencias.	Se adapta a la aplicación de información nueva en el trabajo.	Comprende las implicaciones de aplicar información nueva en las diferentes labores o funciones.	Entiende las consecuencias que le traerá trabajar con material o información nueva para solucionar problemas en el área de trabajo o en la empresa.
<b>6.- ADMINISTRAR EL DESEMPEÑO</b>				
Incentiva a otros e identificar metas personales que alcancen o superen las expectativas y chequear las más apropiadas para planear, organizar y monitorear las actividades diarias de trabajo con esas metas planeadas.				
<b>CONDUCTAS - NIVELES</b>				
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>6.1 GENERACIÓN DE IDEAS</b>	Genera varias formas o alternativas para solucionar problemas.	Encontrar alternativas para desarrollar el trabajo.	Desarrollar estrategias para cumplir con los objetivos y metas de la empresa.	Desarrollar planes estratégicos para el cumplimiento de tareas y transmitir las ideas a las autoridades de la empresa.
<b>6.2 PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN.</b>	Capacidad para anticipar, planear y organizar tareas o proyectos, a través de decisiones apropiadas. Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.	Capacidad para planificar y organizar tareas para llevar a cabo una idea.	Elabora y documenta proyectos en función de las necesidades de la empresa.	Elabora planes estratégicos del área en función de los objetivos empresariales, considera el largo plazo en el proceso de planeamiento y diseña dispositivos de evaluación.
<b>6.3 INTERES POR EL ORDEN Y LA CALIDAD</b>	Actúa para mantener ordenado su puesto de trabajo, los insumos, documentos u otro tipo de herramientas; mantiene su agenda actualizada, desarrolla cronogramas de actividades para distribuir el tiempo y saber lo que tiene que hacer.	Se preocupa por mantener ordenado su sitio de trabajo, insumos, documentos u herramientas.	Se comunica con los compañeros de trabajo para asegurarse de que los involucrados comprendan de la misma forma los objetivos, procesos y resultados esperados. Coordina las actividades para mantener un orden y ritmo de trabajo continuo.	Compara el desarrollo de actividades y/o resultados con estándares de calidad predeterminados, conocidos y comprendidos por quienes están involucrados con el trabajo, asegurándose de que se cumplan los requisitos que brinden un mejor servicio al cliente.
<b>6.4 BUSQUEDA DE LA EXCELENCIA</b>	Es el compromiso con las cosas bien hechas y el afán por mejorar cada vez más.	Hacer el trabajo cada día mejor, aún si tienen que asumir más trabajo.	No esta satisfecho con las cosas como están y busca mejorarla cada día.	Mantiene un compromiso de cada vez actuar de mejor forma para llegar a los estándares de excelencia.

<b>COMPETENCIAS PERSONALES</b>			
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>7.- ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE.</b>	<b>CONDUCTAS - NIVELES</b>	
	Se interesa de manera genuina en servir a otros, tanto a sus clientes externos como a su grupo de trabajo, procurando satisfacer necesidades y superar las expectativas que se tiene sobre él en este proceso.	<b>1</b>	<b>3</b>
<b>7.1 SENSIBILIDAD INTERPERSONAL</b>	Capacidad para escuchar adecuadamente y para comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás, sin que éstos lo hayan expresado o los expresen sólo parcialmente.	Capacidad para escuchar adecuadamente a los clientes internos y externos expresado parcialmente.	Actúa en función de la comprensión y necesidades de los demás, ligando a las responsabilidades de la empresa y pensando en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
<b>7.2 RESPONZABILIDAD</b>	Hace referencia al compromiso, a un alto sentido del deber, al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida.	Cumple los compromisos que adquiere y asume las consecuencias de sus actos.	Tiene un alto sentido del deber y al cumplimiento de las obligaciones en diferentes situaciones de la vida. Se esfuerza siempre en dar más de lo que se le pide.
<b>7.3 ADHESIÓN A NORMAS Y POLITICAS</b>	Es la disposición para entender, acatar y actuar dentro de las directrices y normas organizacionales y sociales. Las personas se caracterizan porque cumplen y se comprometen con las normas de la organización.	Conoce y actúa dentro de las directrices y normas de la organización	Se compromete a cumplir y transmitir a sus compañeros de trabajo sobre las directrices y normas organizacionales y sociales.
<b>7.4 PERCEPCIÓN SOCIAL</b>	Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender porque reaccionan de esa manera.	Analiza y evalúa a los compañeros de trabajo.	Actúa bajo los lineamientos de entendimiento de las reacciones de los seres humanos, para solucionar los problemas en beneficio del aporte que representa un trabajador para la institución.
<b>8.- RELACIONES INTERPERSONALES</b>			
	Capacidad para establecer vínculos de manera efectiva con diferentes personas o grupos.	<b>CONDUCTAS - NIVELES</b>	
		<b>1</b>	<b>3</b>
<b>8.1 INTEGRIDAD</b>	Ser honesto, ético y confiable. Ser consistente y directo cuando negocia con otros. Actuar con valores y tomar responsabilidad por sus propias acciones.	Actúa con valores y toma responsabilidad por sus actuaciones.	Realiza lo correcto acatando los valores y principios personales y de la organización.
<b>8.2 AUTOCONTROL</b>	Tener dominio de sus propias emociones y acciones. Mostrar restricción interpersonal cuando sea necesario.	Mantener bajo control las emociones y restringir las acciones negativas durante el desempeño de sus funciones y durante las relaciones interpersonales.	Cuando se trabaja en un ambiente de estrés debe mantener el control total de sus emociones y la vitalidad.

## COMPETENCIAS PERSONALES

		CONDUCTAS - NIVELES		
		1	2	3
<b>8.3 AUTOCONFIANZA</b>	Crear en la propia capacidad y negociar asertiva, decisiva y confidencialmente situaciones novedosas. Tomar decisiones difíciles efectivamente y mantenerse enfocado en lo que piensa que es más importante.	Estar seguro de su propia capacidad	Creer en uno mismo, en la capacidad para ejecutar una tarea y seleccionar una efectiva aproximación al problema.	Tener confianza en su propia habilidad para circunstancias de cualesquier reto y confiar en sus decisiones y opiniones. Tomar decisiones difíciles efectivamente y mantenerse informado en lo que piensa que es más importante.
<b>8.4 PERSISTENCIA</b>	Es la tenacidad, la insistencia permanente para lograr un propósito y no desfallecer hasta conseguirlo.	Capacidad para insistir para lograr un objetivo.	Tenacidad e insistencia permanente para lograr un propósito a pesar de las resistencias y dificultades.	Insiste, persiste y no desiste hasta lograr que los problemas sean resueltos o que las acciones sugeridas sean implementadas satisfactoriamente. Esta altamente motivado por aspectos internos.
<b>9.- LIDERAZGO.</b>				
<b>CONDUCTAS - NIVELES</b>				
		1	2	3
Persuadir activamente a otros a conseguir metas personales que apoyen el éxito del grupo y de la organización. Animar y apoyar a los empleados a trabajar unidos para aportar los recursos y soportar el clima.				
<b>9.1 DESARROLLO DE OTROS.</b>	Capacidad de emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás e incrementar la efectividad dentro del trabajo.	Emprende acciones para mejorar su talento y sus capacidades dentro del trabajo.	Explica los conceptos o ideas de lo que se debe hacer, como hacerlo, los objetivos y beneficios de lo que se enseña. Da instrucciones específicas y relevantes sobre el tema.	Realiza un seguimiento sobre la forma en la que se aplican los conocimientos y se ejecutan las actividades, identifica las fortalezas y debilidades.
<b>9.2 DIRECCIONAMIENTO</b>	Implica intentar que otros cumplan con sus propios deseos, donde el poder personal, o el poder de la posición es usado adecuada y efectivamente en el momento en que la organización considera apropiado.	Direcciona a las personas a lo que deben hacer para cumplir con las actividades o tareas.	Capacidad para intentar que otros cumplan sus propios deseos usando el poder de la posición en forma adecuada	Actúa con firmeza sobre otros en caso de ser necesario, para que se cumplan los deseos de la organización.
<b>9.3 INICIATIVA.</b>	Es una predisposición a toma acción, proactivamente haciendo cosas y no simplemente pensando acerca de acciones futuras. El tiempo de ajuste de esta escala se mueve desde proyectos corrientes hasta acciones en oportunidades en problemas futuros.	Orienta su forma de trabajo a la acción yendo más allá de lo requerido por el puesto.	Tiene la predisposición a tomar acción proactivamente para hacer las cosas, superando las expectativas. Genera sugerencias de visión al futuro.	Busca oportunidades y origina ideas y acciones; pide información relevante sobre problemas, adapta nuevos métodos, destrezas y objetivos, acepta sugerencias de los demás.
<b>9.4 IMPACTO E INFLUENCIA</b>	Actúa para lograr un efecto específico en los demás por medio de su capacidad de convencimiento e influencia en las personas.	Actúa sobre los demás para lograr un objetivo específico por medio de su capacidad de convencimiento e influencia a las personas.	Transmite su mensaje de forma clara, ordenada, utilizando palabras comprensibles para quien lo recibe e influye para que se ejecuten sus ideas con el fin de obtener los resultados esperados.	Adapta sus presentaciones al nivel y los intereses de quien reciban sus mensajes, contacta a personas para que influyan o aboguen a favor de los intereses que beneficien a los clientes y a la organización

## 2.5 DEFINICION DE PERFILES POR COMPETENCIAS.

Una vez determinado el Diccionario de Competencias, se procede a definir los perfiles de competencias para cada uno de los 47 (cuarenta y siete) cargos definidos en el numeral 2.3.1.

En la definición de los perfiles por competencias para los puestos, detallamos los principales requisitos detallados en la estructura del análisis de cargos mencionada en el numeral 2.2.4, que son los siguientes:

- Misión
- Escolaridad
- Experiencia
- Capacitación
- Idiomas
- Competencias

**CARGO:** Operador Industrial.

<b>MISION:</b> Operar equipos, sistemas e instalaciones de las Unidades de Procesos, Utilidades, Transferencias y Almacenamiento					
<b>ESCOLARIDAD:</b> Bachiller Técnico					
<b>EXPERIENCIA:</b> 3 años en operación de equipos de procesos industriales					
<b>CAPACITACION:</b> Curso Tyro, Bombas, Turbinas, Compresores, Procesos de Refinación, Tratamineto de Aguas y Generación de vapor					
<b>PAQUETES INFORMATICOS:</b> Word y Excel					
<b>IDIOMAS:</b>					
<b>COMPETENCIAS:</b>					
ORD.	COMPETENCIAS GENERICAS	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVELES CONDUCTUALES		
			1	2	3
1	Trabajo en Equipo y Cooperación	Comunicación	x		
2	Orientacion a Resultados	Genera Resultados	x		
3	Adaptación al Cambio	Flexibilidad		x	
4	Profesionalismo	Pericia Profesional		x	
5	Capacidad para Aprender	Entrenamiento	x		
6	Administrar el Desempeño	Interés por el Orden y la Calidad	x		
7	Orientación de Servicio al Cliente	Responsabilidad		x	
8	Relaciones Interpersonales	Autocontrol			x
9	Liderazgo	Iniciativa		x	

Cuadro No. 5: Perfiles por competencias para los cargos de Refinería

Fuente y elaboración: Autor

**CARGO:** Técnico Industrial.

<b>MISION:</b> Supervisar todas las actividades que se desarrollan en los diferentes puestos de trabajo de las áreas de Procesos, Utilidades, Transferencias y Almacenamiento, de conformidad a instrucciones operacionales y procedimientos establecidos en los manuales operativos.					
<b>ESCOLARIDAD:</b> Tecnólogo Químico, Tecnólogo en Petroleos ó Tecnólogo en industrialización de Petróleo.					
<b>EXPERIENCIA:</b> 6 años en operación de equipos de procesos industriales					
<b>CAPACITACION:</b> Curso Tyro, Manejo de Químicos, Procesos de Refinación, Operación de equipos de procesos, Tratamiento de aguas y efluentes.					
<b>PAQUETES INFORMATICOS:</b> Word y Excel					
<b>IDIOMAS:</b> Inglés Básico					
<b>COMPETENCIAS:</b>					
ORD.	COMPETENCIAS GENERICAS	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVELES CONDUCTUALES		
			1	2	3
1	Trabajo en Equipo y Cooperación	Dirección de Personas		x	
2	Orientacion a Resultados	Genera Resultados		x	
3	Adaptación al Cambio	Flexibilidad		x	
4	Profesionalismo	Dominio Técnico		x	
5	Capacidad para Aprender	Entrenamiento			x
6	Administrar el Desempeño	Interés por el Orden y la Calidad		x	
7	Orientación de Servicio al Cliente	Responsabilidad		x	
8	Relaciones Interpersonales	Persistencia		x	
9	Liderazgo	Direccionamiento			x

**CARGO:** Especialista Procesos Industriales

<b>MISION:</b> Planificar y coordinar las actividades operacionales de programación, operación de planta, ingeniería de procesos o evaluación de proyectos. Preparar informes, balances y realizar diseños para la ejecución de modificaciones a las instalaciones para optimizar los procesos industriales.					
<b>ESCOLARIDAD:</b> Ingeniero Químico					
<b>EXPERIENCIA:</b> 8 años en producción de procesos industriales					
<b>CAPACITACION:</b> Administración Gerencial, Operación de plantas industriales, Evaluación y control de proyectos, Estimación de costos.					
<b>PAQUETES INFORMATICOS:</b> Word, Excel, Power Point, Proyect, Autocad.					
<b>IDIOMAS:</b> Inglés Medio					
<b>COMPETENCIAS:</b>					
ORD.	COMPETENCIAS GENERICAS	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVELES CONDUCTUALES		
			1	2	3
1	Trabajo en Equipo y Cooperación	Dirección de Personas			x
2	Orientacion a Resultados	Genera Resultados		x	
3	Adaptación al Cambio	Multifuncionalidad			x
4	Profesionalismo	Dominio Técnico			x
5	Capacidad para Aprender	Busqueda de la Información			x
6	Administrar el Desempeño	Planificación y Organización		x	
7	Orientación de Servicio al Cliente	Adhesión a Normas y Políticas			x
8	Relaciones Interpersonales	Integridad		x	
9	Liderazgo	Impacto e Influencia		x	

**CARGO:** Operador Transporte Ductos y Terminales.

<b>MISION:</b> Operar equipos y máquinas en ductos y terminales, realizar el aforamiento de tanques, manipular válvulas y mandos, realizar reportes y reportar novedades en la operación de los equipos.					
<b>ESCOLARIDAD:</b> Bachiller Técnico					
<b>EXPERIENCIA:</b> 4 años en operación de equipos de procesos industriales					
<b>CAPACITACION:</b> Curso Tyro, Hidráulica básica de oleoducto, Técnicas de laboratorio, Operación y mantenimiento de válvulas.					
<b>PAQUETES INFORMATICOS:</b> Word y Excel					
<b>IDIOMAS:</b>					
<b>COMPETENCIAS:</b>					
ORD.	COMPETENCIAS GENERICAS	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVELES CONDUCTUALES		
			1	2	3
1	Trabajo en Equipo y Cooperación	Comunicación	x		
2	Orientación a Resultados	Genera Resultados	x		
3	Adaptación al Cambio	Flexibilidad		x	
4	Profesionalismo	Pericia Profesional		x	
5	Capacidad para Aprender	Entrenamiento	x		
6	Administrar el Desempeño	Interés por el Orden y la Calidad	x		
7	Orientación de Servicio al Cliente	Responsabilidad		x	
8	Relaciones Interpersonales	Autocontrol			x
9	Liderazgo	Iniciativa		x	

**CARGO:** Técnico Transporte Ductos y Terminales

<b>MISION:</b> Supervisar todas las actividades que se desarrollan en los diferentes puestos de trabajo de las áreas de Ductos y Terminales, controlar el cumplimiento de programas de operación movimiento, despacho y recepción de hidrocarburos.					
<b>ESCOLARIDAD:</b> Tecnólogo Químico, Tecnólogo en Petróleos ó Tecnólogo en industrialización de Petróleo, Tecnólogo electromecánico o Mantenimiento Industrial.					
<b>EXPERIENCIA:</b> 6 años en operación de equipos de procesos industriales					
<b>CAPACITACION:</b> Instrumentación básica, Control y operación de estaciones de bombeo, Almacenamiento de petróleo, Estadística.					
<b>PAQUETES INFORMATICOS:</b> Word y Excel					
<b>IDIOMAS:</b> Inglés Básico					
<b>COMPETENCIAS:</b>					
ORD.	COMPETENCIAS GENERICAS	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVELES CONDUCTUALES		
			1	2	3
1	Trabajo en Equipo y Cooperación	Dirección de Personas		x	
2	Orientación a Resultados	Genera Resultados		x	
3	Adaptación al Cambio	Flexibilidad		x	
4	Profesionalismo	Dominio Técnico		x	
5	Capacidad para Aprender	Entrenamiento			x
6	Administrar el Desempeño	Interés por el Orden y la Calidad		x	
7	Orientación de Servicio al Cliente	Responsabilidad		x	
8	Relaciones Interpersonales	Persistencia		x	
9	Liderazgo	Direccionamiento			x

**CARGO:** Especialista Transporte Ductos y Terminales

<b>MISION:</b> Elaborar proyectos de normas, procedimientos, manuales e instructivos para operaciones de ductos y terminales, programar operaciones marítimas de hidrocarburos, cabotaje, almacenamiento y distribución de productos.					
<b>ESCOLARIDAD:</b> Ingeniero Químico, Ingeniero en Petróleos, Ingeniero Mecánico, Ingeniero Electrónico o Eléctrico.					
<b>EXPERIENCIA:</b> 8 años en producción de procesos industriales					
<b>CAPACITACION:</b> Administración Gerencial, Operación de estaciones de bombeo, Hidráulica de Oleoductos, Normas ISO, Almacenamiento y transferencia de productos.					
<b>PAQUETES INFORMATICOS:</b> Word, Excel, Power Point, Proyect, Autocad.					
<b>IDIOMAS:</b> Inglés Medio					
<b>COMPETENCIAS:</b>					
ORD.	COMPETENCIAS GENERICAS	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVELES CONDUCTUALES		
			1	2	3
1	Trabajo en Equipo y Cooperación	Dirección de Personas			x
2	Orientación a Resultados	Genera Resultados		x	
3	Adaptación al Cambio	Multifuncionalidad			x
4	Profesionalismo	Dominio Técnico			x
5	Capacidad para Aprender	Busqueda de la Información			x
6	Administrar el Desempeño	Planificación y Organización		x	
7	Orientación de Servicio al Cliente	Adhesión a Normas y Políticas			x
8	Relaciones Interpersonales	Integridad		x	
9	Liderazgo	Impacto e Influencia		x	

**CARGO:** Mecánico.

<b>MISION:</b> Apoyar y colaborar en la operación y mantenimiento de máquinas y herramientas en los talleres y transportar equipos, materiales y herramientas					
<b>ESCOLARIDAD:</b> Bachiller Técnico					
<b>EXPERIENCIA:</b> 2 años en mantenimiento de equipos industriales					
<b>CAPACITACION:</b> Mecánica general, Curso Tyro, Operación de máquinas y herramientas, Equipos de medición, Seguridad Industrial y Protección ambiental básicos.					
<b>PAQUETES INFORMATICOS:</b>					
<b>IDIOMAS:</b>					
<b>COMPETENCIAS:</b>					
ORD.	COMPETENCIAS GENERICAS	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVELES CONDUCTUALES		
			1	2	3
1	Trabajo en Equipo y Cooperación	Comunicación		x	
2	Orientación a Resultados	Genera Resultados	x		
3	Adaptación al Cambio	Flexibilidad		x	
4	Profesionalismo	Pericia Profesional		x	
5	Capacidad para Aprender	Entrenamiento		x	
6	Administrar el Desempeño	Interés por el Orden y la Calidad	x		
7	Orientación de Servicio al Cliente	Responsabilidad		x	
8	Relaciones Interpersonales	Persistencia			x
9	Liderazgo	Iniciativa		x	

**CARGO:** Técnico Mantenimiento.

<b>MISION:</b> Ejecutar trabajos de mantenimiento e inspección mecánica, eléctrica, instrumentación de equipos de planta e instalaciones, verificar el normal funcionamiento de los equipos, realizar tareas de mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo de equipos y herramientas					
<b>ESCOLARIDAD:</b> Tecnólogo mecánico, Tecnólogo electromecánico o en mantenimiento industrial					
<b>EXPERIENCIA:</b> 6 años en mantenimiento de equipos industriales					
<b>CAPACITACION:</b> Mantenimiento de equipos, electricidad y electrónica básicas, Motores, instrumentación,					
<b>PAQUETES INFORMATICOS:</b> Word y Excel					
<b>IDIOMAS:</b> Inglés Básico					
<b>COMPETENCIAS:</b>					
ORD.	COMPETENCIAS GENERICAS	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVELES CONDUCTUALES		
			1	2	3
1	Trabajo en Equipo y Cooperación	Dirección de Personas		x	
2	Orientación a Resultados	Genera Resultados		x	
3	Adaptación al Cambio	Multifuncionalidad		x	
4	Profesionalismo	Pericia Profesional			x
5	Capacidad para Aprender	Entrenamiento		x	
6	Administrar el Desempeño	Interés por el Orden y la Calidad			x
7	Orientación de Servicio al Cliente	Responsabilidad		x	
8	Relaciones Interpersonales	Persistencia			x
9	Liderazgo	Impacto e Influencia		x	

**CARGO:** Especialista Mantenimiento.

<b>MISION:</b> Programar actividades de mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo de los equipos instalaciones y unidades operativas, preparar proyectos, manuales e instructivos, realizar diseños memorias técnicas, fiscalizaciones y control de los proyectos.					
<b>ESCOLARIDAD:</b> Ingeniero Mecánico, Ingeniero Eléctrico, Ingeniero Electrónico ó Ingeniero Industrial					
<b>EXPERIENCIA:</b> 8 años en mantenimiento de equipos industriales					
<b>CAPACITACION:</b> Administración Gerencial, Administración de Mantenimiento, Control de Gestión, Diseño y evaluación de proyectos.					
<b>PAQUETES INFORMATICOS:</b> Word, Excel, Power Point, Proyect, Autocad.					
<b>IDIOMAS:</b> Inglés Medio					
<b>COMPETENCIAS:</b>					
ORD.	COMPETENCIAS GENERICAS	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVELES CONDUCTUALES		
			1	2	3
1	Trabajo en Equipo y Cooperación	Construcción de Relaciones		x	
2	Orientación a Resultados	Motivación por el Logro		x	
3	Adaptación al Cambio	Multifuncionalidad			x
4	Profesionalismo	Dominio Técnico		x	
5	Capacidad para Aprender	Aprendizaje Activo			x
6	Administrar el Desempeño	Planificación y Organización		x	
7	Orientación de Servicio al Cliente	Responsabilidad			x
8	Relaciones Interpersonales	Autoconfianza			x
9	Liderazgo	Iniciativa			x



**CARGO:** Operador Transporte Marítimo.

<b>MISION:</b> Operar equipos o elementos que se utilizan en la carga y descarga de productos durante las maniobras, e inspeccionar y manejar los sistemas de seguridad y productos contaminantes					
<b>ESCOLARIDAD:</b> Bachiller Técnico					
Requisito adicional: Licencia de patrón costanero otorgada por la autoridad marítima.					
<b>EXPERIENCIA:</b> 4 años en operación de equipos de transporte marítimo					
<b>CAPACITACION:</b> Control de derrames, Seguridad industrial, Control de emergencias, Mantenimiento preventivo de lancha o remolcador					
<b>PAQUETES INFORMATICOS:</b>					
<b>IDIOMAS:</b>					
<b>COMPETENCIAS:</b>					
ORD.	COMPETENCIAS GENERICAS	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVELES CONDUCTUALES		
			1	2	3
1	Trabajo en Equipo y Cooperación	Dirección de Personas	x		
2	Orientación a Resultados	Genera Resultados	x		
3	Adaptación al Cambio	Flexibilidad		x	
4	Profesionalismo	Pericia Profesional		x	
5	Capacidad para Aprender	Entrenamiento	x		
6	Administrar el Desempeño	Interés por el Orden y la Calidad	x		
7	Orientación de Servicio al Cliente	Responsabilidad		x	
8	Relaciones Interpersonales	Autocontrol			x
9	Liderazgo	Iniciativa		x	

**CARGO:** Técnico Transporte Marítimo.

<b>MISION:</b> Operar la embarcación bajo su responsabilidad para el transporte de personal y equipos, desde el muelle hasta los puntos de carga de los buques y coordinar las actividades de mantenimiento de la embarcación.					
<b>ESCOLARIDAD:</b> Bachiller técnico					
Requisito adicional: Licencia de patrón costanero otorgada por la autoridad competente.					
<b>EXPERIENCIA:</b> 8 años en operación de equipos de transporte marítimo					
<b>CAPACITACION:</b> Operaciones marítimas, Seguridad y protección Ambiental, Mantenimiento preventivo y correctivo de abordaje en embarcaciones.					
<b>PAQUETES INFORMATICOS:</b> Word y Excel					
<b>IDIOMAS:</b> Inglés Básico					
<b>COMPETENCIAS:</b>					
ORD.	COMPETENCIAS GENERICAS	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVELES CONDUCTUALES		
			1	2	3
1	Trabajo en Equipo y Cooperación	Dirección de Personas		x	
2	Orientación a Resultados	Genera Resultados		x	
3	Adaptación al Cambio	Flexibilidad		x	
4	Profesionalismo	Dominio Técnico		x	
5	Capacidad para Aprender	Entrenamiento			x
6	Administrar el Desempeño	Interés por el Orden y la Calidad		x	
7	Orientación de Servicio al Cliente	Responsabilidad		x	
8	Relaciones Interpersonales	Persistencia		x	
9	Liderazgo	Direccionamiento			x

**CARGO:** Especialista Transporte Marítimo

<b>MISION:</b> Ejecutar maniobras de amarre / desamarre de los buques / tanques, coordinar las operaciones de carga de productos, organizar y ejecutar el plan de contingencia en ejercicios prácticos como en acciones reales.					
<b>ESCOLARIDAD:</b> Titulo de capitan de altura, Ingeniero Mecánico, Eléctrico, Electrónico o Industrial					
Requisito adicional: Licencia de operación actualizada y otorgada por la DIGMER					
<b>EXPERIENCIA:</b> 8 años en administración de equipos de transporte marítimo					
<b>CAPACITACION:</b> Administración de terminales marítimos, Administración gerencial, Normas de control ISO, Seminario "S.T.C.W" en la ESMENA					
<b>PAQUETES INFORMATICOS:</b> Word y Excel					
<b>IDIOMAS:</b> Inglés Medio					
<b>COMPETENCIAS:</b>					
ORD.	COMPETENCIAS GENERICAS	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVELES CONDUCTUALES		
			1	2	3
1	Trabajo en Equipo y Cooperación	Dirección de Personas		x	
2	Orientación a Resultados	Genera Resultados		x	
3	Adaptación al Cambio	Flexibilidad		x	
4	Profesionalismo	Dominio Técnico		x	
5	Capacidad para Aprender	Entrenamiento			x
6	Administrar el Desempeño	Interés por el Orden y la Calidad		x	
7	Orientación de Servicio al Cliente	Responsabilidad		x	
8	Relaciones Interpersonales	Persistencia		x	
9	Liderazgo	Direccionamiento			x

**CARGO:** Técnico Laboratorio

<b>MISION:</b> Realizar análisis físicos, fisico-químicos, químicos y control de calidad, de productos de proceso, terminados y productos especiales					
<b>ESCOLARIDAD:</b> Tecnólogo en Química Industrial ó Petróleos					
<b>EXPERIENCIA:</b> 5 años en operación de equipos de laboratorio industrial					
<b>CAPACITACION:</b> Métodos y análisis de productos de petróleo, Refinación de petróleo, Análisis instrumental					
<b>PAQUETES INFORMATICOS:</b> Word y Excel					
<b>IDIOMAS:</b> Inglés Básico					
<b>COMPETENCIAS:</b>					
ORD.	COMPETENCIAS GENERICAS	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVELES CONDUCTUALES		
			1	2	3
1	Trabajo en Equipo y Cooperación	Dirección de Personas		x	
2	Orientación a Resultados	Motivación por el Logro		x	
3	Adaptación al Cambio	Multifuncionalidad			x
4	Profesionalismo	Pensamiento Analítico		x	
5	Capacidad para Aprender	Busqueda de la Información		x	
6	Administrar el Desempeño	Interés por el Orden y la Calidad			x
7	Orientación de Servicio al Cliente	Responsabilidad		x	
8	Relaciones Interpersonales	Persistencia			x
9	Liderazgo	Direccionamiento		x	

**CARGO:** Especialista Laboratorio

<b>MISION:</b> Programar las actividades de control de calidad de los insumos, productos hidrocarbúricos intermedios y terminados, actualizar métodos de análisis de control de calidad, desarrollar proyectos para optimizar el control de calidad de productos y el control del medio ambiente.					
<b>ESCOLARIDAD:</b> Ingeniero Químico o Doctor en Química					
<b>EXPERIENCIA:</b> 10 años en operación de equipos de laboratorio industrial					
<b>CAPACITACION:</b> Análisis especiales de gases, Planificación estratégica, Evaluación de proyectos Análisis instrumental especializado y manejo de productos químicos.					
<b>PAQUETES INFORMATICOS:</b> Word, Excel, Project					
<b>IDIOMAS:</b> Inglés Medio					
<b>COMPETENCIAS:</b>					
ORD.	COMPETENCIAS GENERICAS	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVELES CONDUCTUALES		
			1	2	3
1	Trabajo en Equipo y Cooperación	Dirección de Personas		x	
2	Orientación a Resultados	Motivación por el Logro			x
3	Adaptación al Cambio	Conciencia Organizacional		x	
4	Profesionalismo	Pensamiento Conceptual			x
5	Capacidad para Aprender	Busqueda de la Información			x
6	Administrar el Desempeño	Interés por el Orden y la Calidad			x
7	Orientación de Servicio al Cliente	Responsabilidad			x
8	Relaciones Interpersonales	Autoconfianza		x	
9	Liderazgo	Desarrollo de Otros		x	

**CARGO:** Técnico Protección Ambiental.

<b>MISION:</b> Participar en la aplicación de programas de protección ambiental, elaborar manuales, instructivos y procedimientos relacionados con el área ambiental, gestión socio-ambiental y relacionamiento comunitario.					
<b>ESCOLARIDAD:</b> Tecnólogo en Química, Industrial ó Petróleos					
<b>EXPERIENCIA:</b> 5 años en operación de equipos de protección ambiental					
<b>CAPACITACION:</b> Protección ambiental, Análisis de riesgos, valuación de ambientes laborales, Gestión sociocultural y Proyectos comunitarios.					
<b>PAQUETES INFORMATICOS:</b> Word y Excel					
<b>IDIOMAS:</b> Inglés Básico					
<b>COMPETENCIAS:</b>					
ORD.	COMPETENCIAS GENERICAS	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVELES CONDUCTUALES		
			1	2	3
1	Trabajo en Equipo y Cooperación	Dirección de Personas		x	
2	Orientación a Resultados	Motivación por el Logro		x	
3	Adaptación al Cambio	Multifuncionalidad			x
4	Profesionalismo	Pensamiento Analítico		x	
5	Capacidad para Aprender	Estrategia de Aprendizaje		x	
6	Administrar el Desempeño	Planificación y Organización			x
7	Orientación de Servicio al Cliente	Responsabilidad		x	
8	Relaciones Interpersonales	Autocontrol		x	
9	Liderazgo	Direccionamiento			x

**CARGO:** Especialista Protección Ambiental.

<b>MISION:</b> Elaborar manuales, instructivos, normas y resoluciones de gestión ambiental e implementar nuevas tecnologías para la protección ambiental, participar en proyectos y estudios ambientales de la actividad petrolera.					
<b>ESCOLARIDAD:</b> Ingeniero en Medio Ambiente o Título de ingeniero con Maestría en Medio Ambiente.					
<b>EXPERIENCIA:</b> 8 años en administración de sistemas de protección ambiental					
<b>CAPACITACION:</b> Sistemas de Gestión Ambiental, Ingeniería de Riesgos, Planificación estratégica, Simulacros, y Componentes socio-ambientales.					
<b>PAQUETES INFORMATICOS:</b> Word, Excel, Projet.					
<b>IDIOMAS:</b> Inglés Medio					
<b>COMPETENCIAS:</b>					
ORD.	COMPETENCIAS GENERICAS	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVELES CONDUCTUALES		
			1	2	3
1	Trabajo en Equipo y Cooperación	Dirección de Personas		x	
2	Orientación a Resultados	Motivación por el Logro		x	
3	Adaptación al Cambio	Lealtad y Sentido de Pertenencia			x
4	Profesionalismo	Pensamiento Conceptual			x
5	Capacidad para Aprender	Busqueda de la Información		x	
6	Administrar el Desempeño	Planificación y Organización			x
7	Orientación de Servicio al Cliente	Responsabilidad			x
8	Relaciones Interpersonales	Autocontrol		x	
9	Liderazgo	Desarrollo de Otros		x	

**CARGO:** Técnico Seguridad Industrial.

<b>MISION:</b> Participar en actividades de control de emergencias, control de incendios y/o derrames, rescate y salvamento en situaciones de siniestro; operar equipos de control de emergencias en caso de siniestro y dar mantenimiento a los equipos utilizados en control de emergencias.					
<b>ESCOLARIDAD:</b> Tecnólogo en ramas técnicas y/o Bachiller Técnico.					
Requisito adicional: Bombero profesional, Licencia para movilizar motobombas/ambulancias					
<b>EXPERIENCIA:</b> 5 años en operación de equipos de seguridad industrial					
<b>CAPACITACION:</b> Identificación de riesgos, Operaciones contraincendio, Técnicas de rescate Primeros auxilios y Metodologías para control de derrames de hidrocarburos.					
<b>PAQUETES INFORMATICOS:</b> Word y Excel					
<b>IDIOMAS:</b> Inglés Básico					
<b>COMPETENCIAS:</b>					
ORD.	COMPETENCIAS GENERICAS	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVELES CONDUCTUALES		
			1	2	3
1	Trabajo en Equipo y Cooperación	Dirección de Personas		x	
2	Orientación a Resultados	Motivación por el Logro		x	
3	Adaptación al Cambio	Multifuncionalidad			x
4	Profesionalismo	Pensamiento Analítico		x	
5	Capacidad para Aprender	Estrategia de Aprendizaje		x	
6	Administrar el Desempeño	Planificación y Organización			x
7	Orientación de Servicio al Cliente	Responsabilidad		x	
8	Relaciones Interpersonales	Autocontrol		x	
9	Liderazgo	Direccionamiento			x

**CARGO:** Especialista Seguridad Industrial.

<b>MISION:</b> Organizar, desarrollar y controlar programas y actividades de seguridad e higiene industrial y control de derrames; implementar y dirigir programas de investigación en seguridad y participar en la dirección de las actividades de control de emergencias que demande un siniestro.					
<b>ESCOLARIDAD:</b> Ingeniero en Medio Ambiente, Químico, en Petróleos, Industria y Mecánico					
<b>EXPERIENCIA:</b> 8 años en administración de sistemas de seguridad industrial					
<b>CAPACITACION:</b> Planificación estratégica, Sistemas contraincendio, Seguridad e higiene industrial, Normas ISO, Análisis de riesgos.					
<b>PAQUETES INFORMATICOS:</b> Word, Excel, Projet.					
<b>IDIOMAS:</b> Inglés Medio					
<b>COMPETENCIAS:</b>					
ORD.	COMPETENCIAS GENERICAS	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVELES CONDUCTUALES		
			1	2	3
1	Trabajo en Equipo y Cooperación	Dirección de Personas		x	
2	Orientación a Resultados	Motivación por el Logro		x	
3	Adaptación al Cambio	Lealtad y Sentido de Pertenencia			x
4	Profesionalismo	Pensamiento Conceptual			x
5	Capacidad para Aprender	Busqueda de la Información		x	
6	Administrar el Desempeño	Planificación y Organización			x
7	Orientación de Servicio al Cliente	Responsabilidad			x
8	Relaciones Interpersonales	Autocontrol		x	
9	Liderazgo	Desarrollo de Otros		x	

**CARGO:** Operador Almacenamiento y Despacho.

<b>MISION:</b> Operar máquinas evacuadoras, llenadoras, envasadoras y demás equipos de despacho y recepción de productos, manipular accesorios para alinear tanques para despachos y realizar mantenimiento preventivo de los equipos.					
<b>ESCOLARIDAD:</b> Bachiller Técnico					
<b>EXPERIENCIA:</b> 4 años en operación de equipos de procesos industriales					
<b>CAPACITACION:</b> Movimientos de productos, Seguridad industrial, Balace de materia, Manejo de hidrocarburos y Normas de seguridad para el envasado de GLP.					
<b>PAQUETES INFORMATICOS:</b> Word y Excel					
<b>IDIOMAS:</b>					
<b>COMPETENCIAS:</b>					
ORD.	COMPETENCIAS GENERICAS	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVELES CONDUCTUALES		
			1	2	3
1	Trabajo en Equipo y Cooperación	Dirección de Personas			x
2	Orientación a Resultados	Genera Resultados		x	
3	Adaptación al Cambio	Multifuncionalidad			x
4	Profesionalismo	Dominio Técnico			x
5	Capacidad para Aprender	Busqueda de la Información			x
6	Administrar el Desempeño	Planificación y Organización		x	
7	Orientación de Servicio al Cliente	Adhesión a Normas y Políticas			x
8	Relaciones Interpersonales	Integridad		x	
9	Liderazgo	Impacto e Influencia		x	

**CARGO:** Técnico Almacenamiento y Despacho.

<b>MISION:</b> Supervisar el transporte, recepción, almacenamiento y despacho de productos, actividades operativas de terminales y depósitos, así como la ejecución de programas de mantenimiento.					
<b>ESCOLARIDAD:</b> Tecnólogo Químico, Tecnólogo en Petroleos ó areas afines.					
<b>EXPERIENCIA:</b> 8 años en operación de equipos de procesos industriales					
<b>CAPACITACION:</b> Movimiento de productos, Balace de materia, Seguridad industrial y protección ambiental, operación de equipos de despacho.					
<b>PAQUETES INFORMATICOS:</b> Word y Excel					
<b>IDIOMAS:</b> Inglés Básico					
<b>COMPETENCIAS:</b>					
ORD.	COMPETENCIAS GENERICAS	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVELES CONDUCTUALES		
			1	2	3
1	Trabajo en Equipo y Cooperación	Dirección de Personas		x	
2	Orientacion a Resultados	Genera Resultados		x	
3	Adaptación al Cambio	Flexibilidad		x	
4	Profesionalismo	Dominio Técnico		x	
5	Capacidad para Aprender	Entrenamiento			x
6	Administrar el Desempeño	Interés por el Orden y la Calidad		x	
7	Orientación de Servicio al Cliente	Responsabilidad		x	
8	Relaciones Interpersonales	Persistencia		x	
9	Liderazgo	Direccionamiento			x

**CARGO:** Analista Administrativo.

<b>MISION:</b> Asistir a los niveles profesionales en las actividades administrativas de carácter general, colaborara en la preparación de documentos varios de los diferentes procesos de la Unidad donde Trabaja.					
<b>ESCOLARIDAD:</b> Tecnólogo en Administración Pública					
<b>EXPERIENCIA:</b> 4 años como asistente administrativo					
<b>CAPACITACION:</b> Legislación laboral, Técnicas administrativas, Administración de Recursos Humanos y Redacción de Informes.					
<b>PAQUETES INFORMATICOS:</b> Word y Excel					
<b>IDIOMAS:</b> Inglés Básico.					
<b>COMPETENCIAS:</b>					
ORD.	COMPETENCIAS GENERICAS	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVELES CONDUCTUALES		
			1	2	3
1	Trabajo en Equipo y Cooperación	Comunicación		x	
2	Orientacion a Resultados	Compromiso Organizacional			x
3	Adaptación al Cambio	Multifuncionalidad		x	
4	Profesionalismo	Pensamiento Analítico		x	
5	Capacidad para Aprender	Busqueda de la Información		x	
6	Administrar el Desempeño	Generación de Ideas		x	
7	Orientación de Servicio al Cliente	Responsabilidad			x
8	Relaciones Interpersonales	Autocontrol		x	
9	Liderazgo	Iniciativa		x	

**CARGO:** Especialista Administrativo.

<b>MISION:</b> Planificar, dirigir, coordinar, controlar y evaluar procesos administrativos, elaborar manuales, instructivos, normas administrativas, establecer proyectos y programas de trabajo.					
<b>ESCOLARIDAD:</b> Ingeniero en administración Pública, Psicología Industrial					
<b>EXPERIENCIA:</b> 10 años como administrador público.					
<b>CAPACITACION:</b> Evaluación de proyectos, Desarrollo Gerencial, Negociación y Competividad Normas ISO.					
<b>PAQUETES INFORMATICOS:</b> Word y Excel					
<b>IDIOMAS:</b> Inglés Medio.					
<b>COMPETENCIAS:</b>					
ORD.	COMPETENCIAS GENERICAS	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVELES CONDUCTUALES		
			1	2	3
1	Trabajo en Equipo y Cooperación	Construcción de Relaciones		x	
2	Orientación a Resultados	Compromiso Organizacional			x
3	Adaptación al Cambio	Multifuncionalidad			x
4	Profesionalismo	Pensamiento Conceptual		x	
5	Capacidad para Aprender	Aprendizaje Activo			x
6	Administrar el Desempeño	Planificación y Organización		x	
7	Orientación de Servicio al Cliente	Adhesión a Normas y Políticas			x
8	Relaciones Interpersonales	Persistencia			x
9	Liderazgo	Direccionamiento			x

**CARGO:** Analista Materiales.

<b>MISION:</b> Custodiar los bienes y materiales de la bodega, verificar stocks, entregar equipos, materiales y demás bienes de la bodega y coordinar el mantenimiento y conservación de los materiales.					
<b>ESCOLARIDAD:</b> Tecnólogo mecánico, electromecánico, eléctrico o industrial					
<b>EXPERIENCIA:</b> 4 años en manejo de materiales industriales					
<b>CAPACITACION:</b> Administración de bodegas , Propiedad planta y equipo, Toma de inventarios, LOAFIG					
<b>PAQUETES INFORMATICOS:</b> Word y Excel					
<b>IDIOMAS:</b> Inglés básico					
<b>COMPETENCIAS:</b>					
ORD.	COMPETENCIAS GENERICAS	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVELES CONDUCTUALES		
			1	2	3
1	Trabajo en Equipo y Cooperación	Persuasión		x	
2	Orientación a Resultados	Genera Resultados		x	
3	Adaptación al Cambio	Multifuncionalidad			x
4	Profesionalismo	Pensamiento Analítico		x	
5	Capacidad para Aprender	Busqueda de la Información		x	
6	Administrar el Desempeño	Generación de Ideas		x	
7	Orientación de Servicio al Cliente	Responsabilidad			x
8	Relaciones Interpersonales	Integridad		x	
9	Liderazgo	Iniciativa		x	

**CARGO:** Especialista Materiales.

<b>MISION:</b> Planificar , programar, coordinar, efectuar y supervisar la provisión de equipos, materiales, repuestos, partes, piezas y demás bienes; coordinar la elaboración del plan de compras y su ejecución.					
<b>ESCOLARIDAD:</b> Ingeniero Mecánico, Químico, Industrial, Eléctrico, Administración, Economísta.					
Requisito Adicional para especialista IV: Maestría o postgrado de 2 años y/o PHD					
<b>EXPERIENCIA:</b> 12 años en la administración de materiales industriales					
<b>CAPACITACION:</b> Administración Gerencial, Administración de bodegas, Normas ISO.					
LOAFIG y Tramites de impoprtación					
<b>PAQUETES INFORMATICOS:</b> Word, Excel, Power Point y Projet					
<b>IDIOMAS:</b> Inglés Medio					
<b>COMPETENCIAS:</b>					
ORD.	COMPETENCIAS GENERICAS	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVELES CONDUCTUALES		
			1	2	3
1	Trabajo en Equipo y Cooperación	Dirección de Personas		x	
2	Orientacion a Resultados	Genera Resultados		x	
3	Adaptación al Cambio	Multifuncionalidad			x
4	Profesionalismo	Pensamiento Conceptual		x	
5	Capacidad para Aprender	Aprendizaje Activo			x
6	Administrar el Desempeño	Generación de Ideas			x
7	Orientación de Servicio al Cliente	Adhección a Normas y Políticas			x
8	Relaciones Interpersonales	Autoconfianza		x	
9	Liderazgo	Impacto e Influencia			x

**CARGO:** Analista Informática.

<b>MISION:</b> Elaborar e implementar estructuras de datos para aplicaciones, codificar y compilar los programas fuente, asistir a los usuarios en la utilización de programas, instalar y dar mantenimiento a equipos de computación.					
<b>ESCOLARIDAD:</b> Tecnólogo en Computación o informática					
<b>EXPERIENCIA:</b> 4 años de operación de sistemas informáticos					
<b>CAPACITACION:</b> Sistemas operativos, Base de datos, Internet y correo electrónico, lenguajes de programación de AS-400, Herramientas Case y Rad.					
<b>PAQUETES INFORMATICOS:</b> Windows, Office, Projet, AS-400					
<b>IDIOMAS:</b> Inglés técnico básico					
<b>COMPETENCIAS:</b>					
ORD.	COMPETENCIAS GENERICAS	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVELES CONDUCTUALES		
			1	2	3
1	Trabajo en Equipo y Cooperación	Comunicación		x	
2	Orientacion a Resultados	Motivación por el Logro		x	
3	Adaptación al Cambio	Flexibilidad		x	
4	Profesionalismo	Pensamiento Analítico		x	
5	Capacidad para Aprender	Entrenamiento			x
6	Administrar el Desempeño	Generación de Ideas		x	
7	Orientación de Servicio al Cliente	Responsabilidad			x
8	Relaciones Interpersonales	Persistencia		x	
9	Liderazgo	Iniciativa			x



**CARGO:** Especialista Informática.

<b>MISION:</b> Supervisar y elaborar normas y estándares para el desarrollo, administración y seguridad de los sistemas de información de la empresa, optimizar las arquitecturas y bases de datos, administrar los recursos computacionales de los equipos centrales y servidores de red.					
<b>ESCOLARIDAD:</b> Ingeniero en sistemas e informática					
<b>EXPERIENCIA:</b> 8 años en administración de sistemas informáticos					
<b>CAPACITACION:</b> Planificación estratégica, Administración de proyectos, Calidad Total, Normas ISO, Sistemas de información gerencial, Bases de datos y lenguaje AS-400.					
<b>PAQUETES INFORMATICOS:</b> Windows, Office, Projet, AS-400					
<b>IDIOMAS:</b> Inglés medio					
<b>COMPETENCIAS:</b>					
ORD.	COMPETENCIAS GENERICAS	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVELES CONDUCTUALES		
			1	2	3
1	Trabajo en Equipo y Cooperación	Dirección de Personas		x	
2	Orientación a Resultados	Motivación por el Logro			x
3	Adaptación al Cambio	Multifuncionalidad			x
4	Profesionalismo	Pensamiento Conceptual		x	
5	Capacidad para Aprender	Busqueda de la Información			x
6	Administrar el Desempeño	Planificación y Organización			x
7	Orientación de Servicio al Cliente	Responsabilidad		x	x
8	Relaciones Interpersonales	Persistencia		x	
9	Liderazgo	Direccionamiento			x

**CARGO:** Asistente Abogacía.

<b>MISION:</b> Realizar tramites judiciales y administrativos en cortes , tribunales, juzgados y demás dependencias del área legal y mantener ordenados y actualizados los expedientes de los procesos judiciales, cuidando del cumplimiento de términos y plazos.					
<b>ESCOLARIDAD:</b> Licenciado en Ciencias Políticas y Sociales					
<b>EXPERIENCIA:</b> 6 años					
<b>CAPACITACION:</b> Legislación Laboral, civil y tributaria; Procedimientos judiciales, Documentación y archivo.					
<b>PAQUETES INFORMATICOS:</b> Word y Excel.					
<b>IDIOMAS:</b>					
<b>COMPETENCIAS:</b>					
ORD.	COMPETENCIAS GENERICAS	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVELES CONDUCTUALES		
			1	2	3
1	Trabajo en Equipo y Cooperación	Persuasión		x	
2	Orientación a Resultados	Compromiso Organizacional			x
3	Adaptación al Cambio	Lealtad y Sentido de Pertenencia		x	
4	Profesionalismo	Pericia Profesional		x	
5	Capacidad para Aprender	Busqueda de la Información			x
6	Administrar el Desempeño	Generación de Ideas		x	
7	Orientación de Servicio al Cliente	Adhesión a Normas y Políticas		x	
8	Relaciones Interpersonales	Autoconfianza			x
9	Liderazgo	Impacto e Influencia		x	

**CARGO:** Abogado.

<b>MISION:</b> Preparar y suscribir escritos judiciales, controlar procesos judiciales, realizar estudios sobre temas jurídicos y proponer soluciones a los conflictos y brindar asesoría legal directa a los órganos de administración.					
<b>ESCOLARIDAD:</b> Abogado ó Doctor en Jurisprudencia					
<b>EXPERIENCIA:</b> 10 años como abogado de libre ejercicio					
<b>CAPACITACION:</b> Legislación Laboral, civil y tributaria; Administración de Empresas, Mediación y arbitraje y Derecho Financiero y Tributario.					
<b>PAQUETES INFORMATICOS:</b> Word y Excel.					
<b>IDIOMAS:</b> Inglés Básico					
<b>COMPETENCIAS:</b>					
ORD.	COMPETENCIAS GENERICAS	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVELES CONDUCTUALES		
			1	2	3
1	Trabajo en Equipo y Cooperación	Persuasión			X
2	Orientación a Resultados	Compromiso Organizacional			X
3	Adaptación al Cambio	Lealtad y Sentido de Pertenencia		X	
4	Profesionalismo	Pericia Profesional			X
5	Capacidad para Aprender	Aprendizaje Activo			X
6	Administrar el Desempeño	Generación de Ideas		X	
7	Orientación de Servicio al Cliente	Adhesión a Normas y Políticas		X	
8	Relaciones Interpersonales	Autoconfianza			X
9	Liderazgo	Impacto e Influencia			X

**CARGO:** Auxiliar de Enfermería y Odontología.

<b>MISION:</b> Asistir al médico en la atención a pacientes, efectuar el control de los signos vitales, conceder citas médicas, mantener actualizado el archivo de fichas médicas y realizar limpieza y mantenimiento del instrumental médico.					
<b>ESCOLARIDAD:</b> Bachiller y Diploma de Auxiliar en Enfermería u Odontología.					
<b>EXPERIENCIA:</b> 4 años en actividades auxiliar de enfermería.					
<b>CAPACITACION:</b> Educación para la salud, Auxiliar de enfermería, Curso básico de radiología Primeros auxilios.					
<b>PAQUETES INFORMATICOS:</b> Word y Excel.					
<b>IDIOMAS:</b>					
<b>COMPETENCIAS:</b>					
ORD.	COMPETENCIAS GENERICAS	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVELES CONDUCTUALES		
			1	2	3
1	Trabajo en Equipo y Cooperación	Comunicación	X		
2	Orientación a Resultados	Genera Resultados	X		
3	Adaptación al Cambio	Flexibilidad		X	
4	Profesionalismo	Pericia Profesional		X	
5	Capacidad para Aprender	Busqueda de la Información	X		
6	Administrar el Desempeño	Interés por el Orden y la Calidad		X	
7	Orientación de Servicio al Cliente	Percepción Social		X	
8	Relaciones Interpersonales	Autoconfianza		X	
9	Liderazgo	Iniciativa	X		

**CARGO:** Tecnólogo (a) Médico (a).

<b>MISION:</b> Realizar toma de muestras, preparación de reactivos, placas para análisis, participar en programas de salud, organizar análisis de laboratorio y pruebas de control de calidad de los reactivos y realizar el mantenimiento preventivo de los equipos médicos.					
<b>ESCOLARIDAD:</b> Título Universitario de Licenciada o Tecnólogo en Laboratorio Clínico o Imagenología.					
<b>EXPERIENCIA:</b> 2 años como tecnólogo médico					
<b>CAPACITACION:</b> Imagenología, Radiodiagnóstico y/o Laboratorio, Relaciones Humanas					
<b>PAQUETES INFORMATICOS:</b> Word y Excel.					
<b>IDIOMAS:</b>					
<b>COMPETENCIAS:</b>					
ORD.	COMPETENCIAS GENERICAS	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVELES CONDUCTUALES		
			1	2	3
1	Trabajo en Equipo y Cooperación	Comunicación		x	
2	Orientación a Resultados	Motivación por el Logro		x	
3	Adaptación al Cambio	Flexibilidad		x	
4	Profesionalismo	Dominio Técnico			x
5	Capacidad para Aprender	Aprendizaje Activo		x	
6	Administrar el Desempeño	Interés por el Orden y la Calidad		x	
7	Orientación de Servicio al Cliente	Percepción Social			x
8	Relaciones Interpersonales	Autoconfianza		x	
9	Liderazgo	Desarrollo de Otros		x	

**CARGO:** Enfermero (a).

<b>MISION:</b> Proporcionar atención integral de enfermería, participar en el manejo clínico de los principales problemas de salud, supervisar y evaluar el trabajo de las auxiliares de enfermería e implementar el manejo de normas y procedimientos de los programas de salud.					
<b>ESCOLARIDAD:</b> Título Universitario de Licenciada en Enfermería					
<b>EXPERIENCIA:</b> 8 años en actividades de enfermero (a)					
<b>CAPACITACION:</b> Diseño de sistemas de asistencia médica, Urgencias médica, Radiodiagnóstico y Relaciones Humanas.					
<b>PAQUETES INFORMATICOS:</b> Word y Excel.					
<b>IDIOMAS:</b>					
<b>COMPETENCIAS:</b>					
ORD.	COMPETENCIAS GENERICAS	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVELES CONDUCTUALES		
			1	2	3
1	Trabajo en Equipo y Cooperación	Comunicación	x		
2	Orientación a Resultados	Genera Resultados	x		
3	Adaptación al Cambio	Flexibilidad		x	
4	Profesionalismo	Pericia Profesional		x	
5	Capacidad para Aprender	Busqueda de la Información		x	
6	Administrar el Desempeño	Interés por el Orden y la Calidad		x	
7	Orientación de Servicio al Cliente	Percepción Social			x
8	Relaciones Interpersonales	Autoconfianza		x	
9	Liderazgo	Iniciativa	x		

**CARGO:** Trabajador (a) Social.

<b>MISION:</b> Planificar, implementar y supervisar los programas sociales, orientar y sesorar a los trabajadores sobre las prestaciones sociales que da la Empresa, realizar la orientación laboral del trabajador y participar en programas de salud ocupacional.					
<b>ESCOLARIDAD:</b> Licenciatura en Trabajo Social o Servicio Social					
<b>EXPERIENCIA:</b> 8 años como trabajadora social					
<b>CAPACITACION:</b> Seguridad Social, Salud Ocupacional y Relaciones Humanas					
<b>PAQUETES INFORMATICOS:</b> Word y Excel.					
<b>IDIOMAS:</b>					
<b>COMPETENCIAS:</b>					
ORD.	COMPETENCIAS GENERICAS	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVELES CONDUCTUALES		
			1	2	3
1	Trabajo en Equipo y Cooperación	Comunicación		x	
2	Orientación a Resultados	Motivación por el Logro		x	
3	Adaptación al Cambio	Lealtad y Sentido de Pertenencia		x	
4	Profesionalismo	Pensamiento Analítico			x
5	Capacidad para Aprender	Busqueda de la Información		x	
6	Administrar el Desempeño	Busqueda de la Excelencia	x		
7	Orientación de Servicio al Cliente	Percepción Social			x
8	Relaciones Interpersonales	Autoconfianza		x	
9	Liderazgo	Iniciativa		x	

**CARGO:** Odontólogo (a).

<b>MISION:</b> Brindar atención odontológica y profilaxis, realizar radiografías odontológicas y establecer diagnóstico y tratamiento, trabajar en prótesis totales, fijas y removibles, practicar cirugías bucales y actividades de rehabilitación oral					
<b>ESCOLARIDAD:</b> Doctor en Odontología					
<b>EXPERIENCIA:</b> 8 años como odontólogo					
<b>CAPACITACION:</b> Especialidades odontológicas, Radiología, Odontopediatría, Ortodoncia y Materiales Dentales.					
<b>PAQUETES INFORMATICOS:</b> Word y Excel.					
<b>IDIOMAS:</b>					
<b>COMPETENCIAS:</b>					
ORD.	COMPETENCIAS GENERICAS	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVELES CONDUCTUALES		
			1	2	3
1	Trabajo en Equipo y Cooperación	Dirección de Personas		x	
2	Orientación a Resultados	Motivación por el Logro		x	
3	Adaptación al Cambio	Flexibilidad		x	
4	Profesionalismo	Pensamiento Analítico			x
5	Capacidad para Aprender	Aprendizaje Activo		x	
6	Administrar el Desempeño	Busqueda de la Excelencia			x
7	Orientación de Servicio al Cliente	Percepción Social			x
8	Relaciones Interpersonales	Autoconfianza		x	
9	Liderazgo	Desarrollo de Otros		x	

**CARGO:** Médico (a).

<b>MISION:</b> Diagnosticar, prescribir y administrar tratamientos de acuerdo al tipo de enfermedad de los pacientes, efectuar exámenes preocupacionales de medicina preventiva, curativa y emergencias de personal, desarrollar programas de salud y realizar trabajos de investigación médica.					
<b>ESCOLARIDAD:</b> Doctor en Medicina y Cirugía					
<b>EXPERIENCIA:</b> 8 años como médico					
<b>CAPACITACION:</b> Urgencias médicas, Organización de servicios médicos y Medicina del trabajo. y Materiales Dentales.					
<b>PAQUETES INFORMATICOS:</b> Word y Excel.					
<b>IDIOMAS:</b> Inglés Básico.					
<b>COMPETENCIAS:</b>					
ORD.	COMPETENCIAS GENERICAS	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVELES CONDUCTUALES		
			1	2	3
1	Trabajo en Equipo y Cooperación	Dirección de Personas		x	
2	Orientación a Resultados	Motivación por el Logro		x	
3	Adaptación al Cambio	Flexibilidad		x	
4	Profesionalismo	Pensamiento Analítico			x
5	Capacidad para Aprender	Aprendizaje Activo		x	
6	Administrar el Desempeño	Busqueda de la Excelencia			x
7	Orientación de Servicio al Cliente	Percepción Social			x
8	Relaciones Interpersonales	Autoconfianza		x	
9	Liderazgo	Desarrollo de Otros		x	

**CARGO:** Analista Comunicación Social.

<b>MISION:</b> Recopilar información en las diferentes áreas para la redacción de noticias, captar información en imágenes, fijas o en movimiento para la producción de reportajes, realizar documentales y spots de corte publicitario para TV.					
<b>ESCOLARIDAD:</b> Estudios Universitarios en Comunicación Social					
<b>EXPERIENCIA:</b> 4 años como asistencia de comunicación					
<b>CAPACITACION:</b> Publicidad, Diseño Electrónico, Producción audiovisual, Producción radiofónica y Diseño de ferias					
<b>PAQUETES INFORMATICOS:</b> Windows y Office.					
<b>IDIOMAS:</b> Inglés Básico.					
<b>COMPETENCIAS:</b>					
ORD.	COMPETENCIAS GENERICAS	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVELES CONDUCTUALES		
			1	2	3
1	Trabajo en Equipo y Cooperación	Comunicación		x	
2	Orientación a Resultados	Objetivos Orientados	x		
3	Adaptación al Cambio	Lealtad y Sentido de Pertenencia		x	
4	Profesionalismo	Pensamiento Conceptual		x	
5	Capacidad para Aprender	Busqueda de la Información		x	
6	Administrar el Desempeño	Busqueda de la Excelencia	x		
7	Orientación de Servicio al Cliente	Adhesión a Normas y Políticas		x	
8	Relaciones Interpersonales	Integridad		x	
9	Liderazgo	Impacto e Influencia		x	

**CARGO:** Comunicador Social.

<b>MISION:</b> Coordinar y ejecutar proyectos de Comunicación Institucional, redactar y producir materiales informativos y promocionales relacionados con las actividades de la empresa y Diseñar campañas publicitarias proponiendo ideas creativas.					
<b>ESCOLARIDAD:</b> Título Universitario en Comunicación Social					
<b>EXPERIENCIA:</b> 8 años como comunicador					
<b>CAPACITACION:</b> Diseño y diagramación de publicaciones, Publicidad, Diseño Electrónico, Producción audiófónica y Diseño de ferias.					
<b>PAQUETES INFORMATICOS:</b> Windows, Office y programas de diseño gráfico.					
<b>IDIOMAS:</b> Inglés Medio.					
<b>COMPETENCIAS:</b>					
ORD.	COMPETENCIAS GENERICAS	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVELES CONDUCTUALES		
			1	2	3
1	Trabajo en Equipo y Cooperación	Comunicación			x
2	Orientación a Resultados	Objetivos Orientados		x	
3	Adaptación al Cambio	Lealtad y Sentido de Pertenencia			x
4	Profesionalismo	Pensamiento Conceptual		x	
5	Capacidad para Aprender	Busqueda de la Información			x
6	Administrar el Desempeño	Busqueda de la Excelencia		x	
7	Orientación de Servicio al Cliente	Adhesión a Normas y Políticas			x
8	Relaciones Interpersonales	Integridad			x
9	Liderazgo	Impacto e Influencia		x	

**CARGO:** Oficinista.

<b>MISION:</b> Realizar el ingreso y egreso de documentos, materiales y tramitar asuntos varios relacionados con el área de trabajo					
<b>ESCOLARIDAD:</b> Bachiller en ciencias contables o secretariado					
<b>EXPERIENCIA:</b> 2 años en actividades de oficina					
<b>CAPACITACION:</b> Relaciones humanas, Atención al cliente					
<b>PAQUETES INFORMATICOS:</b> Word y Excel					
<b>IDIOMAS:</b>					
<b>COMPETENCIAS:</b>					
ORD.	COMPETENCIAS GENERICAS	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVELES CONDUCTUALES		
			1	2	3
1	Trabajo en Equipo y Cooperación	Comunicación		x	
2	Orientación a Resultados	Conciencia Organizacional		x	
3	Adaptación al Cambio	Multifuncionalidad			x
4	Profesionalismo	Pensamiento Analítico		x	
5	Capacidad para Aprender	Busqueda de la Información	x		
6	Administrar el Desempeño	Interés por el Orden y la Calidad	x		
7	Orientación de Servicio al Cliente	Responsabilidad		x	
8	Relaciones Interpersonales	Autocontrol		x	
9	Liderazgo	Iniciativa		x	

**CARGO:** Recepcionista Telefonista.

<b>MISION:</b> Atender al público, personal o telefónicamente con cordialidad para proporcionar información y transferir llamadas a las diferentes dependencias de la institución					
<b>ESCOLARIDAD:</b> Bachiller en ciencias contables o secretariado					
<b>EXPERIENCIA:</b> 3 años como recepcionista - telefonista					
<b>CAPACITACION:</b> Relaciones humanas, Atención al cliente, Manejo de centrales telefónicas, Técnicas de oficina					
<b>PAQUETES INFORMATICOS:</b> Word y Excel					
<b>IDIOMAS:</b> Inglés básico					
<b>COMPETENCIAS:</b>					
ORD.	COMPETENCIAS GENERICAS	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVELES CONDUCTUALES		
			1	2	3
1	Trabajo en Equipo y Cooperación	Comunicación		x	
2	Orientacion a Resultados	Conciencia Organizacional		x	
3	Adaptación al Cambio	Multifuncionalidad			x
4	Profesionalismo	Pensamiento Analítico		x	
5	Capacidad para Aprender	Busqueda de la Información		x	
6	Administrar el Desempeño	Interés por el Orden y la Calidad	x		
7	Orientación de Servicio al Cliente	Responsabilidad		x	
8	Relaciones Interpersonales	Autocontrol		x	
9	Liderazgo	Iniciativa		x	

**CARGO:** Secretaria.

<b>MISION:</b> Brindar asistencia secretarial a jefaturas de áreas, transcribir documento, redactar correspondencia, mantener archivo actualizado y colaborar en reuniones de trabajo proporcionando la atención requerida al cliente interno y externo					
<b>ESCOLARIDAD:</b> Bachiller en Secretariado					
<b>EXPERIENCIA:</b> 4 años como secretaria					
<b>CAPACITACION:</b> Técnicas de documentación y archivo, Relaciones humanas, Técnicas secretariales					
<b>PAQUETES INFORMATICOS:</b> Word, Excel Internet, Intranet y correo electrónico					
<b>IDIOMAS:</b> Inglés básico					
<b>COMPETENCIAS:</b>					
ORD.	COMPETENCIAS GENERICAS	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVELES CONDUCTUALES		
			1	2	3
1	Trabajo en Equipo y Cooperación	Comunicación		x	
2	Orientacion a Resultados	Compromiso Organizacional		x	
3	Adaptación al Cambio	Multifuncionalidad		x	
4	Profesionalismo	Pensamiento Analítico		x	
5	Capacidad para Aprender	Busqueda de la Información			x
6	Administrar el Desempeño	Busqueda de la Excelencia		x	
7	Orientación de Servicio al Cliente	Responsabilidad		x	
8	Relaciones Interpersonales	Autocontrol			x
9	Liderazgo	Iniciativa			x

**CARGO:** Secretaria Ejecutiva.

<b>MISION:</b> Brindar asistencia secretarial a los funcionarios de mayor nivel de la empresa, atender a delegados de compañías en asuntos de la empresa, colaborar en reuniones de trabajo y efectuar un seguimiento a la correspondencia oficial.					
<b>ESCOLARIDAD:</b> Tecnóloga en secretariado ejecutivo bilingüe.					
<b>EXPERIENCIA:</b> 8 años como secretaria					
<b>CAPACITACION:</b> Técnicas secretariales, Redacción y estilo, Taquigrafía					
<b>PAQUETES INFORMATICOS:</b> Word, Excel, Internet, Intranet y correo electrónico					
<b>IDIOMAS:</b> Inglés Avanzado					
<b>COMPETENCIAS:</b>					
ORD.	COMPETENCIAS GENERICAS	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVELES CONDUCTUALES		
			1	2	3
1	Trabajo en Equipo y Cooperación	Comunicación			X
2	Orientación a Resultados	Compromiso Organizacional		X	
3	Adaptación al Cambio	Conciencia Organizacional		X	
4	Profesionalismo	Pensamiento Analítico		X	
5	Capacidad para Aprender	Busqueda de la Información			X
6	Administrar el Desempeño	Busqueda de la Excelencia			X
7	Orientación de Servicio al Cliente	Responsabilidad		X	
8	Relaciones Interpersonales	Autocontrol			X
9	Liderazgo	Iniciativa			X

**CARGO:** Auxiliar Servicios Generales.

<b>MISION:</b> Mantener en buen estado de higiene y conservación los bienes, muebles y equipos de oficina, operar copadoras y máquinas de imprenta y distribuir documentación interna y externa de la Empresa.					
<b>ESCOLARIDAD:</b> Bachiller Técnico					
Requisito adicional: licencia de conducir					
<b>EXPERIENCIA:</b> 2 años como auxiliar de servicios básicos					
<b>CAPACITACION:</b> Relaciones humanas, Atención al cliente.					
<b>PAQUETES INFORMATICOS:</b> Word, Excel					
<b>IDIOMAS:</b>					
<b>COMPETENCIAS:</b>					
ORD.	COMPETENCIAS GENERICAS	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVELES CONDUCTUALES		
			1	2	3
1	Trabajo en Equipo y Cooperación	Comunicación	X		
2	Orientación a Resultados	Genera Resultados	X		
3	Adaptación al Cambio	Flexibilidad		X	
4	Profesionalismo	Pericia Profesional		X	
5	Capacidad para Aprender	Aprendizaje Activo	X		
6	Administrar el Desempeño	Interés por el Orden y la Calidad		X	
7	Orientación de Servicio al Cliente	Responsabilidad		X	
8	Relaciones Interpersonales	Autocontrol		X	
9	Liderazgo	Iniciativa		X	



**CARGO:** Asistente Servicios Generales.

<b>MISION:</b> Operar y controlar el funcionamiento de los equipos de impresión, tramitar el pago de los servicios básicos de la empresa, coordinar la ejecución de los trabajos y mantenimiento de edificios, equipos de oficina y otros de su área de trabajo.					
<b>ESCOLARIDAD:</b> Bachiller Técnico					
<b>EXPERIENCIA:</b> 4 años como operador de equipos de oficina					
<b>CAPACITACION:</b> Relaciones humanas, Atención al cliente, Manejo de equipos de oficina , Seguridad institucional.					
<b>PAQUETES INFORMATICOS:</b> Word, Excel					
<b>IDIOMAS:</b>					
<b>COMPETENCIAS:</b>					
ORD.	COMPETENCIAS GENERICAS	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVELES CONDUCTUALES		
			1	2	3
1	Trabajo en Equipo y Cooperación	Comunicación		x	
2	Orientacion a Resultados	Genera Resultados		x	
3	Adaptación al Cambio	Flexibilidad		x	
4	Profesionalismo	Pericia Profesional			x
5	Capacidad para Aprender	Aprendizaje Activo	x		
6	Administrar el Desempeño	Interés por el Orden y la Calidad		x	
7	Orientación de Servicio al Cliente	Responsabilidad			x
8	Relaciones Interpersonales	Autocontrol		x	
9	Liderazgo	Iniciativa		x	

**CARGO:** Conductor Vehículos.

<b>MISION:</b> Conducir vehículos livianos, realizar el mantenimiento preventivo de los vehículos, reparar daños menores y reportar novedades encontradas durante el desempeño de sus actividades y colaborar en tareas de carga y descarga de materiales y equipos.					
<b>ESCOLARIDAD:</b> Bachiller Técnico					
Requisito adicional: Licencia de conducir tipo B.					
<b>EXPERIENCIA:</b> 4 años como conductor de vehículos					
<b>CAPACITACION:</b> Relaciones humanas, Mecánica automotriz básica, Seguridad industrial, Leyes de tránsito y Primeros auxilios.					
<b>PAQUETES INFORMATICOS:</b>					
<b>IDIOMAS:</b>					
<b>COMPETENCIAS:</b>					
ORD.	COMPETENCIAS GENERICAS	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVELES CONDUCTUALES		
			1	2	3
1	Trabajo en Equipo y Cooperación	Comunicación		x	
2	Orientacion a Resultados	Genera Resultados	x		
3	Adaptación al Cambio	Flexibilidad		x	
4	Profesionalismo	Pericia Profesional		x	
5	Capacidad para Aprender	Aprendizaje Activo	x		
6	Administrar el Desempeño	Interés por el Orden y la Calidad		x	
7	Orientación de Servicio al Cliente	Responsabilidad		x	
8	Relaciones Interpersonales	Autocontrol		x	
9	Liderazgo	Iniciativa		x	

**CARGO:** Operador Equipo Pesado.

<b>MISION:</b> Operar el equipo pesado, camiones, grúas y montacargas, controlar las condiciones mecánicas de los equipos para su correcto funcionamiento, realizar el mantenimiento preventivo de los equipos y elaborar reportes de trabajo					
<b>ESCOLARIDAD:</b> Bachiller Técnico					
Requisito adicional: Licencia de conducir tipo profesional y licencia de SOMEG					
<b>EXPERIENCIA:</b> 6 años en operación de equipo pesado					
<b>CAPACITACION:</b> Relaciones humanas, Leyes de tránsito, Mecánica automotriz, Seguridad industrial, Leyes de tránsito y Primeros auxilios.					
<b>PAQUETES INFORMATICOS:</b>					
<b>IDIOMAS:</b> Inglés básico					
<b>COMPETENCIAS:</b>					
ORD.	COMPETENCIAS GENERICAS	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVELES CONDUCTUALES		
			1	2	3
1	Trabajo en Equipo y Cooperación	Construcción de Relaciones		x	
2	Orientacion a Resultados	Motivación por el Logro			x
3	Adaptación al Cambio	Flexibilidad		x	
4	Profesionalismo	Pericia Profesional			x
5	Capacidad para Aprender	Aprendizaje Activo			x
6	Administrar el Desempeño	Planificación y Organización		x	
7	Orientación de Servicio al Cliente	Responsabilidad		x	
8	Relaciones Interpersonales	Autocontrol		x	
9	Liderazgo	Iniciativa		x	

**CARGO:** Supervisor Servicios Generales y Transporte.

<b>MISION:</b> Administrar contratos de arrendamiento de edificios, equipos de transporte, equipos de oficina, de seguridad física, supervisar los trabajos de reparaciones de obras civiles y reparación de equipos, generar reportes sobre el estado de las instalaciones y del equipo de transporte.					
<b>ESCOLARIDAD:</b> Técnico en áreas técnicas					
<b>EXPERIENCIA:</b> 8 años de administracion de instalaciones industriales y equipos de transporte					
<b>CAPACITACION:</b> Administración de personal, Técnicas de supervisión, Mantenimiento de Equipos, Primeros auxilios.					
<b>PAQUETES INFORMATICOS:</b> Word y Excel					
<b>IDIOMAS:</b> Inglés básico					
<b>COMPETENCIAS:</b>					
ORD.	COMPETENCIAS GENERICAS	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVELES CONDUCTUALES		
			1	2	3
1	Trabajo en Equipo y Cooperación	Construcción de Relaciones		x	
2	Orientacion a Resultados	Genera Resultados		x	
3	Adaptación al Cambio	Lealtad y Sentido de Pertenencia		x	
4	Profesionalismo	Dominio Técnico		x	
5	Capacidad para Aprender	Aprendizaje Activo			x
6	Administrar el Desempeño	Planificación y Organización		x	
7	Orientación de Servicio al Cliente	Responsabilidad			x
8	Relaciones Interpersonales	Persistencia		x	
9	Liderazgo	Direccionamiento			x

**CARGO:** Analista Economía y Finanzas.

<b>MISION:</b> Elaborar los estados financieros parciales y consolidados, efectuar los análisis de cuentas, realizar el control previo a las transacciones financieras, realizar facturación de servicios prestados y preparar informes y reportes financieros.					
<b>ESCOLARIDAD:</b> Técnico en comercio y administración					
<b>EXPERIENCIA:</b> 6 años como asistente financiero					
<b>CAPACITACION:</b> Control gubernamental, Legislación tributaria, LOAFIG, Administración financiera y Sistema financiero contable.					
<b>PAQUETES INFORMATICOS:</b> Word y Excel					
<b>IDIOMAS:</b> Inglés básico					
<b>COMPETENCIAS:</b>					
ORD.	COMPETENCIAS GENERICAS	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVELES CONDUCTUALES		
			1	2	3
1	Trabajo en Equipo y Cooperación	Construcción de Relaciones		x	
2	Orientación a Resultados	Genera Resultados		x	
3	Adaptación al Cambio	Multifuncionalidad	x		
4	Profesionalismo	Dominio Técnico		x	
5	Capacidad para Aprender	Entrenamiento		x	
6	Administrar el Desempeño	Planificación y Organización		x	
7	Orientación de Servicio al Cliente	Responsabilidad		x	
8	Relaciones Interpersonales	Integridad			x
9	Liderazgo	Iniciativa		x	

**CARGO:** Especialista Economía y Finanzas.

<b>MISION:</b> Elaborar flujos de caja, planes operativos anuales y parciales, administrar el sistema financiero contable, elaborar el presupuesto operativo y participar en la elaboración de directrices para el funcionamiento administrativo financiero.					
<b>ESCOLARIDAD:</b> Ingeniero en Administración de empresas, Economista					
<b>EXPERIENCIA:</b> 10 años como administrador financiero					
<b>CAPACITACION:</b> Planificación estratégica, Contabilidad avanzada, Administración gerencia, Sistema financiero contable, LOAFIG, Planificación y control de proyectos.					
<b>PAQUETES INFORMATICOS:</b> Word y Excel avanzado, AS-400					
<b>IDIOMAS:</b> Inglés medio					
<b>COMPETENCIAS:</b>					
ORD.	COMPETENCIAS GENERICAS	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVELES CONDUCTUALES		
			1	2	3
1	Trabajo en Equipo y Cooperación	Construcción de Relaciones		x	
2	Orientación a Resultados	Genera Resultados			x
3	Adaptación al Cambio	Multifuncionalidad		x	
4	Profesionalismo	Dominio Técnico		x	
5	Capacidad para Aprender	Entrenamiento			x
6	Administrar el Desempeño	Planificación y Organización		x	
7	Orientación de Servicio al Cliente	Responsabilidad			x
8	Relaciones Interpersonales	Integridad			x
9	Liderazgo	Iniciativa		x	

## **CAPITULO 3**

### **SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS**

#### **3.1 RECLUTAMIENTO<sup>9</sup>**

El reclutamiento es la primera fase del proceso de selección, inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Este proceso permite contar con una base de aspirantes, de la cual se seleccionará a los aspirantes idóneos para cubrir las plazas vacantes.

Una vez que se han definido los puestos en la organización, se debe planificar las vacantes para cada uno y decidir el mecanismo para que estos sean cubiertos. Al final del proceso de reclutamiento se debe desarrollar un directorio de los candidatos calificados para los puestos, candidatos que tengan las aptitudes y capacidades para desempeñarlos satisfactoriamente.

##### **3.1.1 DEFINICION DE RECLUTAMIENTO.**

Chiavenato (1999) expone una definición bastante completa de reclutamiento: “Es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

##### **3.1.2 OBJETIVOS DEL RECLUTAMIENTO.**

- Suministrar el número suficiente de personas con la calidad adecuada y en el momento oportuno.
- Crear la reserva de candidatos al menor costo posible.
- Mejorar la eficiencia del proceso de selección al asegurar que solo sean evaluados aquellos candidatos que cumplan los mínimos requeridos para el puesto de trabajo vacante.

---

<sup>9</sup> SASTRE CASTILLO, Miguel y AGUILAR PASTOR, Eva, Dirección de Recursos Humanos un enfoque estratégico, editorial Mc Graw Hill, 2003, pag. 148

- Disminuir los ratios de abandono temprano, que redundarán en nuevos gastos de captación.

### 3.1.3 FASES DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Para asegurar el cumplimiento de los objetivos del proceso, resulta imprescindible partir de la información proporcionada por la planificación de recursos humanos y por el análisis de los puestos de trabajo; es decir, de la información que consta en el perfil llamado también perfil por competencias detallado en el numeral 2.5, constituyéndose este en un instrumento fundamental para determinar los mínimos exigibles a los candidatos.

Posteriormente se define si se va a realizar reclutamiento interno ó reclutamiento externo, eligiéndose la técnica que se detalla en el siguiente punto.

Las fases del proceso relativas al reclutamiento de personal se indican al la figura No. 2:

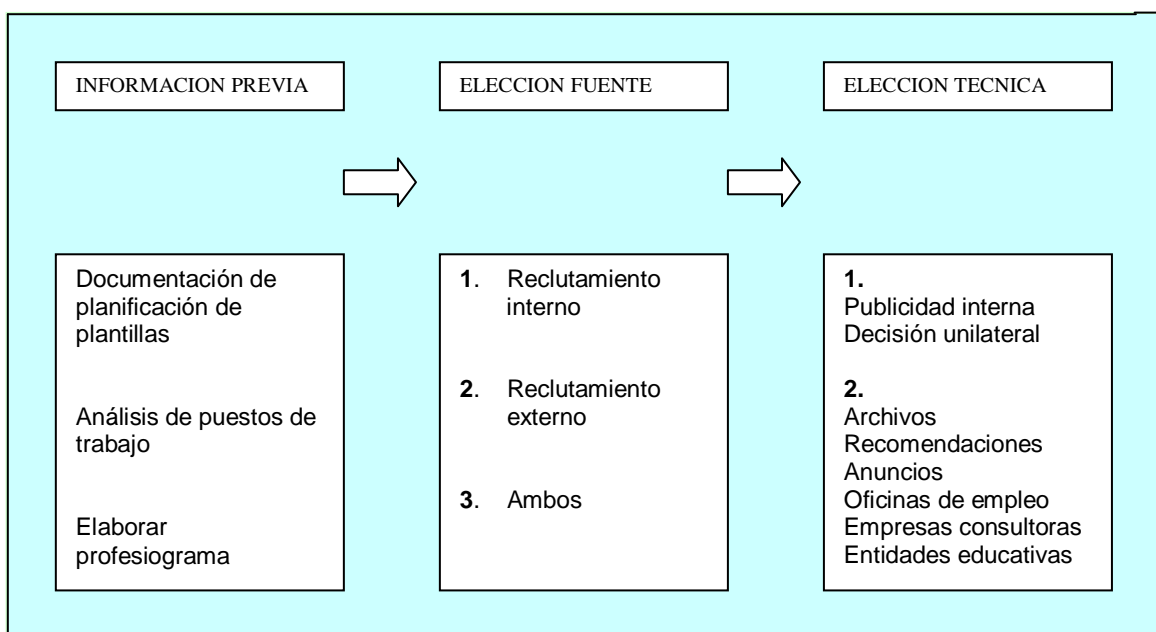


Figura No. 2: Fases del proceso de reclutamiento.

Fuente: Dirección de recursos humanos un enfoque estratégico. Sastre Castillo Miguel y Aguilar Pastor Eva

### 3.1.4 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO.

Las fuentes de reclutamiento para identificar a los potenciales candidatos, son:

- Mercado interno de la empresa (Reclutamiento Interno)
- Mercado laboral de referencia (Reclutamiento Externo).

Sea cual sea la fuente elegida es importante tener en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Los candidatos potenciales no solo se encuentran entre aquellos que no tienen trabajo (candidatos activos), sino también entre aquellos que sin tener previsto un cambio en su situación laboral, se pueden ver atraídos por la demanda que la empresa manifieste (candidatos pasivos).
- b) El mercado externo de referencia, según la naturaleza del puesto vacante, no tiene porqué limitarse al mercado laboral local o nacional.
- c) La fuente no tiene que ser la misma en todos los procesos de reclutamiento abordados por la Empresa a lo largo del tiempo.
- d) Pueden combinarse las dos fuentes de reclutamiento en un mismo proceso, si así se estima oportuno.

#### 3.1.4.1 RECLUTAMIENTO INTERNO.

Consistirá en cubrir las vacantes con empleados de la empresa mediante movimientos verticales (promoción), horizontales (rotación) o transversales (traslado por proposición).

Los canales o medios que se pueden utilizar en la búsqueda interna son:

- **Publicidad Interna:** se trata de dar a conocer la existencia de la vacante a todos los miembros de la empresa indicando en dicha oferta el método a seguir para cubrir la plaza. Se utiliza medios como: prensa de la empresa, circulares, anuncios en carteleras y correo electrónico a los empleados.
- **Decisión Unilateral:** el departamento de Recursos Humanos analiza los perfiles del personal requerido que se ajusta al profesiograma establecido para la posición vacante.

### 3.1.4.2 RECLUTAMIENTO EXTERNO.

Es la fuente alternativa para atraer candidatos hacia la empresa, en este caso, candidatos que se encuentren en el mercado laboral de referencia.

Los canales o medios que se pueden utilizar en la búsqueda externa son:

- **Archivos de candidatos:** se trata de crear la reserva de aspirantes utilizando como información las solicitudes archivadas de reclutamientos anteriores o curriculums espontáneos.
- **Recomendaciones de los empleados:** es un método con un costo bajo, y presenta la ventaja de que los candidatos ya cuentan con información sobre la empresa y las características del puesto al que aspiran.
- **Publicidad externa:** consiste en dar a conocer la existencia de la vacante en el mercado de trabajo objetivo. Para ello puede recurrirse a: prensa, televisión, radio y la red sobre reclutamiento electrónico.
- **Colegios profesionales:** son la fuente de información para la contratación de expertos o de especialistas que buscan su primer empleo.
- **Contactos con Universidades o centros de postgrado:** Se utilizan para puestos que requieren de algún tipo de formación superior sin experiencia o para ofrecer programas de formación para alumnos de los últimos cursos o la posibilidad de realizar prácticas en empresas.
- **Oficinas de empleo:** agencias públicas o privadas de colocación, que normalmente ofrecen puestos de baja calificación, ya que no es corriente que se apunten a sus listas ejecutivos.
- **Empresas de trabajo temporal:** tienen la misión de facilitar empleados para cubrir necesidades coyunturales.
- **Empresas consultoras:** suelen utilizar las PYMES que no disponen de departamento de recursos humanos o para realizar reorganizaciones profundas en empresas en crisis.

### 3.2 SELECCION<sup>10</sup>

El objetivo del proceso de selección es elegir, entre el conjunto de candidatos calificados captados mediante el proceso de reclutamiento, a la persona que pueda desempeñar correctamente un puesto. Así, con el proceso de selección se pretende medir a priori el rendimiento futuro del trabajador en su puesto. Las decisiones fundamentales a tomar para diseñar dicho proceso se encuentran recogidas en la Figura No. 3.

Las pruebas de selección no son más que predictores del rendimiento futuro de los candidatos, de forma que, una vez aplicadas, permitan realizar comparaciones entre ellos en términos de niveles de desempeño previstos.

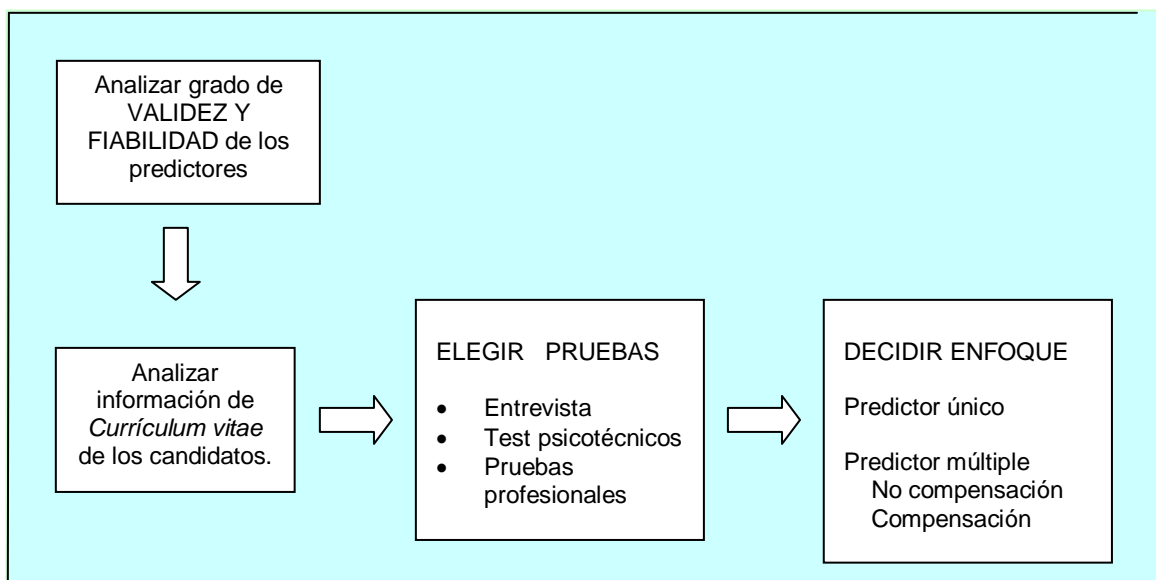


Figura No. 3: Fases del proceso de selección.

Así al diseñar el proceso de selección habrá que elegir aquel conjunto de predictores (batería de pruebas de selección) que permita realizar comparaciones fiables y válidas entre los candidatos y conduzca a la selección de los idóneos.

Un predictor será válido en la medida que sirva para medir de manera efectiva el rendimiento futuro del candidato en su puesto. Es decir, la validez hace referencia a la capacidad del predictor para medir variables que realmente tengan relación e influyen sobre el desempeño del candidato en su puesto de trabajo.

<sup>10</sup> SASTRE CASTILLO, Miguel y AGUILAR PASTOR, Eva, Dirección de Recursos Humanos un enfoque estratégico, editorial Mc Graw Hill, 2003, pag. 159



Para asegurar la validez se debe contar con la información del perfil por competencias detallado en el numeral 2.5, ya que en el mismo se recogen aquellos atributos que debería tener el ocupante ideal de un puesto. Al tomar como punto de partida la información del perfil por competencias se evitará utilizar pruebas de selección que no aporten información relevante relacionada directamente con el rendimiento.

### **3.2.1 PRUEBAS DE SELECCIÓN.**

Antes de someter al candidato a la batería de pruebas de selección resulta de gran utilidad realizar un análisis exhaustivo de las solicitudes de empleo de cada uno de ellos. El análisis del *Currículum Vitae* sirve en primer término como un filtro, ya que permite eliminar del proceso de selección a aquellos candidatos que aun siendo inadecuados el reclutamiento no ha sido capaz de excluir.

Así mismo, el análisis del *Currículum Vitae* sirve como una buena base para realizar una primera comparación entre los candidatos. Para ello se puede aplicar un cuadro de los elementos informativos del currículum vitae en función de la importancia que cada uno de esos factores presenten como estimadores de desempeño futuro, con lo cual el responsable de recursos humanos cuenta con una puntuación de partida asociada a cada candidato.

Las pruebas de selección de personal que actualmente se están utilizando en las empresas son las siguientes:

- Entrevista de selección.
- Test psicotécnicos.
- Pruebas profesionales.

### **3.2.2 ENTREVISTA DE SELECCIÓN<sup>11</sup>.**

Es raro encontrar un proceso de selección de personal en el que no se recurra en algún momento a la entrevista. Esto se debe a que mediante la entrevista se puede recoger algún tipo de información sobre el candidato que no es posible recabar con ninguna otra prueba. Así aspectos tales como: la apariencia física del candidato, su

---

<sup>11</sup> SASTRE CASTILLO, Miguel y AGUILAR PASTOR, Eva, Dirección de Recursos Humanos un enfoque estratégico, editorial Mc Graw Hill, 2003, pag. 162

capacidad para defender su postura, sus inquietudes y expectativas sobre la empresa, su personalidad, su agilidad mental y verbal, sus intereses y sobre todo sus competencias, son cuestiones que pueden analizarse preferentemente mediante la realización de una entrevista.

La entrevista además de su función selectiva tiene otras de importancia tales como verificar la información dada anteriormente por el candidato, presentar la organización a éste, establecer con el candidato una relación personal y dar la oportunidad a éste la oportunidad de resolver algunas dudas respecto a su futuro trabajo.

Durante la misma el entrevistador tiene la oportunidad de observar el lenguaje no verbal del candidato (si mira a los ojos, si mueve mucho las manos al hablar, si sonrío, si tiene una presencia dinámica....) que puede servir como un indicador de ciertos aspectos de la personalidad del individuo o como un simple complemento de lo que expresa verbalmente.

Sin embargo, la entrevista presenta al menos dos debilidades: consume mucho tiempo y no es predictor fiable y válido del rendimiento futuro del empleado. La fiabilidad de la entrevista se pone en entredicho cuando se observa que se pueden alcanzar conclusiones distintas en función de quien sea el evaluador ya que muchos aspectos tienen el carácter eminentemente subjetivo.

Dado que la entrevista presenta estas limitaciones respecto a su capacidad para predecir el rendimiento futuro de los candidatos pero, simultáneamente, tiene un gran potencial para captar un tipo de información que solo puede obtenerse con el contacto directo, es fundamental refinar su aplicación práctica en un intento de mejorar su idoneidad como predictor. Para alcanzar dichos objetivos se proponen las siguientes medidas:

- Utilizar entrevistas estructuradas.
- Utilizar entrevistas de panel.
- Elaborar la hoja de valoración de entrevista
- Nunca utilizar la entrevista como predictor único del rendimiento.

### **3.2.2.1 ENTREVISTAS ESTRUCTURADAS.**

Son aquellas en las que el entrevistador sigue un esquema previamente elaborado. Dicho esquema se realiza a partir de la información del profesiograma y de aquella derivada de las reuniones que el responsable de recursos humanos pueda mantener con el personal de línea más cercano a la vacante a cubrir.

La entrevista estructurada incorpora preguntas estándar que intentan evaluar al candidato a lo largo de unas dimensiones predeterminadas. Al estructurar la entrevista normalmente se recurre a la cuantificación de dichas dimensiones utilizando escalas que faciliten la cuantificación de las impresiones cualitativas a las que llega el entrevistador. Según el caso, se puede distinguir entre preguntas de situación y preguntas de comportamiento.

Las **preguntas de situación** consisten en presentar al candidato una situación hipotética relacionada con su puesto de trabajo y pedirle que manifieste cual sería su respuesta ante dicho escenario. Por tanto, se trata de analizar como el candidato actuaría para alcanzar los objetivos propuestos. Son preguntas orientadas al futuro.

En las **preguntas de comportamiento**, se pide al candidato que exponga algún incidente relevante al que se haya tenido que enfrentar en su entorno laboral para alcanzar los objetivos de su puesto de trabajo (orientación al pasado). Este tipo de preguntas se basan en la premisa de que el comportamiento pasado es el mejor predictor del comportamiento futuro.

Ambos tipos de preguntas no captan el mismo tipo de información respecto de los candidatos, por lo que pueden usarse como complementarios. Así, las preguntas de situación no sirven para reflejar la habilidad mental o experiencia.

### **3.2.2.2 ENTREVISTAS DE PANEL.**

Son aquellas en las que varias personas juegan el papel de entrevistador. Se trata de aumentar la fiabilidad del predictor, ya que al contar con las opiniones de diversas personas se suaviza la posible subjetividad de alguno de ellos. Asimismo puede aumentar la validez ya que cada entrevistador analiza aspectos diferentes del candidato de forma que pueden ir complementándose.

En este tipo de entrevistas es habitual que en el mismo acto estén presentes el responsable de recursos humanos, el psicólogo y algún trabajador de línea directamente relacionada con la vacante.

La entrevista de panel no debe confundirse con la llamada entrevista de grupo. En este caso se trata de un solo entrevistador que evalúa simultáneamente a varios candidatos.

### **3.2.2.3 HOJA DE VALORACION DE LA ENTREVISTA**

Se debe preparar una hoja de valoración de la entrevista para que el entrevistador una vez que haya terminado la entrevista lo llene y después proceda con el siguiente candidato.

La hoja de valoración puede elaborarse a partir del mismo esquema que ha servido para estructurar la entrevista y servirá para que el entrevistador recoja en ella todas las impresiones que ha captado del candidato. De esta manera se evita que, una vez concluido un largo proceso de selección, el responsable de la entrevista tenga que recurrir a su memoria para recordar la valoración de cada individuo.

### **3.2.2.4 LA ENTREVISTA, PREDICTOR UNICO?**

Aunque la entrevista estructurada, la entrevista de panel, la entrevista de eventos conductuales y la hoja de valoración de la entrevista, mejoran la capacidad de la entrevista para explicar el rendimiento futuro de los candidatos, es recomendable complementar la información obtenida a partir de la misma, mediante la aplicación de otras técnicas de selección.

Asimismo, se ha observado que los entrevistadores intentan en primer lugar evaluar los valores y la personalidad del candidato para determinar su grado de adecuación a la empresa y, una vez hecho esto, recogen información sobre la experiencia y la formación para determinar su ajuste al puesto de trabajo. Por este motivo, es fundamental complementar los resultados de la entrevista con los de otros predictores que analicen en profundidad las dimensiones que tienen que ver con la adecuación del individuo al puesto de trabajo.

### 3.2.3 TEST PSICOTÉCNICOS.

La finalidad del test es medir una muestra representativa del comportamiento de la persona para prever comportamientos futuros. De la medida del test se identifican aspectos de la inteligencia, las aptitudes o la personalidad del individuo, lo que nos permite realizar una clasificación de los test psicotécnicos diferenciando entre: test psicométricos (de inteligencia o de aptitudes) y test de personalidad.

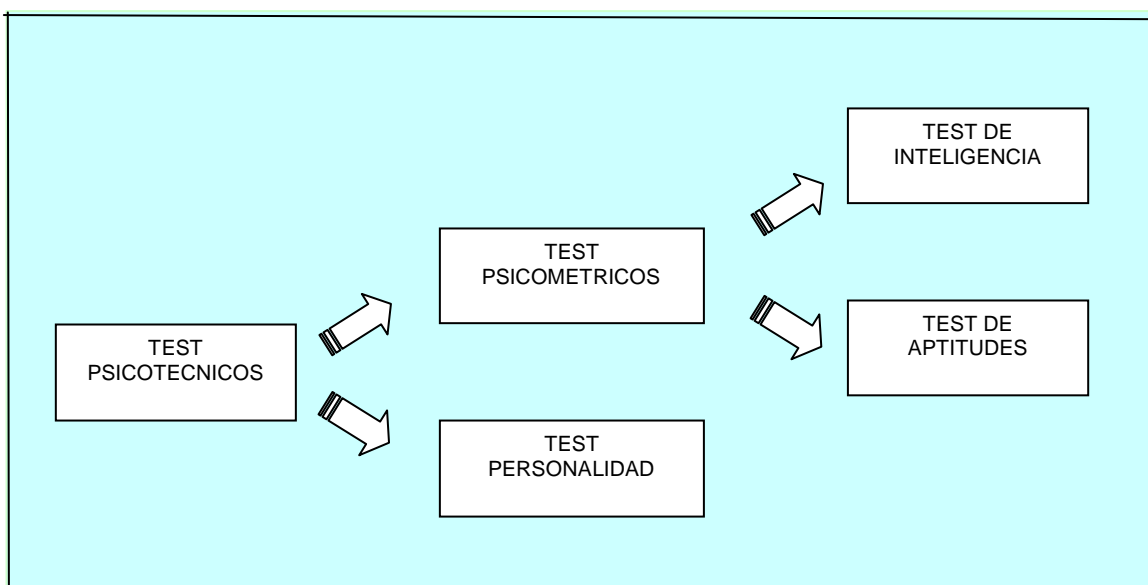


Figura No. 4: Tipos de test psicotécnicos aplicables a la selección de personal.

Fuente: Dirección de recursos humanos un enfoque estratégico. Sastre Castillo Miguel

#### 3.2.3.1 TEST PSICOMÉTRICOS.

Se caracterizan porque para su valoración requieren de un grupo normativo, que se utilizará como referencia de comparación, ya que lo que miden son diferencias individuales, ya sean físicas o intelectuales, lo que nos permite diferenciar dentro de esta categoría entre test de inteligencia y test de aptitudes.

##### a) Test de Inteligencia.

Están orientados a evaluar aspectos que son los más fácilmente observables y cuantificables, tales como: lógicos, analíticos, deductivos, de abstracción, asociación generalizada, razonamiento, juicio o ponderación de la inteligencia humana. En general, estos aspectos se relacionan con funciones o actividades profesionales que requieren cierto nivel de juicio, conocimiento y comprensión.

## **b) Test de aptitudes.**

Se basa en la medición de alguna fase de una muestra cuidadosamente escogida de la conducta de un individuo. La información procedente de este test es adecuada y resulta útil para medir aquellas capacidades necesarias para la realización de tareas concretas y específicas. Estos test miden la predisposición natural, innata o adquirida para hacer o reaccionar ante algo.

En cualquier tarea el éxito depende a la vez de una aptitud general y de una o varias aptitudes específicas, pues no solo se requiere inteligencia para desempeñar bien una tarea, sino capacidad operativa para poder ejecutarla.. Así estos tests pueden medir, entre otras cosas, la capacidad mecánica, la capacidad administrativa, aptitudes psicomotoras o cualidades psicosenoriales.

### **3.2.3.2 TEST PERSONALIDAD.**

Analizan las diversas características determinadas por el carácter y el temperamento como, por ejemplo, el equilibrio emocional, los intereses, frustraciones, ansiedad o la agresividad, entre otros.

Actualmente, se acepta que la personalidad se puede medir de forma fiable a partir de cinco dimensiones:

- Extroversión: grado en que es comunicativo, agresivo, activo, exitable.
- Afabilidad: grado en que es confiado, afable, generoso, tolerante, honesto, flexible.
- Diligencia: responsable, formal, organizada.
- Estabilidad emocional: segura, tranquila, independiente, habilidad para enfrentarse a situaciones de estrés, ansiedad o frustración.
- Apertura a la experiencia: intelectual, filosófica, creativa y curiosa.

La diligencia y la estabilidad emocional, son los predictores de los rasgos de personalidad más relevantes del rendimiento en todos los puestos.

Los test de personalidad pueden instrumentarse en forma de cuestionarios, los mismos que se basan en la premisa de que a través de lo que una persona dice de si misma es posible predecir como actuará. En la utilización de esta técnica el evaluador esta condicionado a lo que el candidato revele de si mismo voluntariamente, por ello las respuestas sólo tiene valor cuando se realizan con sinceridad.

### **3.2.4 PRUEBAS PROFESIONALES.**

Las pruebas profesionales constituyen un modo de comprobar la formación o adiestramiento, los conocimientos adquiridos y el nivel de dominio de las tareas del puesto, en términos absolutos. A diferencia de los test, la medida de dicho nivel suele ser absoluta y discriminatoria.

Este tipo de pruebas puede diseñarse como exámenes teóricos o prácticos. La primera opción es especialmente válida cuando lo que se trata de evaluar son los conocimientos del candidato respecto a determinados temas, bien de tipo general o de tipo específico.

Las pruebas de carácter práctico, tradicionalmente conocidas como muestras de trabajo, son el instrumento a utilizar cuando de lo que se trata es de certificar la presencia de ciertas habilidades y actitudes en el candidato. En este tipo de pruebas se trata de situar al candidato en una situación parecida a la que se encontraría en su puesto para ver como reacciona. Los evaluadores comparan sus respuestas con las que tendrían los empleados más productivos.

Aunque su aplicación inicial se centró en la certificación de habilidades psicomotoras para vacantes de tipo operativo, la utilización de las muestras de trabajo se extendió a puestos asociados a trabajos más calificados, con un importante componente de carácter individual e incluso a puestos de tipo directivo

Dicha extensión fue posible gracias a la utilización de instrumentos de simulación, que con cierto apoyo de carácter tecnológico, permiten situar al candidato en un entorno parecido al que se encontrará en su puesto de trabajo y evaluar su comportamiento en el virtual desempeño de las funciones propias del mismo. Ejemplo: los simuladores para calificar a pilotos de avión.

Los simuladores sirven para evaluar y desarrollar las habilidades de los candidatos en un entorno artificial y seguro que permite simular acciones que sería demasiado peligroso y costoso probar en la vida real (Kotlyar y Ades, 2002). Las técnicas de simulación por ordenador ofrecen un grado de estandarización que es imposible alcanzar con una entrevista, así como un nivel de intensidad que no se podría alcanzar con una prueba de papel y lápiz. Dicha evaluación consiste en presentar al candidato una serie de escenarios en pantalla relacionados con alguna situación del

puesto de trabajo, el candidato debe elegir las alternativas de solución, con lo cual se identifican los puntos fuertes y débiles.

En los últimos años los responsables de recursos humanos recurren de forma creciente a los llamados centros o seminarios de evaluación (*assessment centres*), utilizados sobre todo para cubrir puestos ejecutivos o para hacer balances de potencial humano, y están constituidos por un programa de pruebas diversas en la que las simulaciones desempeñan un papel clave.

Un centro de evaluación consiste en una evaluación estandarizada del comportamiento basada en múltiples mediadas. Participan diversos observadores entrenados y técnicos. Se hacen juicios acerca del comportamiento en su mayor parte a través de simulaciones específicamente desarrolladas para el efecto, las que sirven para valorar el desempeño de los candidatos.

### **3.3 SELECCIÓN POR COMPETENCIAS<sup>12</sup>**

Desde los años ochenta se ha observado cambios que han afectado drásticamente la forma de vida; los adelantos tecnológicos y la globalización son un fenómeno mundial que está afectando la economía de los países y en especial de los latinoamericanos.

Afortunadamente este vuelco en la industrialización, que hace obsoleto el concepto de cantidad y da importancia a la calidad, ha permitido a las empresas concientizarse de sus trabajadores, como aquellos que pueden aportar sus conocimientos, habilidades, destrezas y demás características humanas para la mejora de los productos. La idea es la siguiente "Si tenemos productos que pueden competir en el mercado, tenemos trabajadores competentes".

Es por estas razones que las empresas no pueden equivocarse a la hora de seleccionar a su personal, y adoptan la gestión del talento humano por competencias, que en últimas busca desarrollar en los trabajadores los comportamientos de alto desempeño. ¿Pero que podemos hacer para tener los trabajadores más competentes del mercado? El primer paso es la selección de personal por competencias.

---

<sup>12</sup> [www.gestipolis.com/canales3/rh/selcompe.htm](http://www.gestipolis.com/canales3/rh/selcompe.htm)



El objetivo de la selección de personal es escoger al candidato más idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación. Para llevar a cabo tal oficio las empresas plantean una serie de pasos muy similares que incluyen entrevistas psicológicas y técnicas, aplicación de pruebas psicométricas, verificación de referencias, visitas domiciliarias, entre otras.

La selección de personal por competencias se diferencia de un proceso de selección tradicional por los métodos que emplea, no por los pasos. Dentro de los métodos que introduce están las entrevistas de eventos conductuales y los centros de valoración o Assesment Center.

### **3.3.1 ENTREVISTA DE EVENTOS CONDUCTUALES<sup>13</sup>.**

Debido a que las descripciones de conducta necesarias para identificar competencias no son una expresión tangible que proporciona una base sólida al momento de evaluar las competencias, es necesario tomar ejemplos de conductas de la vida real, esto se lleva a cabo mediante una serie de entrevistas de incidentes críticos (BEI del inglés: Behavioral Event Interview) que se realiza al evaluado.

Esta herramienta diseñada y utilizada ampliamente por el Dr. David Mc.Clelland y su equipo en Mc.Ber & Company, y que sustenta los modelos de competencias bajo el supuesto básico de que, el mejor predictor del desempeño futuro de una persona es su desempeño pasado.

La B.E.I. consiste en una entrevista altamente estructurada, profunda y detallada del desempeño pasado del candidato, la cual permite identificar y medir el grado de recurrencia, consistencia y solidez de las competencias del evaluado, evidenciadas en el repertorio de comportamientos que éste ha desplegado en su actuación exitosa como titular de un cargo en particular.

En el Anexo 1, se detalla el formulario de Entrevista de Eventos Conductuales o Entrevista de Incidentes Críticos, que es la misma que se utilizó para identificar las competencias de los cargos, realizada en el capítulo 2, literal 2.3.2.

Las investigaciones evidencian que, mientras más recurrentes y sólidas son las competencias del sujeto, mucho mejor y más exitoso es su desempeño profesional y

---

<sup>13</sup> [www.gestipolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm](http://www.gestipolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm)

gerencial. De igual forma, mientras menos recurrentes y sólidas son las competencias del sujeto, menos eficaz y competente es su desempeño, produciendo resultados promedios o de baja calidad.

En la entrevista de incidente críticos el entrevistador a través de una serie de preguntas abiertas pide al entrevistado le describa lo que hizo, dijo, pensó y sintió durante una experiencia concreta. El entrevistador, debe invitar a los entrevistados a narrar las acciones concretas, que tuvieron lugar en el pasado, para de esta forma logra obtener las experiencias del entrevistado tal y como fueron y como él las vivió.

Con las entrevistas de incidentes críticos, no se permite a los entrevistados sacar conclusiones sobre sus experiencias pasadas. Lo que interesa es averiguar los motivos, habilidades y conocimientos que realmente tiene y usa el entrevistado.

Al evaluar una determinada competencia, partimos de una pregunta abierta, por ejemplo, para evaluar la innovación del entrevistado:

*¿Cuénteme una ocasión en la que hubiera hecho algo nuevo o de manera diferente y que originó una mejora en su puesto de trabajo o en la organización?*

Como muchas veces el entrevistado suele brindar respuestas muy generales a una pregunta abierta o tiende a perderse describiendo comportamientos no relevantes, y debemos obtener los datos suficientes para conocer qué hizo, dijo, sintió y pensó durante la situación concreta que nos describe, se utiliza además las siguientes preguntas:

- ¿Qué hizo que llegase a esa situación?
- ¿Quiénes intervinieron?
- ¿Qué pensó en esa situación?
- ¿Cuál era su papel?
- ¿Qué hizo usted?
- ¿Qué resultado se produjo?

Estas preguntas nos permiten obtener mayor información del entrevistado (sin sugerir palabras o dirigir sus respuestas) de manera que no se pierda en generalizaciones y narre lo que ocurrió como él lo vivió, y así podamos obtener la mayor cantidad de información relevante para un adecuado análisis.

### **3.3.2 CENTROS DE VALORACION O ASSESSMENT CENTERS.**

Los centros de valoración o Assessment Centers, constituyen una técnica que emplea pruebas situacionales para la evaluación de habilidades y competencias, es una prueba conductual donde se enfrenta a los candidatos a resolver situaciones conflictivas que pueden presentarse en el puesto de trabajo y fueron mencionados en el capítulo 3 numeral 3.2.4.

## **3.4 INDUCCION**

Es informar al personal respecto a todos los nuevos elementos, estableciendo planes y programas, con el objetivo de acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto, al jefe y a la organización. En el cual el nuevo trabajador debe conocer aspectos relacionados con la empresa como:

- Infraestructura.
- Políticas.
- Filosofía Empresarial
- Estructura Organizacional
- Personal
- Funciones del puesto.

### **3.4.1 PROGRAMA DE INDUCCIÓN**

La inducción a los empleados significa proporcionarles información básica sobre los antecedentes de la empresa, la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria. Esta información incluye cuestiones como la nómina de pago, la obtención de credenciales de identificación, cuáles son los horarios de trabajo y con quién trabajará el nuevo empleado.

Las personas que siguen el programa de inducción aprenden sus funciones más rápidamente. En general, puede decirse que un programa de inducción logra su objetivo porque consigue acelerar la socialización de los nuevos empleados y efectúen contribuciones positivas a la organización.

Los programas formales de inducción suelen ser responsabilidad, generalmente, del departamento de personal y del supervisor.

### **3.4.2 BENEFICIOS DE LOS PROGRAMAS DE INDUCCIÓN**

Uno de los principales beneficios es que reduce el nivel de ansiedad del nuevo empleado. Al reducir la ansiedad, es más probable que se desempeñen bien las nuevas responsabilidades, al sentirse mejor ubicados, el empleado requerirá menos atención por parte del supervisor. Así mismo, es menos probable una renuncia temprana.

### **3.4.3 SEGUIMIENTO DE LA INDUCCIÓN**

Los programas incluyen procedimientos adecuados de seguimiento. Este seguimiento es necesario porque con frecuencia los nuevos empleados se muestran renuentes a admitir que no recuerdan lo que se les informó en las primeras sesiones.

El departamento de personal puede utilizar un cuestionario o una entrevista corta en la que se pide al nuevo empleado describir los puntos que a su juicio fueron débiles en el programa de inducción. Aunque el cuestionario puede ser eficaz, las entrevistas personales entre empleado y supervisor constituyen las técnicas de seguimiento más importante.

## **3.5 DISEÑO DEL SUBSISTEMA DE SELECCIÓN PARA REFINERÍA ESTATAL DE ESMERALDAS.**

La selección de personal para cubrir las vacantes en Refinería Estatal de Esmeraldas, se realizará en las siguientes etapas:

- Conocimiento del puesto de trabajo vacante: perfil de exigencias y competencias
- Reclutamiento
- Preselección de candidatos
- Selección de candidatos
- Contratación
- Inducción.

Cada uno de los responsables de los procesos de la empresa respetarán lo estipulado en las normas y reglamentos vigentes, como son: Plan de Carrera, Manual

de Clasificación y Valoración de Cargos, Contrato colectivo, Reglamentos Internos y en especial el Instructivo para Ingreso de Personal.

El área de Recursos Humanos de la Unidad Administrativa de Refinería Esmeraldas, en forma conjunta con el Comité de Selección, serán los encargados de realizar los diferentes procesos de cada una de las etapas de la selección.

### **3.5.1 PERFILES DE EXIGENCIAS Y COMPETENCIAS.**

En el capítulo 2.5 se definió los perfiles de los puestos para cada uno de los 47 cargos definidos para Refinería Esmeraldas, información que servirá de insumo para definir las bases del concurso para cada puesto vacante.

Cuando existe una plaza vacante, el perfil del puesto se detallará en el Formulario No. 1, Especificaciones del Cargo, información que será tomada del Manual de Clasificación y Valoración de Cargos y de los Perfiles de Competencias identificados para cada cargo.

### **3.5.2 RECLUTAMIENTO**

En esta fase se recurre a dos fuentes de reclutamiento: el interno y el externo.

En el reclutamiento interno se realizará mediante la comunicación de vacantes, en la cual el área de Recursos Humanos, utilizará la planilla de la empresa y se utilizarán los medios, como: prensa interna, circulares, anuncios en carteleras, archivos de candidatos y correo electrónico a los empleados. Posteriormente se analizará que los perfiles del personal de aspirantes se ajuste a la especificación del cargo establecido para la posición vacante.

El reclutamiento externo se realizará mediante convocatorias públicas y se utilizarán los siguientes medios: recomendaciones de los empleados, anuncios de prensa, colegios profesionales, contactos con Universidades o centros de postgrado, oficinas de empleo y empresas tercerizadoras:

Para la convocatoria externa se utilizará el Formulario No. 2.

Para llenar la convocatoria externa se utilizarán los datos del Formulario No. 1 "Especificaciones del cargo".

## ESPECIFICACION DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO:	NIVEL DEL CARGO:
UNIDAD:	AREA:
REPORTA A:	SUPERVISA A:

### RESUMEN DEL CARGO

MISIÓN:
Tareas generales o típicas:
Taras ocasionales:

### CARACTERISTICAS DE LA CLASE

Responsabilidad:
MATERIALES:
PERSONAS:
Iniciativa:
Supervision:
Principales relaciones y entorno del cargo:

### EXIGENCIAS DEL CARGO

Escolaridad:
Experiencia laboral:
Capacitación:
Paquetes informáticos:
Idiomas:

### COMPETENCIAS CONTRATABLES

--

Formulario No. 1: Especificaciones del cargo

Fuente y elaboración: Autor

<b>IMPORTANTE EMPRESA PETROLERA</b>	
<b>SELECCIONA</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	
PARA SU UNIDAD DE:	
<b>PRINCIPALES RESPONSABILIDADES:</b>	<b>REQUISITOS FORMALES:</b> ESCOLARIDAD:  EXPERIENCIA:  CAPACITACIÓN:  PAQUETES INFORMÁTICOS:  IDIOMAS:
<b>CARACTERISTICAS PERSONALES: (COMPETENCIAS CONTRATABLES)</b>	<b>BENEFICIOS (ASPECTOS RELEVANTES: DE LA ORGANIZACIÓN)</b>
Interesados enviar su hoja de vida a la casilla ..... Atención..... con la referencia....., hasta el .....	

Formulario No. 2: Convocatoria externa

Fuente y elaboración: Autor

### **3.5.3 PRESELECCIÓN DE CANDIDATOS.**

Una vez recibidos los Curriculum Vitae de los aspirantes, se realiza un análisis para determinar si los perfiles se ajustan a las necesidades de la posición vacante. Se preseleccionan las carpetas que cumplen con los requisitos y las restantes se las considera para la base de datos de aspirantes.

Con los aspirantes que se ajustan a las necesidades de la empresa se contacta telefónicamente, citándolos a los grupos informativos, que son reuniones de primer contacto físico en la cual se da a conocer la empresa así como las características y condiciones laborales del puesto de trabajo.

Los candidatos que están de acuerdo con las condiciones y que se consideran aptos para ocupar la vacante llenan la Solicitud de Empleo, Formulario No. 3,

<b>OFERTA O SOLICITUD DE EMPLEO</b>					
<b>REFINERIA ESTATAL DE ESMERALDAS</b>					
1) TODA LA INFORMACIÓN DE ESTE FORMULARIO DEBE SER AUTENTICA, CASO CONTRARIO SERA SUFICIENTE MOTIVO DE ANULACION, SU FIRMA AUTORIZA LA VERIFICACION DE LOS DATOS. 2) SU FIRMA EN ESTE FORMULARIO LE COMPROMETE A PRESENTAR LOS DOCUMENTOS REQUERIDOS POR LA EMPRESA Y A CEPTAR LAS CONDICIONES DEL PROCESO DE SELECCIÓN.				FOTO	
FECHA:		CARGO AL QUE APLICA:			
No.		ASPIRACION ECONOMICA:			
<b>A. INFORMACION GENERAL:</b>					
APELLIDOS:			NOMBRES:		
LUGAR Y FECHA DE NICMIENTO:					
ESTADO CIVIL:					
SOLTERO	<input type="checkbox"/>	CASADO	<input type="checkbox"/>	DIVORCIADO	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	VIUDO	<input type="checkbox"/>	UNION LIBRE	<input type="checkbox"/>
DIRECCION:					
TELEFONOS PARA LOCALIZACION: 1)                      2)                      3)					
CEDULA DE CIUDADANIA:			CEDULA MILITAR:		
CARNET DEL IESS:			LICENCIA DE CONDUCIR:		
No. REGISTRO PROFESIONAL			REGISTRO COMO CONSULTOR:		
SALUD: REGULAR <input type="checkbox"/> BUENA <input type="checkbox"/> MUY BUENA: <input type="checkbox"/>					
INFORMACION FAMILIAR:                      PERSONAS CON LAS QUE VIVE: ESPOSA E HIJOS <input type="checkbox"/>					
NUMERO DE CARGAS: <input type="checkbox"/> EDAD DE LOS DEPENDIENTES:					
<b>B. - CONDICIONES DE LA OFERTA:</b>					
ESTAS DISPUESTO A LABORAR SIN HORARIO DEFINIDO:                      SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>					
PUEDE TRABAJAR LOS FINES DE SEMANA Y FERIADOS:                      SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>					
ACEPTA TRABAJAR POR UN CONTRATO CIVIL (HONORARIOS):                      SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>					
<b>C.- INFORMACION ACADEMICA.</b>					
TIPO	INSTITUCION	AÑOS APROBAD.	TITULO OBTEN.	AÑO	
PRIMARIA					
SECUNDARIA					
TECNICA					
SUPERIOR:					
POSTGRADO					
OTRAS					
<b>D.- INFORMACION LABORAL:</b>					
EMPRESA:	CARGO	DESDE	HASTA	ULT.SUELDO	
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					



DESCRIBA BREVEMENTE LAS FUNCIONES QUE DESEMPEÑABA EN SU ULTIMO TRABAJO				
1.				
2.				
3.				
CITE SUS TRES ULTIMOS JEFES INMEDIATOS				
NOMBRE	CARGO	EMPRESA	TELEF.	
1.				
2.				
3.				
D. - CAPACITACION RECIBIDA.				
NOMBRE DEL CURSO	INSTITUCION	No. HORAS	CIUDAD	FECHA
E - INFORMACION ECONOMICA.				
TIENE OTROS INGRESOS ADICIONALES?: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>				
DE DONDE PROVIENEN?:				
CUAL ES PRESUPUESTO DE GASTOS QUE USTED REQUIERE?.				
ESTA ENFRENTANDO O ENFRENTA ALGUN JUICIO O TRAMITE JUDICIAL POR PROBLEMAS ECONOMICOS (PROFESIONALES O PERSONALES)?: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>				
EXPLIQUE. ....				
POSEE CASA O DPTO. PROPIO?: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> AVALUO:				
POSEE VEHICULO PROPIO?: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> MARCA PLACAS				
VIVE EN CASA O DEPARTAMENTO DE ARRIENDO?: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>				
VALOR DEL ARRIENDO:				
F.- CONOCIMIENTOS MISCELANEOS:				
Señale con una X si tiene conocimientos avanzados o maneja con destreza				
INTERNET <input type="checkbox"/>	CONDUCCION DE VEHICULOS <input type="checkbox"/>	INGLES <input type="checkbox"/>		
EQUIPOS DE OFICINA <input type="checkbox"/>	EQUIPOS DE TOPOGRAFIA <input type="checkbox"/>	MECANICA <input type="checkbox"/>		
GESTION POR COMPETENCIAS <input type="checkbox"/>	CALIDAD TOTAL <input type="checkbox"/>	LIDERAZGO <input type="checkbox"/>		
ADMINISTRACION DE PROYECTOS <input type="checkbox"/>	NORMAS ISO 9000 <input type="checkbox"/>	COMPUTADORA <input type="checkbox"/>		
AMPLIE AQUÍ CUALQUIER INFORMACION O COMENTARIO ADICIONAL				
FIRMA:				

### 3.5.4 SELECCION DE CANDIDATOS.

Plenamente identificados los candidatos al puesto de trabajo y los requisitos para el puesto, se procede a realizar siguientes concursos:

- **Meritos:** se evaluarán los datos del currículum y de la solicitud de empleo, en los siguientes ítems: escolaridad, experiencia, capacitación, paquetes informáticos e idiomas.
- **Oposición:** se realizarán las pruebas por escrito y demostrativas de los siguientes parámetros: conocimientos relacionados con el puesto, idiomas y paquetes informáticos.
- **Entrevista:** se realizará la entrevista de eventos conductuales para cada una de las competencias determinadas en las especificaciones del puesto.

El sistema de calificación a utilizarse para cada uno de los concursos se detalla en el cuadro No. 6.

<b>SISTEMAS DE CALIFICACION</b>		
<b>REFINERIA ESTATAL ESMERALDAS</b>		
<b>PROCESO DE SELECCIÓN</b>		
MERITOS	30 PUNTOS	En base al Currículum y a los requisitos del puesto
OPOSICION	50 PUNTOS	En base a las pruebas que realice
ENTREVISTA	20 PUNTOS	De eventos conductuales.
<b>MERITOS</b>		
ESCOLARIDAD	10 PUNTOS	
EXPERIENCIA	8 PUNTOS	
CAPACITACION	4 PUNTOS	
PAQUETES INFOR.	3 PUNTOS	
IDIOMAS	5 PUNTOS	
<b>OPOSICION</b>		
CONOCIMIENTOS	30 PUNTOS	
IDIOMAS	8 PUNTOS	
PAQUETES INF.	12 PUNTOS	
<b>ENTREVISTA</b>		
COMPETENCIAS	20 PUNTOS	

Cuadro No. 6: Sistema de calificación en el proceso de selección

Los puntajes indicados son referenciales y pueden variar de acuerdo al cargo vacante, porque de los cuarenta y siete cargos que se determinó, cada uno tiene diferente comportamiento, dependiendo del grupo ocupacional del que se encuentra

Los puntajes definitivos serán determinados por el Comité de Selección que estará conformado por: El responsable del proceso, El Jefe inmediato, El Director de RRHH y por el Analista de RRHH que actuará como secretario.

Una vez culminado el concurso, el comité de selección presentará el informe respectivo a la Unidad Administrativa la misma que luego del análisis remitirá a la máxima autoridad de Refinería, en el que constarán los resultados de las pruebas efectuadas.

### **3.5.5 CONTRATACIÓN.**

Los trabajadores seleccionados en forma previa a su ingreso presentarán los siguientes documentos que exigen los reglamentos de la empresa:

- Cédula de ciudadanía.
- Record policial actualizado.
- Título profesional de una institución legalmente establecida o certificado de estudios, según el caso.
- Certificado de votación.
- Carnet de afiliación al IESS, si lo tuviere.
- Cuatro fotografías actualizadas tamaño carnet.
- Certificado médico emitido por el departamento médico de la empresa.
- Declaración juramentada de bienes.

Los trabajadores firmarán el contrato e ingresará a un período de prueba en los tres primeros meses conforme lo indican los reglamentos correspondientes.

### **3.5.6 INDUCCION.**

Se realiza con el objetivo de acelerar la integración del nuevo trabajador en el menor tiempo posible al puesto, al jefe y a la organización. Es el período en el cual el nuevo trabajador debe conocer aspectos relacionados con la empresa, como:

- Infraestructura.
- Políticas.
- Filosofía Empresarial
- Estructura Organizacional
- Personal
- Funciones del puesto.

## CAPITULO 4

### EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

#### 4.1 LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO<sup>14</sup>

Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de personal dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado

Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal.

##### 4.1.1 DEFINICION DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Evaluación del Desempeño (E.D): Es el proceso en el cual se mide el grado en que cada trabajador mantiene su idoneidad y cumple los objetivos del cargo o puesto de trabajo que desempeña (eficacia), así como la forma en que utiliza sus recursos para lograr dichos objetivos (eficiencia). Martínez, Carlos (1998).

Harper & Lynch (1992), plantean que la ED es una técnica o procedimiento que tiende a apreciar, de la forma mas sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los

---

<sup>14</sup> WERTHER, William y DAVIS, Keith, Administración de Personal y Recursos Humanos, editorial Mc Graw Hill, 2000, pag. 295

empleados de una organización. Esta evaluación se realiza sobre la base del trabajo desarrollado, los objetivos fijados, las responsabilidades asumidas y las características personales, todo ello, con vistas a la planificación y proyección de acciones futuras de cara a un mayor desarrollo del individuo, del grupo y de la organización.

Puchol (1995), dice que la ED es procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios.

#### **4.1.2 OBJETIVOS DE LA E.D.**

Los objetivos de la Evaluación de Desempeño son:

- Contribuir al cumplimiento de los objetivos del personal en su vinculación con los de la entidad y proporcionar una evaluación sobre el cumplimiento de los mismos y de las funciones del diseño del puesto.
- Valorar periódicamente la importancia y trascendencia de los aportes y resultados de cada trabajador, analizando el conjunto las acciones correctivas necesarias para su propio beneficio y el de la organización.
- Estimar el rendimiento del evaluado y determinar con precisión los beneficios efectivos para el evaluado y la organización.
- Proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto.
- Justificar la acción salarial recomendada por el supervisor
- Buscar una oportunidad (de carácter motivacional) para que el supervisor reexamine el desempeño del subordinado y fomente la discusión acerca de la necesidad de supervisión con este fin el supervisor programa planes y objetivos para mejorar el desempeño del subordinado a fin de desarrollarlo y motivarlo.

#### **4.1.3 PRINCIPIOS DE LA E.D.**

Principios de la Evaluación de Desempeño:

- Es necesario que las evaluaciones de desempeño tengan niveles de medición o estándares, completamente verificables.

- Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto, es decir con el diseño del puesto de trabajo, si esto no se cumple, entonces la evaluación carece de validez.
- La evaluación del desempeño es un proceso continuo que tiene por finalidad elevar la calidad de la actuación y de los resultados de los empleados.
- La evaluación del desempeño se realiza a partir de los resultados del trabajo y acorde a los objetivos aprobados para cada etapa.
- Toda evaluación deberá ser discutida con el empleado, por parte del supervisor, y deberá indicar el período de tiempo evaluado.
- Permite al individuo tener parte activa en la identificación de sus propios puntos fuertes y débiles, quedando a su cargo toda decisión que tome al respecto con el objetivo de mejorar su desempeño.
- El evaluado debe saber con anticipación la fecha de la Evaluación y esta se desarrollará en un clima favorable entre evaluador y evaluado.
- El evaluado debe sentirse motivado a autoevaluarse en cada objetivo.

#### **4.1.4 IMPORTANCIA DE LA E.D.**

Permite determinar de forma objetiva, cómo ha cumplido el evaluado los objetivos de la etapa, las responsabilidades y funciones del puesto de trabajo, contribuyendo a satisfacer las necesidades de la entidad, instalación e individualidades. Constituye la mejor forma de lograr un aumento de la productividad, calidad, desempeño y rendimiento del trabajador.

La evaluación del desempeño indicará si la selección y el entrenamiento han sido adecuados mediante las actividades de las personas en sus tareas, para en caso de hacer necesario tomar las medidas respectivas. Sirve de control y se utiliza para conceder ascensos, premios, incentivos, detectar los mejores elementos y recompensarlos, jugando ésta detección un papel vital en el desarrollo y crecimiento de la organización, identificar, personas de poca eficiencia para entrenarlos mejor.

Es importante para el desarrollo administrativo, conociendo puntos débiles y fuertes de personal, conocer la calidad de cada uno de los empleados, requerida para un

programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones y establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el desempeño.

Debemos tener en cuenta que para lograr el buen desempeño de un trabajador es preciso que este tenga los medios necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la organización, así como que posea la habilidad y la capacidad para llevarlos a cabo. También debe de existir en él la motivación necesaria para cumplir con lo antes planteado.

#### **4.1.5 CARACTERISTICAS DE LA E.D.**

Puchol (1995) detalla una serie de características que debe poseer cualquier sistema de evaluación. Entre ellas se precisan las siguientes:

- Es un procedimiento continuo.
- Es un procedimiento sistemático.
- Es un procedimiento orgánico, es decir, afecta a toda la organización.
- Es un procedimiento en cascada donde cada jefe va a evaluar a todos y sólo a sus subordinados directos o colaboradores.
- Es un procedimiento de expresión de juicios.
- Pretende analizar y cuantificar el valor que el individuo tiene para la organización.
- Tiene una óptica histórica. .
- Su finalidad es la integración

#### **4.1.6 FINALIDADES DE LA E.D.**

Dentro de las finalidades para las que se puede utilizar la ED, se destacan las siguientes:

- Evaluar el rendimiento y comportamiento de los empleados.
- valuación global del potencial humano.
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización.



- Proporcionar un sistema de doble vía de información.
- Implantación de un sistema que motive a los empleados a incrementar su rendimiento.
- Establecimiento de políticas de promoción adecuadas
- Mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Conseguir unas relaciones mejores entre jefe y subordinado, basadas en la confianza mutua.
- Actualización de las descripciones de puestos.

#### **4.1.7 VENTAJAS DE LA E.D.**

- Mejora el desempeño: mediante la retroalimentación.
- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quienes merecen recibir aumentos.
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc.

## **4.2 ELEMENTOS DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

La Figura 5 muestra los elementos de un sistema de evaluación. El enfoque que se elija tiene que identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal.

Por norma general el departamento de recursos humanos diseña evaluaciones de desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización

obedece a la necesidad de uniformar el procedimiento. La uniformidad en el diseño y la práctica facilita la comparación de los resultados entre grupos similares de empleados.

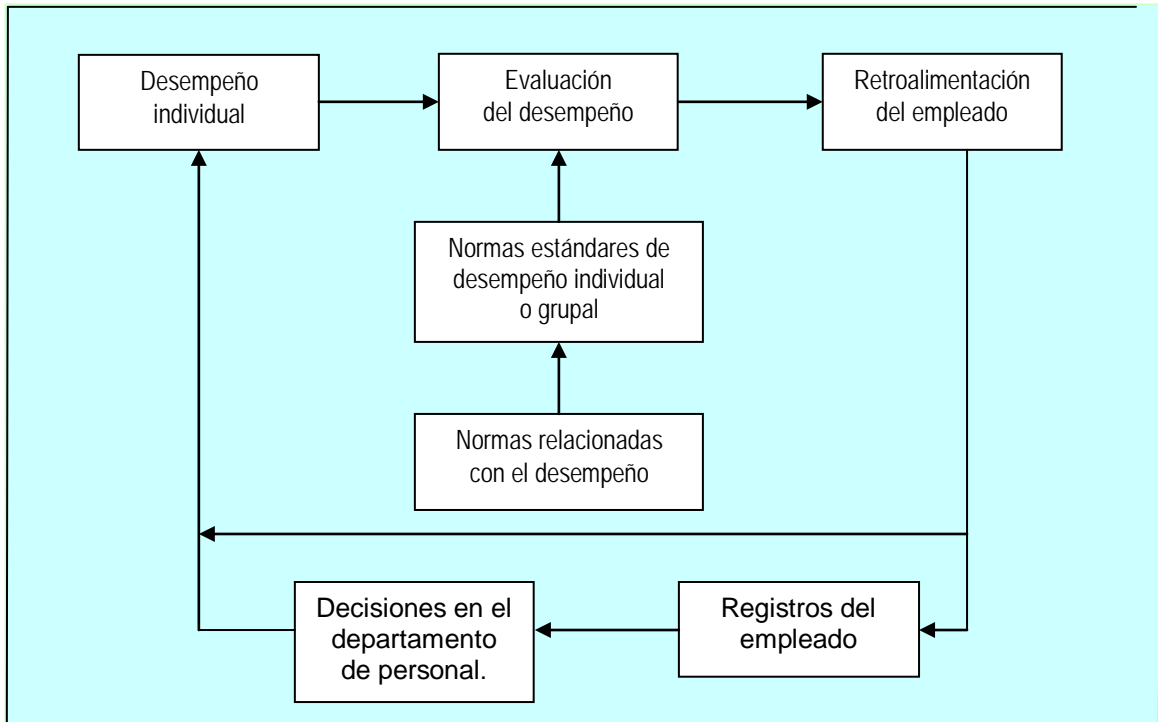


Figura No. 5: Elementos clave en los sistemas de evaluación del desempeño.

#### **4.3 VISION GENERAL DE LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo el puesto. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición o estándares completamente verificables.

Por directamente relacionados con el puesto se entiende que el sistema califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. Se entiende que la evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y evaluados.

Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables. En determinados países de alto nivel de

industrialización, se ha llegado incluso a la estandarización de evaluaciones del desempeño entre diversas industrias del mismo ramo.

Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño y son:

- Parámetros de desempeño.
- Medición del desempeño.
- Elementos subjetivos del calificador.

#### **4.3.1 PARAMETROS DE DESEMPEÑO.**

La evaluación requiere de parámetros del desempeño, que constituyen los estándares que permiten mediciones más objetivas. Se desprenden en forma directa del análisis de puestos, que pone de relieve las normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores.

Con base en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos. Cuando se carece de esta información, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o conversaciones directas con el supervisor inmediato.

#### **4.3.2 MEDICION DEL DESEMPEÑO**

Son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. En general, las observaciones indirectas (exámenes escritos, simulaciones) son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas.

Las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas, el número de unidades defectuosas, tasa de ahorro de materiales, cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa.

Las mediciones subjetivas son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador. Cuando las mediciones subjetivas son también indirectas, el grado de precisión baja aún más.

#### **4.3.3 ELEMENTOS SUBJETIVOS DEL CALIFICADOR**

Las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos:

- a) **Los prejuicios personales:** cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado
- b) **Efecto de acontecimientos recientes:** las calificaciones pueden verse afectadas por las acciones más recientes del empleado. Es más probable que estas acciones (buenas o malas) estén presentes en la mente del evaluador.
- c) **Tendencia a la medición central:** algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio.
- d) **Efecto de halo o aureola:** ocurre cuando el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce.
- e) **Interferencia de razones subconscientes:** movidos por el deseo inconsciente de agrandar y conquistar popularidad, muchos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas.

#### **4.4 METODOS DE EVALUACION CON BASE EN EL PASADO.**

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado tienen la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ocurrió. Las técnicas de evaluación más comunes son:

- Escalas de puntuación
- Lista de verificación

- Método de selección forzada.
- Método de registro de acontecimientos críticos
- Escalas de calificación conductual
- Método de verificación en campo.
- Método de evaluación en grupos.

#### **4.4.1 ESCALAS DE PUNTUACION.**

El evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. La evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación. Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto, a fin de permitir la obtención de varios cómputos.

Algunas empresas acostumbran vincular la puntuación obtenida a los incrementos salariales. Sus ventajas son la facilidad de su desarrollo y la sencillez de impartirlo, los evaluadores requieren poca capacitación y se puede aplicar a grupos grandes de empleados.

Las desventajas son numerosas: es muy probable que surjan distorsiones involuntarias en un instrumento subjetivo de este tipo; se eliminan aspectos específicos de desempeño de puesto a fin de poder evaluar puestos diversos. La retroalimentación también se ve menoscabada, porque el empleado tiene escasa oportunidad de mejorar aspectos deficientes.

#### **4.4.2 LISTA DE VERIFICACION.**

Requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características. El evaluador suele ser el supervisor inmediato. Independientemente de la opinión del supervisor, el departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno.

El resultado recibe el nombre de lista de verificación con valores. Estos valores permiten la cuantificación. Si en la lista se incluyen puntos suficientes, puede llegar a proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado. A pesar de que este método es práctico y estandarizado, el uso de afirmaciones de carácter general reduce el grado de relación que guarda con el puesto específico.

Las ventajas son la economía, la facilidad de administración, la escasa capacitación que requieren los evaluadores y su estandarización. Las desventajas son la posibilidad de distorsiones, interpretación equivocada de algunos puntos y la asignación inadecuada de valores por parte del departamento de personal.

#### **4.4.3 METODO DE SELECCIÓN FORZADA.**

Obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo o negativo. En ocasiones, el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de 3 o 4 frases.

Independientemente de las variantes, los especialistas agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, como la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales. El grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador. Los resultados pueden mostrar las áreas que necesitan mejoramiento.

Tiene la ventaja de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, es fácil de aplicar y se adapta a una gran variedad de puestos. Aunque es práctico y se estandariza con facilidad, las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar específicamente relacionadas con el puesto.

#### **4.4.4 METODO DE REGISTRO DE ACONTECIMIENTOS CRITICOS.**

Requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria (o un archivo en computadora), el evaluador consigna las acciones más destacadas (positivas o negativas) que lleva a cabo el evaluado. Estas acciones o acontecimientos tienen dos características: se refiere exclusivamente al período relevante a la evaluación, y se registran solamente las acciones directamente imputables al empleado.

Es útil para proporcionar retroalimentación al empleado. Reduce el efecto de distorsión por acontecimientos recientes. Gran parte de su efectividad depende de los registros que lleve el evaluador.

Algunos supervisores empiezan registrando algunos incidentes con lujo de detalles, pero posteriormente decae el nivel de registro, hasta que al acercarse la fecha de

evaluación añaden nuevas observaciones. Cuando esto ocurre, se presenta el efecto distorsión que ejercen los acontecimientos recientes.

#### **4.4.5 ESCALAS DE CALIFICACION CONDUCTUAL.**

Utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad.

A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño.

Una seria limitación del método radica en que el método sólo puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para ser efectivo y de administración práctica. La mayor parte de los supervisores no mantiene actualizados los registros, debido a lo cual se reduce la efectividad de este enfoque.

#### **4.4.6 METODO DE VERIFICACION EN CAMPO**

Un representante calificado del personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato. A continuación, el experto prepara una evaluación que se basa en esa información.

La evaluación se envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta primero con el experto de personal y posteriormente con el empleado. El resultado final se entrega al especialista de personal, quien registra las puntuaciones y conclusiones.

La participación de un personal calificado permite que aumenten la confiabilidad y la comparabilidad, pero es probable que el aumento en el costo haga que este método sea caro y poco práctico. Una variante se emplea en puestos donde la evaluación del desempeño puede basarse en un examen de conocimientos y habilidades.

#### **4.4.7 METODOS DE EVALUACION EN GRUPOS.**

Los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo.

Por lo general, estas evaluaciones son conducidas por el supervisor. Son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago basados en el mérito, promociones y distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor. Con frecuencia, estos resultados comparativos no se revelan al empleado.

Hay dos puntos importantes que apoyan el uso de estos métodos: en la organización siempre se efectúan comparaciones, y estos métodos son más confiables para el empleado. La confiabilidad resulta garantizada por el proceso mismo de puntuación y no por reglas y políticas externas.

#### **4.4.7.1 METODO DE CATEGORIZACIÓN**

Lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor. En general, se sabe que unos empleados superan a otros, pero no es sencillo estipular por cuánto. Este método puede resultar distorsionado por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes, si bien es posible hacer que intervengan dos o más evaluadores. Su ventaja es la facilidad de administración y explicación.

#### **4.4.7.2 METODO DE DISTRIBUCION FORZADA**

Se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría. Las diferencias relativas entre los empleados no se especifican, pero en este método se eliminan las distorsiones de tendencia a la medición central, así como las de excesivo rigor o tolerancia.

Dado que el método exige que algunos empleados reciban puntuaciones bajas, es posible que algunos se sientan injustamente evaluados.

#### **4.4.7.3 METODO DE COMPARACION POR PAREJAS.**

El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo. La base de la comparación es, por lo general, el desempeño global. El número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice.



Aunque sujeto a fuentes de distorsión por factores personales y acontecimientos recientes, este método supera las dificultades de la tendencia a la medición central y excesiva benignidad o severidad.

## **4.5 METODOS DE EVALUACION CON BASE EN EL DESEMPEÑO FUTURO.**

Se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño. Pueden considerarse cuatro técnicas básicas:

- Autoevaluaciones.
- Administración por Objetivos
- Administraciones psicológicas
- Centros de evaluación.

### **4.5.1 AUTOEVALUACIONES**

Llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual. Es mucho menos probable que se presente actitudes defensivas.

Cuando las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro. El aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.

### **4.5.2 ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.**

Consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por mutuo acuerdo y que sean mensurables de manera objetiva.

Los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr los objetivos por haber participado en su formulación, ya que pueden medir su progreso y efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograrlos.

Los objetivos ayudan también a que empleado y supervisor puedan comentar necesidades específicas de desarrollo por parte del empleado. Las dificultades se

centran en que en ocasiones los objetivos son demasiados ambiciosos y en otras se quedan cortos.

Es probable, además que los objetivos se centren exclusivamente en la cantidad, porque la calidad resulta más difícil de medir. Cuando empleados y supervisores consideran objetivos que se miden por valores subjetivos se necesita especial cuidado para asegurarse de que no hay factores de distorsión que puedan afectar la evaluación.

#### **4.5.3 EVALUACIONES PSICOLOGICAS.**

Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior. La evaluación consiste en entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, conversaciones con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones.

El psicólogo prepara a continuación una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro. El trabajo de un psicólogo puede usarse sobre un aspecto específico o puede ser una evaluación global del potencial futuro.

#### **4.5.4 METODOS DE LOS CENTROS DE EVALUACION.**

Son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro.

Con frecuencia, se hace venir a un centro especializado a los empleados con potencial y se les somete a una evaluación individual. A continuación, se selecciona a un grupo especialmente idóneo para someterlo a entrevista en profundidad, exámenes psicológicos, estudio de antecedentes personales, hacer que participen en mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, actividades en las que van siendo calificados por un grupo de evaluadores.

Los veredictos de los diferentes evaluadores se promedian para obtener resultados objetivos. Este método es costoso en términos de tiempo y de dinero. Requiere además separar de sus funciones al personal que está en evaluación.

## **4.6 IMPLICACIONES DEL PROCESO DE EVALUACION.**

Tanto el diseño del sistema de evaluación como sus procedimientos suelen ser responsabilidad del departamento de personal. Si el objetivo consiste en la evaluación del desempeño durante el pasado y en la concesión de reconocimientos, es probable que se prefieran los enfoques de carácter comparativo.

Se pueden utilizar otros métodos para la evaluación del desempeño pasado, en caso de que la función esencial del sistema sea la retroalimentación.

Los métodos de evaluación orientados a futuro pueden centrarse en metas específicas. La autoevaluación o los centros de evaluación pueden proponerse la identificación de aspectos específicos que se pueden mejorar o servir como instrumentos de la promoción interna.

### **4.6.1 CAPACITACIÓN DE LOS EVALUADORES.**

Independientemente de que se opte por cualquiera de los métodos, los evaluadores necesitan conocimientos sobre el sistema y el objetivo que se plantea.

Dos problemas esenciales son la comprensión del evaluador del proceso que se lleva a cabo y su congruencia con el sistema adoptado. Algunos departamentos de personal proporcionan a los evaluadores un manual que describe en detalle los métodos y políticas en vigor.

### **4.6.2 ENTREVISTAS DE EVALUACIÓN.**

Son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentación sobre su actuación en el pasado y su potencial a futuro. El evaluador puede proporcionar esa retroalimentación mediante varias técnicas:

- La de **convencimiento**: se utilizada con los empleados de poca antigüedad, se pasa revista al desempeño reciente y se procura convencer al empleado para que actúe de determinada manera.
- La de **diálogo**: se insta al empleado para que manifieste sus reacciones defensivas, excusas, quejas, se propone superar estas reacciones mediante asesoría sobre formas de lograr un desempeño mejor.

- La de ***solución de problemas***: identifica las dificultades que puedan estar interfiriendo en el desempeño del empleado, a partir de allí se solucionan esos problemas mediante capacitación, asesoría o reubicación.

Mediante el hincapié en los aspectos deseables del desempeño por parte del empleado, el evaluador se encuentra en posición de brindar nueva y renovada confianza en su habilidad para lograr sus metas.

La sesión de evaluación del desempeño concluye centrándose en las acciones que el empleado puede emprender a fin de mejorar áreas en las que su desempeño no es satisfactorio. La entrevista de evaluación proporciona a los empleados retroalimentación directamente relacionada con su desempeño.

#### **4.7 RETROALIMENTACION PARA LA FUNCION DE RECURSOS HUMANOS.**

El proceso de evaluaciones del desempeño proporciona información vital respecto a la forma en que se administran los recursos humanos de una organización. La evaluación del desempeño sirve como indicador de la calidad de la labor del departamento de personal.

Si el proceso de evaluación indica que el desempeño de bajo nivel es frecuente en la organización, serán muchos los empleados excluidos de los planes de promociones y transferencias, será alto el porcentaje de problemas de personal y bajo en general el nivel de dinamismo de toda la empresa.

#### **4.8 EVALUACION DE COMPETENCIAS LABORALES<sup>15</sup>.**

Una de las primeras preguntas que debemos hacernos es para qué evaluar las competencias.

Tenemos dos respuestas para esto: una, para saber qué tipo de trabajador estamos contratando y, dos, para saber cuál es el nivel de los trabajadores en cuanto a sus competencias de desempeño.

Normalmente, en el primer caso, el resultado de la evaluación de las competencias de un postulante nos va ayudar a tomar la decisión de si conviene o no contratarlo.

---

<sup>15</sup> [www.gestiopolis.com/canales2/rrhh/1/evacomlab.htm](http://www.gestiopolis.com/canales2/rrhh/1/evacomlab.htm)

La evaluación de desempeño, en cambio, es bastante más compleja y permite detectar falencias y carencias en las personas que ocupan determinados puestos de trabajo, las cuales pueden ser sujetas de un proceso de capacitación posterior.

El objetivo de evaluar las competencias laborales es sacar una especie de fotografía de la situación laboral de los trabajadores, referida al nivel de sus conocimientos, habilidades y conductas en sus respectivos puestos de trabajo. Y es que la evaluación de competencias, no se aplica durante los procesos de enseñanza-aprendizaje que experimenta una persona, sino que se usa en sus procesos laborales.

El concepto moderno de evaluación de competencias, se refiere a la necesidad de aplicar los respectivos instrumentos antes de contratar personal, durante las actividades laborales de los trabajadores (evaluación de desempeño) y después de haberlos sometido a procesos de capacitación, para efectos de saber en qué medida ésta ha favorecido el desarrollo de la empresa.

En general los instrumentos serán: tests, cuestionarios, entrevistas para medir competencias y aplicar la evaluación en 360°.

#### **4.8.1 LA TECNICA DE LOS INCIDENTES CRITICOS<sup>16</sup>**

Esta técnica utilizada por Flanagan en 1954 ha sido innovada y utilizada con algunas variantes a través de los años y es uno de los recursos que se pueden emplear para:

- Realizar un proceso de selección de personal.
- Realizar una evaluación del rendimiento laboral de los trabajadores de una organización.
- Realizar un diagnóstico de necesidades de formación.
- Realizar un análisis de competencias.
- Identificar competencias.

La técnica de incidentes críticos, en el caso de evaluación de competencias, tiene dos formas de utilización:

- Cuestionario.
- Entrevista de Incidentes Críticos.

---

<sup>16</sup> [www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm](http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm)

## **a) Cuestionario.**

En el formulario a utilizar se pueden incluir las siguientes interrogantes:

- Descripción del incidente.
- ¿Cuáles fueron las circunstancias generales que condujeron a ese incidente?
- Descripción lo más exacta posible de lo que hizo que le pareció tan eficiente.
- ¿Cuándo se produjo?
- ¿Cuánto tiempo hace que el operario está en ese puesto de trabajo?
- ¿Cuánto tiempo lleva ese trabajador en la empresa?

Mediante el cuestionario se recaba información acerca de la eficacia laboral, para recabar los incidentes de ineficacia se redacta el cuestionario en negativo.

## **b) Entrevista**

Debido a que las descripciones de conducta necesarias para identificar competencias no son una expresión tangible que proporciona una base sólida al momento de evaluar las competencias, es necesario tomar ejemplos de conductas de la vida real, esto se lleva a cabo mediante una serie de entrevistas de incidentes críticos (BEI del inglés: Behavioral Event Interview) que se realiza al evaluado.

Esta herramienta diseñada y utilizada ampliamente por el Dr. David Mc.Clelland y su equipo en Mc.Ber & Company, y que sustenta los modelos de competencias bajo el supuesto básico de que, el mejor predictor del desempeño futuro de una persona es su desempeño pasado.

La B.E.I. consiste en una entrevista altamente estructurada, profunda y detallada del desempeño pasado del candidato, la cual permite identificar y medir el grado de recurrencia, consistencia y solidez de las competencias del evaluado, evidenciadas en el repertorio de comportamientos que éste ha desplegado en su actuación exitosa como titular de un cargo en particular.

Al evaluar una determinada competencia, partimos de una pregunta abierta, por ejemplo, para evaluar la innovación del entrevistado:

*¿Cuénteme una ocasión en la que hubiera hecho algo nuevo o de manera diferente y que originó una mejora en su puesto de trabajo, departamento o en la organización?*

Como muchas veces el entrevistado suele brindar respuestas muy generales a una pregunta abierta o tiende a perderse describiendo comportamientos no relevantes, y debemos obtener los datos suficientes para conocer qué hizo, dijo, sintió y pensó durante la situación concreta que nos describe, se utiliza además las siguientes preguntas:

- ¿Qué hizo que llegase a esa situación?
- ¿Quiénes intervinieron?
- ¿Qué pensó en esa situación?
- ¿Cuál era su papel?
- ¿Qué hizo usted?
- ¿Qué resultado se produjo?

Estas preguntas nos permiten obtener mayor información del entrevistado (sin sugerir palabras o dirigir sus respuestas) de manera que no se pierda en generalizaciones y narre lo que ocurrió como él lo vivió, y así podamos obtener la mayor cantidad de información relevante para un adecuado análisis.

#### **4.8.2 EVALUACION A 360°<sup>17</sup>.**

La evaluación a 360°, también denominada feedback 360°, evaluación multifuente o multievaluación, es un sistema para evaluar desempeño y resultados, en el que participan otras personas que conocen al evaluado, además del jefe.

El instrumento para efectuar evaluaciones denominado 360° se empezó a utilizar de manera intensiva a mediados de los años 80's utilizándose principalmente para evaluar las competencias de los ejecutivos de alto nivel. Es una forma de evaluar que rompe con el paradigma de que "el jefe es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados" pues ahora también se toma en cuenta la opinión de otras personas que le conocen y lo ven actuar, como sus compañeros, subordinados, clientes e incluso él mismo .

La evaluación 360°, es un instrumento muy versátil que es aplicado dentro de una organización, es una manera sistematizada de obtener opiniones, de diferentes personas, respecto al desempeño de un colaborador en particular, de un

---

<sup>17</sup> SASTRE CASTILLO, Miguel y AGUILAR PASTOR, Eva, Dirección de Recursos Humanos un enfoque estratégico, editorial Mc Graw Hill, 2003, pág. 340

departamento o de la misma organización, ello permite que se utilice de muy diferentes maneras para mejorar el desempeño maximizando los resultados integrales de la empresa.

La expresión proviene de cubrir los 360° grados que simbólicamente representan todas las vinculaciones relevantes de una persona con su entorno laboral.

La expresión 360° se usa también para indicar cuando los empleados brindan retroalimentación al jefe sobre el desempeño de este último.

Una vez que se ha decidido a quiénes evaluar, se precisa asegurar la confidencialidad y el anonimato de aquellas personas que den esta retroalimentación. Los participantes además deben autoevaluarse. El jefe directo o líder del equipo estará incluido. Cuando se seleccione a los usuarios, grupos de soporte, empleados y miembros del equipo, hay que asegurar al menos cuatro personas de cada uno de estos grupos.

Los resultados deben identificar asuntos de importancia, identificar las fortalezas y las necesidades de desarrollo y proveer de elementos para el análisis de cada pregunta que esté incluida en el cuestionario.

Otra característica que tienen algunos de los sistemas de evaluación de 360° en la actualidad, es la posibilidad de crear un Plan de Desarrollo para el evaluado, esto es algo extraordinariamente útil, como herramienta para el desarrollo.

#### **4.9 DISEÑO DEL SUBSISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA REFINERIA ESTATAL ESMERALDAS.**

La evaluación de las competencias en Refinería Estatal Esmeraldas, nos servirá para los siguientes casos:

- En el proceso de selección de personal
- En la evaluación del desempeño laboral de los trabajadores
- Como diagnóstico de necesidades de capacitación
- Para determinar el desarrollo de carrera
- Para establecer niveles de desempeño para la toma de decisiones



En el Capítulo 2 Numeral 2.5, se definió las competencias para cada uno de los 47 cargos propuestos para Refinería Estatal Esmeraldas, y se determinó el nivel de conducta que debe tener el puesto dentro del rango de las tres conductas determinadas para cada competencia.

Analizando las competencias de los 47 cargos, se determinó que existían cierta concordancia entre las competencias de los mismos que pertenecían a una misma Área de Gestión, por lo que se utilizó esta premisa para diseñar los formularios para la evaluación de las competencias por Áreas de Gestión.

Existen 4 Áreas de Gestión que son: Operativa, Apoyo Operativo, Administrativa y Financiera; por lo que se diseñaron igual número de formularios para la evaluación de las competencias de los diferentes cargos.

Para diseñar el formulario de Evaluación de Competencias, se utilizó las 9 competencias (3 institucionales, 3 técnicas y 3 personales) de cada uno de los cargos y sus correspondientes niveles de conductas que están desarrollados en el Diccionario de Competencias definido en el capítulo 2 literal 2.4.

La escala de calificación para cada una de las conductas de las competencias, se determinó en: Baja, Media y Alta

La metodología a utilizarse para la evaluación por competencias será la “Evaluación a 360°”

En el cuadro No. 7, se indican los cargos y los formularios que corresponden a cada uno de las Areas de Gestión.

<b>EVALUACION DE COMPETENCIAS</b>			
<b>AREA DE GESTION</b>	<b>CARGO</b>	<b>EVALUACION</b>	
<b>Operativa</b>	Operador Industrial	Formulario No. 4	
	Técnico Industrial	Formulario No. 4	
	Especialista Procesos Industriales	Formulario No. 4	
	Operador Transporte Ductos y Terminales	Formulario No. 4	
	Técnico Transporte Ductos y Terminales	Formulario No. 4	
	Especialista Transporte Ductos y Terminales	Formulario No. 4	
	Mecánico	Formulario No. 4	
	Técnico Mantenimiento	Formulario No. 4	
	Especialista Mantenimiento	Formulario No. 4	
<b>Apoyo Operativo</b>	Operador Transporte Marítimo	Formulario No. 5	
	Técnico Transporte Marítimo	Formulario No. 5	
	Especialista Transporte Marítimo	Formulario No. 5	
	Técnico Laboratorio	Formulario No. 5	
	Especialista Laboratorio	Formulario No. 5	
	Técnico Protección Ambiental	Formulario No. 5	
	Especialista Protección Ambiental	Formulario No. 5	
	Técnico Seguridad Industrial	Formulario No. 5	
	Especialista Seguridad Industrial	Formulario No. 5	
	Operador Almacenamiento y Despacho	Formulario No. 5	
	Técnico Almacenamiento y Despacho	Formulario No. 5	
	<b>Administrativa</b>	Analista Administrativo	Formulario No. 6
		Especialista Administrativo	Formulario No. 6
Analista Materiales		Formulario No. 6	
Especialista Materiales		Formulario No. 6	
Analista Informática		Formulario No. 6	
Especialista Informática		Formulario No. 6	
Asistente Abogacía		Formulario No. 6	
Abogado		Formulario No. 6	
Auxiliar Enfermería y Odontología		Formulario No. 6	
Tecnólogo (a) Médico (a)		Formulario No. 6	
Enfermero (a)		Formulario No. 6	
Trabajador (a) Social		Formulario No. 6	
Odontólogo (a)		Formulario No. 6	
Médico (a)		Formulario No. 6	
Analista Comunicación Social		Formulario No. 6	
Comunicador Social		Formulario No. 6	
Oficinista		Formulario No. 6	
Recepcionista - Telefonista		Formulario No. 6	
Secretaria		Formulario No. 6	
Secretaria Ejecutiva		Formulario No. 6	
Auxiliar Servicios Generales		Formulario No. 6	
Asistente Servicios Generales		Formulario No. 6	
Conductor Vehículos		Formulario No. 6	
Operador Equipo Pesado		Formulario No. 6	
Supervisor Servicios generales y Transporte		Formulario No. 6	
<b>Financiera</b>		Analista Economía y Finanzas	Formulario No. 7
		Especialista Economía y Finanzas	Formulario No. 7

Cuadro No. 7: Cargos y formularios para evaluación de competencias

Fuente y elaboración: Autor







<b>FORMULARIO DE EVALUACION POR COMPETENCIAS</b>											
<b>REFINERIA ESTATAL DE ESMERALDAS</b>											
AREA DE GESTION: <b>FINANCIERA</b>											
GRUPO OCUPACIONAL:											
CARGO:		NIVEL:									
FUNCIONARIO EVALUADO:											
COMPETENCIAS	CALIFICACION										
	BAJA	MEDIA	ALTA								
<b>1. CONSTRUCCION DE RELACIONES</b>											
- Mantiene relaciones amigables y cálidas con los miembros del equipo de trabajo											
- Se preocupa para que sus relaciones sean de lo mejor con personas de la organización para sacar adelante el trabajo											
- Las relaciones son a nivel de diferentes culturas organizacionales a quien transmite claramente los valores organizacionales											
<b>2. GENERA RESULTADOS</b>											
- Cumple los objetivos establecidos en el área de trabajo											
- Trabaja en función de los indicadores de gestión y cada vez mejora la productividad											
- Se interesa por evaluar procesos y proyectos y crea un compromiso de acción a la organiz.											
<b>3. MULTIFUNCIONALIDAD</b>											
- Capacidad para realizar simultáneamente varios trabajos o tareas											
- Se adapta a diferentes situaciones de trabajos para cumplir los objetivos de la empresa											
- Mantiene un espíritu proactivo para cumplir diferentes funciones, para cumplir con la misión y objetivos de la organización. Asesora a personas o grupos para adaptarse a cambios											
<b>4. DOMINIO TECNICO</b>											
- Conocimientos técnicos especializados en su área, absorbe y aprende conocimientos nuevos para incrementar su nivel											
- Explica y transmite conocimientos anteriores o nuevos, útiles para el desarrollo de las actividades de manera clara, asegurándose de que lo hayan comprendido											
- Investiga constantemente para obtener conocimientos actualizados dentro de su área de acción. Se informa sobre nuevas tendencias existentes.											
<b>5. ENTRENAMIENTO</b>											
- Capacidad para asimilar y aprender lo que otros le transmiten											
- Asimila y desarrolla nuevas competencias por los conocimientos nuevos del entrenamiento											
- Desarrolla nuevos criterios y conocimientos sobre temas de interés de la empresa para luego aplicar en la vida diaria y transmitir a otros del grupo lo que ha aprendido											
<b>6. PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN</b>											
- Capacidad para planificar y organizar tareas para llevar a cabo una idea.											
- Elabora y documenta proyectos en función de las necesidades de la empresa											
- Elabora planes estratégicos del área en función de los objetivos empresariales, considera el largo plazo en el proceso de planeamiento y diseña dispositivos de evaluación											
<b>7. RESPONSABILIDAD</b>											
- Cumple las obligaciones adquiridas tanto en el trabajo como fuera de éste											
- Cumple los compromisos que adquiere y asume las consecuencias de sus actos											
- Tiene un alto sentido del deber y al cumplimiento de las obligaciones en diferentes situaciones de la vida. Se esfuerza siempre en dar más de lo que se lo pide.											
<b>8. INTEGRIDAD</b>											
- Es honesto, ético y confiable dentro del desempeño de sus actividades.											
- Actúa con valores y toma responsabilidad por sus actuaciones											
- Realiza lo correcto acatando los valores y principios personales y de la organización											
<b>9. DIRECCIONAMIENTO</b>											
- Dirige a las personas a lo que deben hacer para cumplir con las actividades o tareas											
- Capacidad para intentar que otros cumplan sus propios deseos usando el poder de la posición en forma adecuada											
- Actúa con firmeza sobre otros en caso de ser necesario, para que se cumplan los deseos de la organización											
<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 25%; text-align: center;">_____</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">_____</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">_____</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">_____</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">NOMBRE DEL EVALUADOR</td> <td style="text-align: center;">FIRMA</td> <td style="text-align: center;">CARGO</td> <td style="text-align: center;">FECHA</td> </tr> </table>				_____	_____	_____	_____	NOMBRE DEL EVALUADOR	FIRMA	CARGO	FECHA
_____	_____	_____	_____								
NOMBRE DEL EVALUADOR	FIRMA	CARGO	FECHA								
<b>SISTEMA DE CALIFICACION:</b>											
BAJA: se aproxima al grado requerido											
MEDIA: cubre el grado requerido											
ALTA: supera el grado requerido											

## **METODOLOGIA DE CALIFICACIÓN:**

En los Formularios No. 4, 5, 6 y 7 de “Evaluación por Competencias”, se han asignado tres niveles de calificación, que son: Baja, Media y Alta. Se utilizará el método de “Evaluación a 360º”

Comité de Calificación de la evaluación estará conformado por: El responsable del proceso, El Jefe inmediato, El Director de RRHH y por el Analista de RRHH que actuará como secretario.

Durante la evaluación, el evaluador debe asignar el nivel de calificación de acuerdo a lo que estime del cumplimiento de las conductas de cada uno de las competencias detalladas en el formulario, debe ser lo más justo posible para que la calificación refleje el verdadero comportamiento del evaluado.

Para la cuantificación se utilizará las siguientes equivalencias en puntajes:

Calificación Baja:	1 punto	Se aproxima al grado requerido
Calificación Media:	2 puntos	Cubre el grado requerido
Calificación Alta:	3 puntos	Supera el grado requerido

La calificación máxima para cada competencia será de 9 puntos.

La calificación de cada competencia será la suma de las calificaciones reales de cada una de las conductas.

La calificación de todas las competencias será el promedio de la calificación de cada una de las competencias.

En el Capítulo 2 numeral 2.5, se definió las competencias para cada uno de los 47 cargos propuestos para Refinería Estatal Esmeraldas, y se determinó el nivel de conducta que debe tener el puesto, por lo que estos datos se utilizan para comparar con la calificación real que se obtiene al evaluar a un trabajador.

Para poder comparar las calificaciones reales obtenidas por un evaluado para cada una de las competencias, con los niveles de conducta de las competencias de cada uno de los cargos, se utilizará la siguiente tabla de equivalencias:

PUNTAJE DE CALIFICACION	1 - 3 puntos	4 - 6 puntos	7 - 9 puntos
CONDUCTAS - NIVEL	1	2	3

Para cada cargo se puede realizar un cuadro de comparación entre las conductas obtenidas por la calificación real y los niveles de conducta requeridos por el puesto, para cada una de las nueve competencias.

Esta metodología de calificación se visualizará mejor en un caso de aplicación real que se realizará más adelante.

Los resultados de la evaluación de las competencias, serán utilizados para determinar si el aspirante cumple con las competencias requeridas en el puesto de trabajo, como una evaluación del desempeño laboral o como una determinación de las necesidades de capacitación.

#### **4.9.1. APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.**

Para demostrar la aplicación de los formularios de evaluación del desempeño por competencias y el sistema de calificación, evaluaremos a un trabajador de la Unidad de Mantenimiento complementario que pertenece al Área Operativa.

Este procedimiento servirá como guía para la evaluación por competencias de todos los trabajadores y se utilizarán los formularios de evaluación correspondientes de acuerdo al área de gestión.

Se utilizará el método de evaluación a 360° y el Formulario N. 4 de acuerdo al área de gestión que pertenece en evaluado. Los evaluadores serán los siguientes: el jefe del trabajador, un compañero de trabajo, un subordinado y él mismo.

Los datos del evaluado y los evaluadores son los siguientes:

Area de Gestión: Operativa  
Grupo Ocupacional: Mantenimiento  
Cargo: Técnico Mantenimiento  
Evaluado: Sr. Carlos Betancourt.

Evaluadores:	Ing. Olmedo Guerra	Jefe Inmediato
	Ing. Fabricio Obando	Compañero de trabajo
	Sr. Gabriel Carranza	Subordinado
	Sr. Carlos Betancourt	Autoevaluado

Los detalles de la evaluación por competencias realizados por cada uno de los evaluadores, se detallan a continuación:





FORMULARIO DE EVALUACION POR COMPETENCIAS			
REFINERIA ESTATAL DE ESMERALDAS			
AREA DE GESTION: <b>OPERATIVA</b>			
GRUPO OCUPACIONAL: <b>Mantenimiento</b>			
CARGO: <b>Técnico Mantenimiento</b>		NIVEL: <b>17</b>	
FUNCIONARIO EVALUADO: <b>Carlos Betancourt</b>			
COMPETENCIAS	CALIFICACION		
	BAJA	MEDIA	ALTA
<b>1. DIRECCION DE PERSONAS</b>			
- Capacidad de comunicar a los miembros del equipo lo que se debe realizar			X
- Dirige el equipo de trabajo, transmitiendo los objetivos y necesidades de la organización			X
- Capacidad para transmitir lo que se debe hacer a nivel de diferentes culturas organizacionales y a largo plazo.		X	
<b>2. GENERA RESULTADOS</b>			
- Cumple los objetivos establecidos en el área de trabajo		X	
- Trabaja en función de los indicadores de gestión y cada vez mejora la productividad		X	
- Se interesa por evaluar procesos y proyectos y crea un compromiso de acción a la organiz.		X	
<b>3. MULTIFUNCIONALIDAD</b>			
- Capacidad para realizar simultáneamente varios trabajos o tareas			X
- Se adapta a diferentes situaciones de trabajos para cumplir los objetivos de la empresa			X
- Mantiene un espíritu proactivo para cumplir diferentes funciones, para cumplir con la misión y objetivos de la organización. Asesora a personas o grupos para adaptarse a cambios		X	
<b>4. DOMINIO TECNICO</b>			
- Conocimientos técnicos especializados en su área, absorbe y aprende conocimientos nuevos para incrementar su nivel			X
- Explica y transmite conocimientos anteriores o nuevos, útiles para el desarrollo de las actividades de manera clara, asegurándose de que lo hayan comprendido		X	
- Investiga constantemente para obtener conocimientos actualizados dentro de su área de acción. Se informa sobre nuevas tendencias existentes.		X	
<b>5. ENTRENAMIENTO</b>			
- Capacidad para asimilar y aprender lo que otros le transmiten		X	
- Asimila y desarrolla nuevas competencias por los conocimientos nuevos del entrenamiento		X	
- Desarrolla nuevos criterios y conocimientos sobre temas de interés de la empresa para luego aplicar en la vida diaria y transmitir a otros del grupo lo que ha aprendido		X	
<b>6. INTERES POR EL ORDEN Y LA CALIDAD</b>			
- Se preocupa por mantener ordenado su sitio de trabajo, documentos u herramientas		X	
- Se comunica con los compañeros de trabajo para asegurarse de que los involucrados comprendan de la misma forma los objetivos, procesos y resultados esperados		X	
- Compara el desarrollo de actividades y/o resultados con estándares de calidad predeterminados, conocidos y comprendidos por quienes están involucrados con el trabajo.		X	
<b>7. RESPONZABILIDAD</b>			
- Cumpe las obligaciones adquiridas tanto en el trabajo como fuera de éste			X
- Cumple los compromisos que adquiere y asume las consecuencias de sus actos			X
- Tiene un alto sentido del deber y al cumplimiento de las obligaciones en diferentes situaciones de la vida. Se esfuerza siempre en dar más de lo que se lo pide.		X	
<b>8. PERSISTENCIA</b>			
- Capacidad para insistir para lograr un objetivo		X	
- Tenacidad e insistencia permanente para lograr un propósito a pesar de las dificultades		X	
- Insiste, persiste y no desiste hasta lograr que los problemas sean resueltos o que las acciones sugeridas sean implementadas satisfactoriamente.		X	
<b>9. INICIATIVA.</b>			
- Orienta su forma de trabajo a la acción yendo más allá de lo requerido por el puesto		X	
- Tiene la predisposición a tomar acción proactivamente para hacer las cosas, superando las expectativas. Genera sugerencias de visión al futuro.		X	
- Busca oportunidades y origina ideas y acciones; pide información relevante sobre problemas, adapta nuevos métodos, destrezas y objetivos, acepta sugerencias de los demás		X	
<b>Ing. Fabricio Obando</b>		<b>Compañero</b>	<b>Febrero/07</b>
NOMBRE DEL EVALUADOR	FIRMA	CARGO - ACTOR	FECHA
<b>SISTEMA DE CALIFICACION:</b>			
BAJA: se aproxima al grado requerido			
MEDIA: cubre el grado requerido			
ALTA: supera el grado requerido			

<b>FORMULARIO DE EVALUACION POR COMPETENCIAS</b>			
<b>REFINERIA ESTATAL DE ESMERALDAS</b>			
AREA DE GESTION: <b>OPERATIVA</b>			
GRUPO OCUPACIONAL: <b>Mantenimiento</b>			
CARGO: <b>Técnico Mantenimiento</b>		NIVEL: <b>17</b>	
FUNCIONARIO EVALUADO: <b>Carlos Betancourt</b>			
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>CALIFICACION</b>		
	<b>BAJA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>ALTA</b>
<b>1. DIRECCION DE PERSONAS</b>			
- Capacidad de comunicar a los miembros del equipo lo que se debe realizar			X
- Dirige el equipo de trabajo, transmitiendo los objetivos y necesidades de la organización			X
- Capacidad para transmitir lo que se debe hacer a nivel de diferentes culturas organizacionales y a largo plazo.		X	
<b>2. GENERA RESULTADOS</b>			
- Cumple los objetivos establecidos en el área de trabajo			X
- Trabaja en función de los indicadores de gestión y cada vez mejora la productividad		X	
- Se interesa por evaluar procesos y proyectos y crea un compromiso de acción a la organiz.			X
<b>3. MULTIFUNCIONALIDAD</b>			
- Capacidad para realizar simultáneamente varios trabajos o tareas			X
- Se adapta a diferentes situaciones de trabajos para cumplir los objetivos de la empresa		X	
- Mantiene un espíritu proactivo para cumplir diferentes funciones, para cumplir con la misión y objetivos de la organización. Asesora a personas o grupos para adaptarse a cambios		X	
<b>4. DOMINIO TECNICO</b>			
- Conocimientos técnicos especializados en su área, absorbe y aprende conocimientos nuevos para incrementar su nivel		X	
- Explica y transmite conocimientos anteriores o nuevos, útiles para el desarrollo de las actividades de manera clara, asegurándose de que lo hayan comprendido			X
- Investiga constantemente para obtener conocimientos actualizados dentro de su área de acción. Se informa sobre nuevas tendencias existentes.		X	
<b>5. ENTRENAMIENTO</b>			
- Capacidad para asimilar y aprender lo que otros le transmiten		X	
- Asimila y desarrolla nuevas competencias por los conocimientos nuevos del entrenamiento		X	
- Desarrolla nuevos criterios y conocimientos sobre temas de interés de la empresa para luego aplicar en la vida diaria y transmitir a otros del grupo lo que ha aprendido	X		
<b>6. INTERES POR EL ORDEN Y LA CALIDAD</b>			
- Se preocupa por mantener ordenado su sitio de trabajo, documentos u herramientas	X		
- Se comunica con los compañeros de trabajo para asegurarse de que los involucrados comprendan de la misma forma los objetivos, procesos y resultados esperados			X
- Compara el desarrollo de actividades y/o resultados con estándares de calidad predeterminados, conocidos y comprendidos por quienes están involucrados con el trabajo.		X	
<b>7. RESPONSABILIDAD</b>			
- Cumpe las obligaciones adquiridas tanto en el trabajo como fuera de éste			X
- Cumple los compromisos que adquiere y asume las consecuencias de sus actos		X	
- Tiene un alto sentido del deber y al cumplimiento de las obligaciones en diferentes situaciones de la vida. Se esfuerza siempre en dar más de lo que se lo pide.			X
<b>8. PERSISTENCIA</b>			
- Capacidad para insistir para lograr un objetivo		X	
- Tenacidad e insistencia permanente para lograr un propósito a pesar de las dificultades			X
- Insiste, persiste y no desiste hasta lograr que los problemas sean resueltos o que las acciones sugeridas sean implementadas satisfactoriamente.		X	
<b>9. INICIATIVA.</b>			
- Orienta su forma de trabajo a la acción yendo más allá de lo requerido por el puesto		X	
- Tiene la predisposición a tomar acción proactivamente para hacer las cosas, superando las expectativas. Genera sugerencias de visión al futuro.		X	
- Busca oportunidades y origina ideas y acciones; pide información relevante sobre problemas, adapta nuevos métodos, destrezas y objetivos, acepta sugerencias de los demás			X
<u>Miguel Carranza</u>	<u>Subordinado</u>	<u>Febrero/07</u>	
NOMBRE DEL EVALUADOR	FIRMA	CARGO - ACTOR	FECHA
<b>SISTEMA DE CALIFICACION:</b>			
BAJA: se aproxima al grado requerido			
MEDIA: cubre el grado requerido			
ALTA: supera el grado requerido			

FORMULARIO DE EVALUACION POR COMPETENCIAS			
REFINERIA ESTATAL DE ESMERALDAS			
AREA DE GESTION: <b>OPERATIVA</b>			
GRUPO OCUPACIONAL: <b>Mantenimiento</b>			
CARGO: <b>Técnico Mantenimiento</b>		NIVEL: <b>17</b>	
FUNCIONARIO EVALUADO: <b>Carlos Betancourt</b>			
COMPETENCIAS	CALIFICACION		
	BAJA	MEDIA	ALTA
<b>1. DIRECCION DE PERSONAS</b>			
- Capacidad de comunicar a los miembros del equipo lo que se debe realizar			X
- Dirige el equipo de trabajo, transmitiendo los objetivos y necesidades de la organización			X
- Capacidad para transmitir lo que se debe hacer a nivel de diferentes culturas organizacionales y a largo plazo.			X
<b>2. GENERA RESULTADOS</b>			
- Cumple los objetivos establecidos en el área de trabajo			X
- Trabaja en función de los indicadores de gestión y cada vez mejora la productividad		X	
- Se interesa por evaluar procesos y proyectos y crea un compromiso de acción a la organiz.			X
<b>3. MULTIFUNCIONALIDAD</b>			
- Capacidad para realizar simultáneamente varios trabajos o tareas			X
- Se adapta a diferentes situaciones de trabajos para cumplir los objetivos de la empresa			X
- Mantiene un espíritu proactivo para cumplir diferentes funciones, para cumplir con la misión y objetivos de la organización. Asesora a personas o grupos para adaptarse a cambios			X
<b>4. DOMINIO TECNICO</b>			
- Conocimientos técnicos especializados en su área, absorbe y aprende conocimientos nuevos para incrementar su nivel			X
- Explica y transmite conocimientos anteriores o nuevos, útiles para el desarrollo de las actividades de manera clara, asegurándose de que lo hayan comprendido			X
- Investiga constantemente para obtener conocimientos actualizados dentro de su área de acción. Se informa sobre nuevas tendencias existentes.		X	
<b>5. ENTRENAMIENTO</b>			
- Capacidad para asimilar y aprender lo que otros le transmiten		X	
- Asimila y desarrolla nuevas competencias por los conocimientos nuevos del entrenamiento		X	
- Desarrolla nuevos criterios y conocimientos sobre temas de interés de la empresa para luego aplicar en la vida diaria y transmitir a otros del grupo lo que ha aprendido			X
<b>6. INTERES POR EL ORDEN Y LA CALIDAD</b>			
- Se preocupa por mantener ordenado su sitio de trabajo, documentos u herramientas		X	
- Se comunica con los compañeros de trabajo para asegurarse de que los involucrados comprendan de la misma forma los objetivos, procesos y resultados esperados			X
- Compara el desarrollo de actividades y/o resultados con estándares de calidad predeterminados, conocidos y comprendidos por quienes están involucrados con el trabajo.		X	
<b>7. RESPONZABILIDAD</b>			
- Cumpe las obligaciones adquiridas tanto en el trabajo como fuera de éste			X
- Cumple los compromisos que adquiere y asume las consecuencias de sus actos			X
- Tiene un alto sentido del deber y al cumplimiento de las obligaciones en diferentes situaciones de la vida. Se esfuerza siempre en dar más de lo que se lo pide.			X
<b>8. PERSISTENCIA</b>			
- Capacidad para insistir para lograr un objetivo			X
- Tenacidad e insistencia permanente para lograr un propósito a pesar de las dificultades			X
- Insiste, persiste y no desiste hasta lograr que los problemas sean resueltos o que las acciones sugeridas sean implementadas satisfactoriamente.			X
<b>9. INICIATIVA.</b>			
- Orienta su forma de trabajo a la acción yendo más allá de lo requerido por el puesto			X
- Tiene la predisposición a tomar acción proactivamente para hacer las cosas, superando las expectativas. Genera sugerencias de visión al futuro.			X
- Busca oportunidades y origina ideas y acciones; pide información relevante sobre problemas, adapta nuevos métodos, destrezas y objetivos, acepta sugerencias de los demás			X
<b>Carlos Betancourt</b>		<b>Atoevaluación</b>	<b>Febrero/07</b>
NOMBRE DEL EVALUADOR	FIRMA	CARGO - ACTOR	FECHA
<b>SISTEMA DE CALIFICACION:</b>			
	BAJA: se aproxima al grado requerido		
	MEDIA: cubre el grado requerido		
	ALTA: supera el grado requerido		

## CALIFICACION:

Utilizando las equivalencias detalladas en la metodología de calificación (calificación baja: 1 punto; calificación media: 2 puntos; calificación alta: 3 puntos), se obtiene las calificaciones para cada una de las nueve competencias detalladas en el formulario y por cada uno de los evaluadores.

En el método utilizado "Evaluación a 360°", para evitar una distorsión en la autoevaluación y una influencia en la evaluación del compañero y del subordinado por parte del evaluado, y con el fin de garantizar una evaluación correcta, se establece una ponderación porcentual del impacto en la evaluación de cada uno de los actores, de la siguiente forma:

Calificación jefe inmediato:	40%
Calificación compañero de trabajo:	25 %
Calificación subordinado:	20%
Calificación evaluado (autoevaluación):	15%

Para determinar el puntaje final o real del evaluador se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Calificación final} = 40\%(\text{calif. jefe}) + 25\% (\text{calif. compañero}) + 20\% (\text{calif. subordinado}) + 15\%(\text{calif. autoevaluado}).$$

En el cuadro No. 8, se detallan los resultados de la calificación de cada uno de los evaluadores y la calificación final alcanzada por el evaluado utilizando la fórmula de la ponderación.

RESULTADOS DE LA EVALUACION					
COMPETENCIA	EVALUADOR - CALIFICACION				CALIFICAC. FINAL
	JEFE	COMPAÑERO	SUBORDINADO	AUTOEVAL.	
1. Direccion de personas	7	8	8	9	7,8
2. Genera resultados	5	6	8	8	6,3
3. Multifuncionalidad	7	8	7	9	7,6
4. Dominio Técnico	4	7	7	7	5,8
5. Entrenamiento	6	6	5	7	6,0
6. Interes por el orden y la calidad	5	6	6	7	5,8
7. Responzabilidad	8	8	8	9	8,2
8. Persistencia	7	6	7	9	7,1
9. Iniciativa	4	6	7	9	5,9

Cuadro No. 8: Resultados de la evaluación por competencias

Fuente y elaboración: Autor

Posteriormente a partir de la calificación final de cada una de las competencias, determinamos los niveles de conductas que posee el evaluado utilizando las equivalencias de la metodología de calificación (calificación 1-3 puntos: nivel 1; calificación 4-6: nivel 2; calificación 7-9: nivel 3) y comparamos con las conductas del puesto que se detallan en el capítulo 2 literal 2.5.

Se realiza un ajuste de los decimales en la calificación final de la siguiente forma: cuando el decimal es menor de 0,5 se ajusta al número entero inferior y si el decimal es mayor de 0,5 se ajusta al número entero superior.

En el cuadro No. 9, se detalla los resultados de la calificación del evaluado, la calificación ajustada, el nivel conductual de evaluado y el nivel de conducta del puesto:

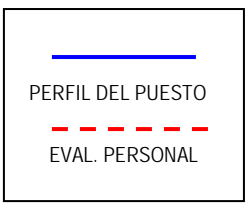
RESULTADOS DE LA EVALUACION A CONDUCTAS				
COMPETENCIA	CALIFICACION FINAL	CALIFICACION FINAL AJUSTADA	NIVEL CONDUCTUAL EVALUADO	NIVEL CONDUCTUAL DEL PUESTO
1. Direccion de personas	7,8	8	3	2
2. Genera resultados	6,3	6	2	2
3. Multifuncionalidad	7,6	8	3	2
4. Dominio Técnico	5,8	6	2	3
5. Entrenamiento	6,0	6	2	2
6. Interes por el orden y la calidad	5,8	6	2	3
7. Responzabilidad	8,2	8	3	3
8. Persistencia	7,1	7	3	3
9. Iniciativa	5,9	6	2	2

Cuadro No. 9: Resultados de la evaluación a conductas

Fuente y elaboración: Autor

Para una mejor visualización en el cuadro No. 10 se detalla los resultados de la evaluación por competencias, comparándolo los niveles conductuales del evaluado con los niveles conductuales del puesto, para cada una de las nueve competencias.

CONDUCTAS DEL EVALUADO VS CONDUCTAS DEL PUESTO			
COMPETENCIA	NIVELES CONDUCTUALES		
	1	2	3
1. Direccion de personas		X	X
2. Genera resultados		X	X
3. Multifuncionalidad		X	X
4. Dominio Técnico		X	X
5. Entrenamiento		X	X
6. Interes por el orden y la calidad		X	X
7. Responzabilidad		X	X
8. Persistencia			X
9. Iniciativa		X	X



Cuadro No. 9: Conductas del evaluado VS conductas del puesto

Fuente y elaboración: Autor

Los resultados de la evaluación por competencias del señor Carlos Betancourt, servirá para programar los cursos de capacitación que requiere para elevar las competencias en los casos que estén por debajo del requerido por el puesto y también servirá para analizar la posibilidad de ascenso o desarrollo de carrera.

En este caso se observa que para el evaluado Carlos Betancourt, se debe programar cursos de capacitación para elevar el nivel de las competencias “Dominio Técnico” e “Interés por el Orden y la Calidad”, hasta el nivel indicado en el perfil de competencias.

El evaluado también posee las competencias “Dirección de Personas”, “Multifuncionalidad” y “Responsabilidad”, un nivel mayor que el requerido por el perfil de competencias, por lo que le podrían servir para el desarrollo de carrera.

## CAPITULO 5

# CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE CARRERA POR COMPETENCIAS

### 5.1 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO<sup>18</sup>

Aun después de cursar un programa global de orientación, en pocas ocasiones los nuevos empleados están en condiciones de desempeñarse satisfactoriamente. Con mucha frecuencia es preciso entrenarlos en las labores para las que fueron contratados.

Incluso algunos empleados con experiencia que son ubicados en nuevos puestos pueden necesitar capacitación para desempeñar en forma adecuada su trabajo. Es posible que los candidatos internos no posean todas las habilidades necesarias o que quizá muestren hábitos negativos que son precisos de cambiar.

Aunque la **capacitación** (sinónimo de entrenamiento) auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden contribuir al desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades.

Las actividades de **desarrollo**, por otra parte, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras independientemente de las actuales. Como resultado de esta situación, la diferencia entre capacitación y desarrollo no siempre es muy clara. Muchos programas que se inician solo para capacitar a un empleado concluyen ayudándolo a su desarrollo e incrementando su potencial como empleado.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda organización.

A causa de la sutil diferencia de grado que existe entre capacitación y desarrollo, ambos aspectos se consideraran juntos en este capítulo y se señalarán las diferencias significativas donde ello resulta relevante.

---

<sup>18</sup> WERTHER, William y DAVIS, Keith, Administración de Personal y Recursos Humanos, editorial Mc Graw Hill, 2000, pag. 241



### **5.1.1 CAPACITACIÓN<sup>19</sup>.**

Proceso de enseñanza – aprendizaje de las aptitudes y actitudes básicas que los trabajadores nuevos o actuales, necesitan para desempeñar su puesto de trabajo en forma eficiente, con las condiciones necesarias para asegurar la ventaja competitiva empresarial. Es de corto plazo.

### **5.1.2 DESARROLLO.**

Actividades encaminadas a preparar a un empleado para ejercer determinadas responsabilidades en el futuro en la organización o para resolver algunos problemas organizacionales específicos. El desarrollo es una capacitación a largo plazo,

### **5.1.3 BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN DE LOS EMPLEADOS<sup>20</sup>**

La capacitación de los empleados beneficia a: las organizaciones, al individuo y en las relaciones humanas internas y externas.

#### **5.1.3.1 Beneficios para la Organización.**

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes – subordinados.
- Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.

#### **5.1.3.2 Beneficios para el individuo que repercute en la organización**

- Ayuda al individuo en la solución de problemas y en la toma de decisiones.

---

<sup>19</sup> HERNÁNDEZ, Guido, Curso Gestión del Talento Humano, 2004, pag. 35

<sup>20</sup> WERTHER, William y DAVIS, Keith, Administración de Personal y Recursos Humanos, editorial Mc Graw Hill, 2000, pag. 243

- Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Elimina los temores a la incompetencia o a la ignorancia individual.

#### **5.1.3.3 Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas**

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- Proporciona información sobre disposiciones oficiales.
- Hace viables las políticas de la organización.
- Alienta la cohesión de grupos.
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.

## **5.2 PASOS PARA LA CAPACITACIÓN Y EL DESARROLLO.**

Tanto los especialistas en personal como los gerentes deben evaluar necesidades, objetivos, contenidos y principios de aprendizaje que se relacionan con la capacitación. La persona que tiene a cargo esta función (capacitador) debe evaluar las necesidades del empleado y la organización a fin de llegar a los objetivos de su labor.

### **5.2.1 EVALUACION DE LAS NECESIDADES**

La evaluación de necesidades detecta los problemas actuales de la organización y los desafíos a futuro que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo.

Un cambio en la estrategia de la organización puede crear una necesidad de capacitación. La capacitación también puede utilizarse cuando se detectan problemas de alto nivel de desperdicios, tasas elevadas de accidentes de trabajo, niveles bajos de motivación. Aunque la capacitación no debe utilizarse como respuesta automática a los problemas, las tendencias indeseables en cualquier sentido pueden ser indicio de una fuerza de trabajo con una preparación pobre.

Independientemente de estos desafíos, la evaluación de necesidades debe tener en cuenta a cada persona. Las necesidades individuales pueden ser detectadas por el departamento de personal o por los supervisores, o pueden plantearse solicitudes espontáneas de capacitación.

Incluso en los casos en los que los empleados se presentan espontáneamente para los cursos de capacitación disponibles, los directores de capacitación no cuentan con una garantía de que esos cursos se adaptan a las necesidades de los trabajadores. Para determinar los cursos que han de impartirse y definir su contenido se utilizan enfoques de evaluación más precisos:

- a) **Identificación de tareas:** consiste en evaluar la descripción de un puesto determinado, para identificar sus principales tareas.
- b) **Encuestas entre los candidatos a capacitación:** para identificar las áreas en las que desean capacitarse.
- c) **Técnica de participación total del capacitador y del capacitado:** consiste en un método para obtener ideas de un grupo sobre un tema determinado. Los capacitadores o supervisores registren en una hoja todas las necesidades específicas de capacitación que cada uno haya detectado. Después se pide a cada persona que exprese sus ideas y se registra cada aportación. A continuación, los participantes votan para seleccionar las 5 necesidades de capacitación más importantes.

Las necesidades de capacitación también pueden surgir de las entrevistas de planeación de carrera profesional.

### **5.2.2 OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN Y EL DESARROLLO**

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo.

Estos objetivos deben estipular claramente los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá. Deben utilizarse para comparar contra ellos el desempeño individual. Los objetivos se plantean de acuerdo al caso

Si los objetivos no se logran, el departamento de personal adquiere retroalimentación sobre el programa y los participantes.

### 5.2.3 CONTENIDO DEL PROGRAMA.

El contenido del programa se constituye de acuerdo con la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje.

El contenido puede proponer la enseñanza de habilidades específicas, de suministrar conocimientos necesarios o influir en las actitudes. Sin considerar el contenido, el programa debe llenar las necesidades de la organización y de los participantes.

### 5.2.4 PRINCIPIOS DE APRENDIZAJE

La capacitación y el desarrollo serán más efectivos en la medida en que el método seleccionado para impartir el curso sea compatible con el estilo de aprendizaje de los participantes.

El aprendizaje en sí no es observable, son solamente sus resultados los que se pueden observar y medir. La mejor forma de comprender el aprendizaje es mediante el uso de una curva de aprendizaje que se detalla en la Figura No. 6. El aprendizaje muestra etapas de progresión (de la A hacia la B) y etapas de estabilización (de la B hacia la C).

El capacitador postula dos objetivos con respecto a la curva de aprendizaje:

1. Procura que la curva alcance un nivel satisfactorio de desempeño.
2. Procura que la curva alcance ese nivel en el menor tiempo posible.

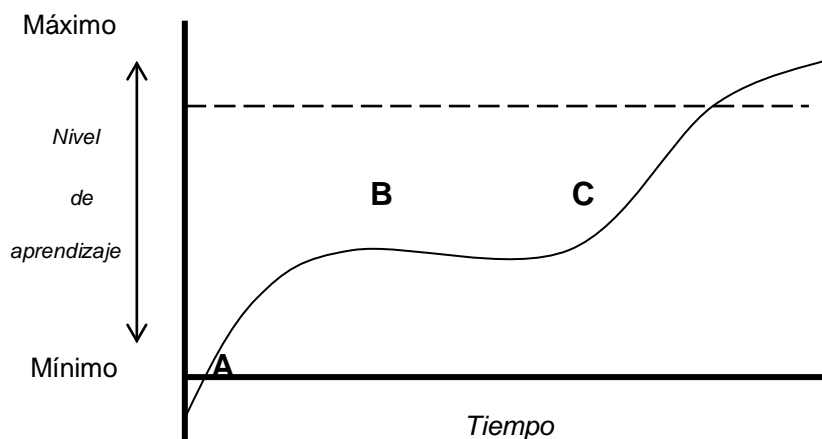


Figura No. 6: Curva de aprendizaje representativa

Aunque la tasa de aprendizaje depende de factores individuales, se utilizan varios principios de aprendizaje para acelerar el proceso:

- **Participación:** el aprendizaje suele ser más rápido y de efectos más duraderos cuando quien aprende puede participar en forma activa.
- **Repetición:** es posible que la repetición deje trazos más o menos permanentes en la memoria.
- **Relevancia:** el aprendizaje adquiere relevancia cuando el material que se va a estudiar tiene sentido e importancia para quien recibe la capacitación.
- **Transferencia:** a mayor concordancia del programa de capacitación con las demandas del puesto, corresponde mayor velocidad en el proceso de dominar el puesto y las tareas.
- **Retroalimentación:** proporciona a las personas que aprenden información sobre su progreso.

### 5.3 METODOS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Antes de pasar revista a los diferentes métodos de capacitación y desarrollo, es importante resaltar que cualesquiera de ellos puede utilizarse tanto para la capacitación como para desarrollo.

Al seleccionar una técnica específica deben considerarse varios factores. Ninguna técnica es siempre la mejor, el mejor método depende de:

- La efectividad respecto al costo.
- El contenido deseado del programa.
- La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta.
- Las preferencias y la capacidad de las personas.
- Las preferencias y capacidad del capacitador.
- Los principios de aprendizaje a emplear.

La importancia de estos seis puntos depende de cada situación. Por ejemplo, la efectividad respecto al costo puede ser un factor de importancia secundaria cuando se capacita a un piloto para maniobras de emergencia.

### **5.3.1 CAPACITACIÓN DIRECTA SOBRE EL PUESTO**

Se imparte durante las horas de trabajo. Se emplea básicamente para enseñar a obreros y empleados a desempeñar un puesto actual. La instrucción es impartida por un capacitador, supervisor o compañero de trabajo. En la mayoría de los casos el interés del capacitador se centra en obtener un determinado producto y no en una buena técnica de capacitación.

Se distinguen varias etapas:

1. Se brinda a la persona que va a recibir la capacitación una descripción general del puesto, su objetivo y los resultados que se esperan de él.
2. El capacitador efectúa el trabajo a fin de proporcionar un modelo que se pueda copiar.
- 3 Se pide al individuo que imite el ejemplo. Las demostraciones y las prácticas se repiten hasta que la persona domine la técnica.
- 4 Se pide a la persona que lleve a cabo el ejercicio sin supervisión.

### **5.3.2 ROTACIÓN DE PUESTOS**

Cada movimiento de uno a otro puesto es normalmente precedido por una sesión de instrucción directa. Además de proporcionar variedad en la labor diaria, ayuda a la organización en período de vacaciones, ausencias, renuncias, etc.

### **5.3.3 RELACIÓN EXPERTO - APRENDIZ**

En esta relación se observan niveles de participación muy altos y transferencia al trabajo, con ventajas en la retroalimentación inmediata. Esta técnica de capacitación que utiliza una relación entre un maestro y un aprendiz ofrece claras ventajas, en especial para el grupo de los trabajadores calificados.

### **5.3.4 CONFERENCIAS, VIDEOS, PELÍCULAS, AUDIOVISUALES Y SIMILARES**

Tienden a depender más de la comunicación y menos de la imitación y de la participación activa. Las conferencias permiten economía de tiempo así como de recursos, los otros métodos pueden requerir lapsos de preparación más amplios y presupuestos más elevados.

Los bajos niveles de participación, retroalimentación, transferencia y repetición que estas técnicas muestran pueden mejorar cuando se organizan mesas redondas y sesiones de discusión al terminar la exposición.

Existe un método de capacitación, que dada su posibilidad de retroalimentación instantánea y de repetición indefinida resulta diferente de las otras: las simulaciones por computadora, generalmente en forma de juegos. Se utiliza para capacitar a gerentes en la toma de decisiones.

### **5.3.5 SIMULACIÓN DE CONDICIONES REALES**

Para evitar que la instrucción interfiera con las operaciones normales de la organización, algunas empresas utilizan instalaciones que simulan las condiciones de operación real.

Cuando se emplea esta técnica se preparan áreas especiales dotadas de equipo similar al que se utiliza en el trabajo. Esta técnica permite transferencia, repetición y participación notable, así como la organización significativa de materiales y retroalimentación.

### **5.3.6 ACTUACIÓN O SOCIODRAMA**

Es muy común que cada participante tienda a exagerar la conducta del otro. Uno de los frutos que suelen obtenerse es que cada participante consigue verse en la forma en que lo perciben los compañeros de trabajo. Esta experiencia puede crear mejores vínculos de amistad, así como tolerancia de las diferencias individuales.

Se utiliza para el cambio de actitudes y el desarrollo de mejores relaciones humanas. Participan activamente todos los capacitados y obtienen retroalimentación de muy alta calidad. Este método obliga al capacitando a desempeñar diversas identidades.

### **5.3.7 ESTUDIO DE CASOS**

Mediante el estudio de una situación específica o simulada, la persona en capacitación aprende sobre las acciones que es deseable emprender en situaciones análogas. Para ello, cuenta con las sugerencias de otras personas así como con las propias. Además de aprender gracias al caso que se estudia, la persona puede desarrollar habilidades de toma de decisiones.

Cuando los casos están bien seleccionados, poseen relevancia y semejanza con las circunstancias diarias, también hay cierta transferencia. Existe también la ventaja de la participación mediante la discusión del caso. No es frecuente encontrar elementos de retroalimentación y repetición.

### **5.3.8 LECTURA, ESTUDIOS INDIVIDUALES, INSTRUCCIÓN PROGRAMADA**

Los materiales de instrucción para el aprendizaje individual resultan de gran utilidad en circunstancias de dispersión geográfica o de gran dificultad para reunir un grupo de asistentes a un programa de capacitación.

Se emplean en casos en que el aprendizaje requiere poca integración (cursos basados en lecturas, grabaciones, fascículos de instrucción programada y ciertos programas de computadora). Los fascículos de instrucción programada consisten en folletos con una serie de preguntas y respuestas.

Ciertos programas de computadora pueden sustituir a los fascículos de instrucción programada. Partiendo de planteamientos teóricos muy similares, permiten avanzar en determinado tema al ritmo que se desee. Los materiales programados proporcionan elementos de participación, repetición, relevancia y retroalimentación. La transferencia de conocimientos tiende a ser baja.

### **5.3.9 CAPACITACIÓN EN LABORATORIO (SENSIBILIZACIÓN)**

Constituye una modalidad de la capacitación en grupo. Se emplea para desarrollar las habilidades interpersonales. Se puede utilizar también para el desarrollo de conocimientos, habilidades y conductas adecuadas para futuras responsabilidades laborales. Los participantes se postulan como objetivo el mejoramiento de sus habilidades de relaciones humanas mediante la mejor comprensión de sí mismos y de las otras personas.

Esta técnica propone compartir experiencias y analizar sentimientos, conductas, percepciones y reacciones que provocan esas experiencias. Por lo general se utiliza a un profesional de la psicología como moderador de estas sesiones. El proceso se basa en la participación, la retroalimentación y la repetición. Una forma común de capacitación en laboratorio se propone el desarrollo de la habilidad de percibir los sentimientos y las actitudes de las otras personas.



## **5.4 DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS**

El desarrollo a largo plazo de los recursos humanos – diferente de la capacitación para un puesto específico – va adquiriendo creciente importancia, en opinión de muchos departamentos de personal. Mediante el desarrollo de los empleados actuales se reduce la dependencia respecto al mercado externo de trabajo.

Si los empleados se desarrollan adecuadamente, es más probable que las vacantes identificadas mediante el plan de recursos humanos se puedan llenar a nivel interno. Las promociones y las transferencias también demuestran a los empleados que están **desarrollando una carrera** y que no tienen sólo un puesto temporal.

El desarrollo de los recursos humanos es un método efectivo para enfrentar varios de los desafíos del área, entre los cuales se incluyen la obsolescencia de los conocimientos del personal, los cambios sociales y técnicos y la tasa de rotación de los empleados.

### **5.4.1 OBSOLESCENCIA DE LOS CONOCIMIENTOS DEL PERSONAL**

El fenómeno de obsolescencia describe el proceso que sufre el empleado (o un grupo de ellos) que deja de poseer el conocimiento o las habilidades necesarias para desempeñarse con éxito (medicina, ingeniería).

La obsolescencia ocurre especialmente entre las personas que han estado más tiempo al servicio de la organización. No suele originarse en el individuo, sino en su falta de respuestas y adaptación a las nuevas condiciones. El progreso y la técnica brindan la oportunidad de conservar y apoyar el desarrollo de empleados antiguos, a veces un poco a pesar de su actitud.

### **5.4.2 CAMBIOS SOCIALES Y TECNICOS.**

Un principio ético y legal aceptado en el mundo hispanoamericano es que la discriminación contra determinados grupos es socialmente inaceptable, sin embargo suelen ocurrir variantes de discriminación en contra de personas de sexo femenino o de personas de mayor edad.

En el campo de la capacitación la discriminación no es sólo una odiosa práctica ilegal, sino que conduce invariablemente a que aparezcan tensiones y fisuras en grupos que podrían haber estado bien integrados.

### 5.4.3 TASA DE ROTACIÓN DE EMPLEADOS.

El grado de predisposición que pueda tener el personal de una empresa para abandonarla constituye un desafío especial para el departamento de recursos humanos. Puesto que en gran medida es casi imposible predecir cuando se va a producir una renuncia, las actividades de capacitación adquieren especial importancia cuando se enfocan a preparar a los empleados de niveles medios o inferiores para asumir nuevas responsabilidades.

Irónicamente en algunas ocasiones una mejor política de capacitación puede incrementar el nivel de deserción de una organización porque las personas que adquieren conocimientos especializados pueden experimentar considerable demanda de sus servicios en el mercado de trabajo.

### 5.5 EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN Y EL DESARROLLO.

El proceso de capacitación y desarrollo es un proceso de cambio, gracias a él los empleados mediocres se transforman en trabajadores capaces y los trabajadores actuales se desarrollan para cumplir nuevas responsabilidades. Para verificar el éxito de un programa, los gerentes de personal deben insistir en la evaluación sistemática de su actividad.

Las etapas de evaluación de un proceso de capacitación y el desarrollo deben seguir los pasos detallados en la Figura No. 7. En primer lugar, es necesario establecer las normas de evaluación, antes de que se inicie el proceso de capacitación. A continuación se aplica a los participantes un examen anterior a la capacitación, para determinar el nivel de sus conocimientos. Un examen posterior a la capacitación y la comparación entre ambos resultados permite verificar los alcances del programa.

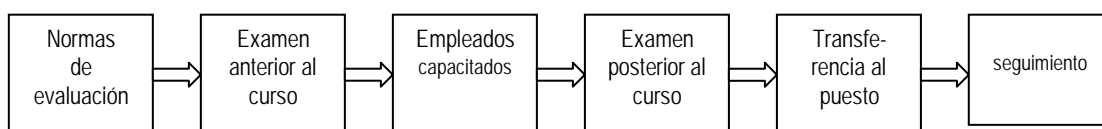


Figura No. 7: Pasos para la evaluación de la capacitación y el desarrollo

Los criterios que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación se basan en los resultados del proceso. Los capacitadores se interesan especialmente en los resultados que se refieren a:

- Las reacciones de los capacitados al contenido del programa y al proceso general.
- Los conocimientos que se hayan adquirido mediante el proceso de capacitación.
- Los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación.
- Los resultados o mejoras mensurables para cada miembro de la organización, como menor tasa de rotación, de accidentes o ausentismo.

Existe una gran diferencia entre los conocimientos impartidos en un curso y el grado de transferencia efectiva. El éxito de un programa de capacitación y desarrollo se mide por los niveles efectivos que induzca en el desempeño.

## **5.6 DESARROLLO DE COMPETENCIAS<sup>21</sup>**

Las empresas necesitan que el personal que realiza trabajos que puedan llegar a afectar la calidad de sus productos o los servicios que brinda, tenga las competencias apropiadas. Estas competencias pueden ser adquiridas mediante un proceso formal de educación, o bien mediante la formación directamente en la empresa, la experiencia puede ser un factor que indique que se cuenta con dicha competencia.

Para ello es necesario que primero se establezca quién hará qué. Las competencias no debe ser exigida tan solo a aquellas personas que están directamente involucradas en la realización del producto, hay otros puestos en que también las personas que lo desempeñan deben ser competentes (por ejemplo, compras, planificación o relaciones con los clientes).

La competencia se concibe como una combinación de educación, formación, habilidades y experiencia adecuadas, la cual de una u otra forma debe poder ser demostrada. No se requiere que una persona disponga de las cuatro cualidades, sino sólo de aquellas que sean necesarias para una tarea específica. Cuando se asigna una persona a un trabajo en particular, deben considerarse las capacidades

---

<sup>21</sup> [www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm](http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm)

que necesitará para su desarrollo, probablemente se identifique la formación como una opción para conseguir desarrollar las habilidades necesarias.

No es suficiente con determinar la competencia necesaria para el personal, sino que debe proporcionarse formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades. Una vez que se ha brindado la formación es importante evaluar la eficacia de lo realizado y asegurarse de que el personal es consciente de la importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la empresa.

Es conveniente que regularmente evalúe la experiencia, capacitación, capacidades y habilidades actuales de su personal con respecto a las aptitudes y capacidades que la empresa llegará a necesitar en un futuro. Comparando la competencia actual de su personal con lo que se necesita, estará usted realizando un análisis de competencias. Es necesario llenar los vacíos mediante la formación, o bien contratando personal externo ya sea de manera fija o temporal.

Si decidiera formar a su propio personal, necesitarán que ellos adquieran formación y experiencia antes de que se les pueda considerar competentes. La formación puede impartirse en el propio lugar de trabajo, dentro de la empresa o en algún lugar ajeno a ella. Dependiendo de los temas, puede ser aconsejable un programa de desarrollo personal o la simple asistencia a un seminario. Como alternativa a la formación, puede emplear a alguien que disponga de la competencia necesaria o contratar.

No basta con limitarse a impartir (y registrar) la formación; también tiene usted que evaluarla. Determinadas tareas pueden requerir un nivel específico de competencia antes de que puedan desempeñarse de forma adecuada o segura.

Los registros que resuman la finalización con éxito de un programa de formación y que la competencia ha sido demostrada, pueden ser tan sencillos o tan complejos como haga falta. Los registros pueden constar de un formulario que firme el interesado para confirmar que puede utilizar ciertos equipos, llevar a cabo procesos específicos o seguir ciertos procedimientos. Los registros deberían incluir una declaración inequívoca de que una persona puede ser considerada competente para realizar la tarea para la que ha sido formada.

## **5.7 DISEÑO DE LOS SUBSISTEMAS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE CARRERA POR COMPETENCIAS PARA REFINERÍA ESTATAL ESMERALDAS.**

La Capacitación y Desarrollo de carrera por competencias para Refinería Estatal de Esmeraldas, se realizará en las siguientes fases:

- Capacitación
- Desarrollo de carrera

La Unidad de Capacitación en coordinación con la Unidad Administrativa de la Refinería Esmeraldas, serán las encargadas de realizar los diferentes procesos en cada una de las fases de la capacitación y el desarrollo de carrera.

### **5.7.1 CAPACITACIÓN**

El proceso de capacitación para Refinería Estatal de Esmeraldas, se realizará en las siguientes etapas:

- Diagnóstico de necesidades
- Planificación
- Ejecución
- Evaluación
- Seguimiento

#### **5.7.1.1 DIAGNOSTICO DE NECESIDADES**

Las necesidades de capacitación pueden surgir por los siguientes casos:

- Planes generales de la empresa
- Análisis de puestos
- Análisis de las evaluaciones de desempeño
- Aplicación del desarrollo de carrera
- Encuestas a los trabajadores

Para el diagnóstico de las necesidades de capacitación se utilizará el Formulario No. 8, en el cual se detallan los datos del solicitante, sobre el programa de capacitación y los requerimientos.

<b>FORMULARIO NECESIDADES DE CAPACITACIÓN</b>	
<b>REFINERIA ESTATAL DE ESMERALDAS</b>	
AREA DE GESTION:	
UNIDAD:	
GRUPO OCUPACIONAL:	
CARGO:	
FUNCIONARIO:	
<b>PROGRAMA DE CAPACITACION</b>	
CURSO:	
FECHA:	
HORARIO:	
COSTO:	
INSTRUCTOR:	
LUGAR:	
OBJETIVO:	
CONTENIDO:	
<b>REQUERIMIENTO</b>	
ELEVAR NIVELES DE PRODUCTIVIDAD	<input type="checkbox"/>
DEARROLLO DE CONOCIMIENTOS	<input type="checkbox"/>
DESARROLLO DE HABILIDADES	<input type="checkbox"/>
DESARROLLO DE CAPACIDADES	<input type="checkbox"/>
AUTOFORMACION:	<input type="checkbox"/>
REQUERIMIENTO DE LA UNIDAD	<input type="checkbox"/>
<p style="text-align: center;">_____</p> <p style="text-align: center;">SOLICITANTE</p>	
<p style="text-align: center;">_____</p> <p style="text-align: center;">APROBACIÓN</p>	
FECHA:	

FORMULARIO No. 8: Necesidades de capacitación

Fuente y elaboración: Autor

### **5.7.1.2 PLANIFICACIÓN**

Tomando como base la detección de las necesidades, se elabora el programa de capacitación que puede ser: trimestral, semestral o anual. Se realiza la planificación de los cursos a realizar y de la logística.

#### **a) Planificación de los cursos**

Una vez realizada la tabulación de necesidades de los cursos de capacitación y de acuerdo al presupuesto disponible, se determinarán los programas a realizarse.

Los objetivos de los cursos deben contribuir a fortalecer la gestión de cada Unidad .

En el programa de capacitación se debe definir claramente los nombres de los cursos, los temarios, los costos y a quienes van enfocados los cursos.

En el formulario No. 9, se registrarán los datos producto de la planificación de los cursos de capacitación, el mismo que se someterá a las aprobaciones correspondientes y a la asignación de recursos.

#### **b) Logística.**

En la planificación también se determinará la logística para el desarrollo de los eventos de capacitación tomando en cuenta los siguientes aspectos importantes:

- Instructores
- Aulas o lugares de capacitación
- Materiales
- Servicios durante la capacitación
- Participantes
- Horarios
- Fechas.





### **5.7.1.3 EJECUCIÓN.**

Una vez que el programa de capacitación ha sido elaborado y aprobado (con la asignación de recursos respectiva) se debe proceder a la ejecución y desarrollo de cada uno de los cursos de acuerdo a lo planificado.

La ejecución de los cursos de capacitación dependiendo de los contenidos y duración se los podría realizar por medio de: computadora, cursos: teóricos o prácticos, seminarios, mesas redondas, paneles, conferencias, charlas, audiovisuales y talleres técnicos y capacitación en el puesto.

### **5.7.1.4 EVALUACIÓN.**

Cuando se termina el curso de capacitación el trabajador capacitado realiza la evaluación al: Instructor, curso y servicios durante el evento, para determinar las bondades del curso y verificar si se han cumplido los objetivos. Para esta evaluación se utilizará el Formulario No. 10

Para determinar si el capacitado ha incrementado sus conocimientos con la asistencia al curso, se debe realizar una evaluación antes del curso y otra posterior al curso, con lo cual se determinará la eficiencia del curso. Se puede utilizar la metodología de evaluación propuesta en el capítulo 4.

La eficacia del programa de capacitación debe medirse de acuerdo con la forma en que se cumplieron los objetivos y metas propuestas para el programa y para cada curso.

### **5.7.1.5 SEGUIMIENTO**

Posterior al curso de capacitación se debe realizar un seguimiento efectivo al capacitado, en la aplicación de los conocimientos, destrezas y habilidades, adquiridas en el curso y la retroalimentación hacia los compañeros, con lo cual se determinará si la capacitación fue una inversión o fue un gasto.

<b>EVALUACION DEL CURSO DE CAPACITACIÓN</b>					
<b>REFINERIA ESTATAL DE ESMERALDAS</b>					
NOMBRE DEL CURSO:					
NOMBRE DEL INSTRUCTOR:					
<b>RESPECTO DEL CURSO Y SERVICIO</b>					
* RESPONDA EN LA FORMA MAS OBJETIVA POSIBLE					
* EVALUE CADA ASPECTO TAN COMPLETA Y CUIDADOSAMENTE COMO LE SEA FACTIBLE					
* MARQUE CON UNA X DE ACUERDO A LO SIGUIENTE: 1 MINIMA CALIFICACIÓN Y 5 MAXIAMA CALIFICACIÓN					
* GRACIAS POR SU COLABORACIÓN					
Estuvieron claros los objetivos al comenzar el evento?	1	2	3	4	5
Los objetivos se cumplieron?	1	2	3	4	5
Durante el evento se abordó con claridad lo que se esperaba?	1	2	3	4	5
Los contenidos estuvieron acordes con los temas planteados?	1	2	3	4	5
El contenido es aplicable en el trabajo?	1	2	3	4	5
La metodología utilizada fue la adecuada?	1	2	3	4	5
Las ayudas audiovisuales ilustraron la temática tratada?	1	2	3	4	5
Los materiales entregados son de real utilidad?	1	2	3	4	5
Se logro la integración del grupo?	1	2	3	4	5
Existió participación grupal durante el evento?	1	2	3	4	5
La atención brindada en el evento (lugar, ambiente, etc.) fue adecuada?	1	2	3	4	5
El tiempo destinado a este evento fue suficiente?	1	2	3	4	5
Los aspectos positivos más importantes fueron :					
<b>RESPECTO DEL INSTRUCTOR:</b>					
Conoce el tema?	1	2	3	4	5
Preparó material para cada sesión?	1	2	3	4	5
El lenguaje utilizado fue comprensible y claro?	1	2	3	4	5
Utilizó ejemplos que ayudan a captar mejor la teoría?	1	2	3	4	5
Supo motivar al grupo?	1	2	3	4	5
Facilitó la participación y da confianza?	1	2	3	4	5
Fue receptivo a las inquietudes de los participantes?	1	2	3	4	5
En los trabajo de grupo fomentó la participación?	1	2	3	4	5
Orientó bien al grupo hacia los objetivos planteados?	1	2	3	4	5
Estuvo siempre dispuesto a ayudar a los participantes?	1	2	3	4	5
Utilizó bien las ayudas audiovisuales	1	2	3	4	5
Al abordar la temática, resumió y propuso conclusiones prácticas	1	2	3	4	5
Sugirió material complementario e importante?	1	2	3	4	5
Fue puntual en su asistencia y utilizó bien el tiempo?	1	2	3	4	5
Qué calificación global daría usted al instructor	1	2	3	4	5
Recomendaría tener en cuenta las siguientes sugerencias para mejorar el evento:					
FECHA:					

## 5.7.2 DESARROLLO DE CARRERA.

El Desarrollo de Carrera se aplicará de dos formas: Horizontal y Vertical

**a) Desarrollo de carrera horizontal:** Implica la rotación en los puestos de trabajo de similares características en diferentes áreas. No hay incentivo económico pero hay incremento de conocimientos por capacitación en el nuevo puesto de trabajo.

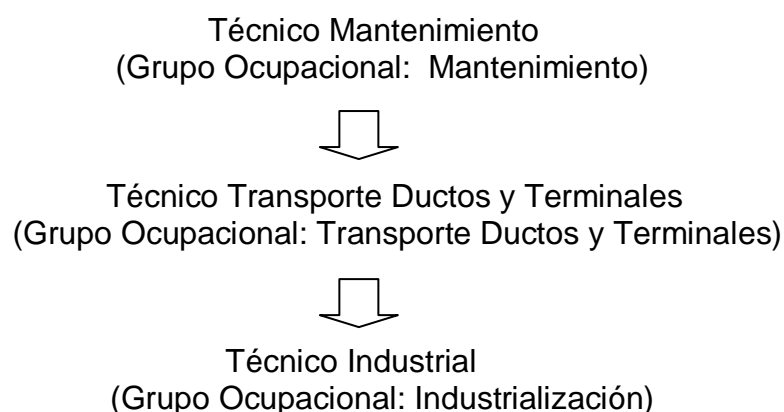
**b) Desarrollo de carrera vertical:** Implica una reclasificación hacia un puesto de mayor categoría, por lo que si existe el incentivo económico.

### 5.7.2.1 PLAN DE ROTACIÓN

Es una forma del Desarrollo de Carrera horizontal. Para el plan de rotación se tomarán en cuenta los siguientes parámetros:

- Desempeño
- Tiempo de servicio (2 años)
- Conocimientos del trabajador
- Necesidades de capacitación

En el plan de rotación los trabajadores podrán rotar dentro de una misma área de gestión en los cargos que tengan similares características. Como ejemplo un Técnico de mantenimiento tendrá el siguiente plan de rotación.

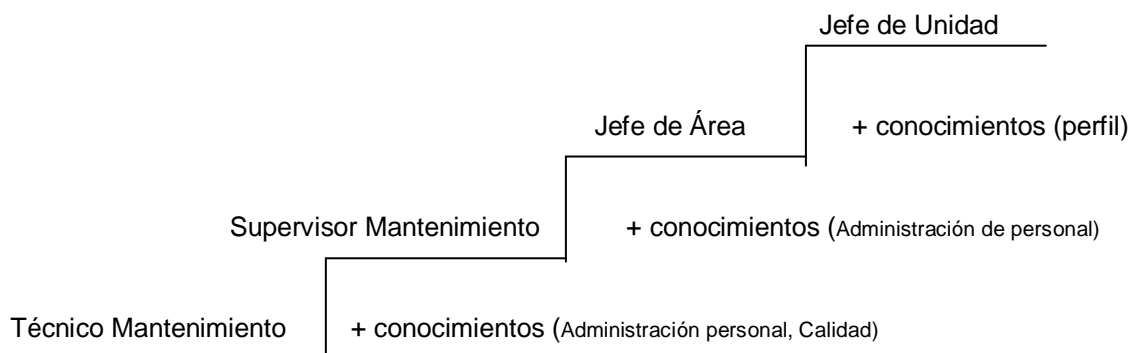


### 5.7.2.2 RECLASIFICACIÓN

La reclasificación de un trabajador se puede dar de dos maneras:

- Por cumplimiento del plan de rotación
  - En forma directa, en base a los niveles de eficiencia demostrados en el proceso de evaluación.
- a) **Por cumplimiento del plan de rotación:** Una vez cumplido el ciclo del plan de rotación el trabajador posee los conocimientos, destrezas y habilidades, que le hacen merecedor a una reclasificación, es decir a desempeñarse en un cargo de mayor rango.
- b) **En forma directa:** Se pueden realizar reclasificaciones en forma directa dentro de un mismo grupo ocupacional de un área de gestión.

Como ejemplo detallamos el sendero de carrera para los puestos inmersos en la Unidad de mantenimiento al Área de Gestión Operativa.

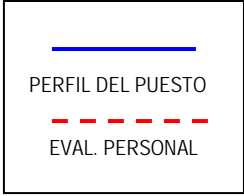


Para la reclasificación en forma directa se debe cumplir con los requisitos y el perfil de competencias del nuevo cargo, que fueron determinados en el capítulo 2 de este trabajo y lo mencionado en el manual de Clasificación de Cargos de la empresa.

#### APLICACIÓN PRÁCTICA:

Para el caso práctico realizado en el capítulo 4 numeral 4.9.1, sobre la evaluación por competencias del Señor Carlos Betancourt, el resultado de la evaluación por competencias comparado con las competencias del cargo, daba el siguiente resultado (para mejor visualización repetimos el cuadro No. 9):

CONDUCTAS DEL EVALUADO VS CONDUCTAS DEL PUESTO			
COMPETENCIA	NIVELES CONDUCTUALES		
	1	2	3
1. Direccion de personas		x	x
2. Genera resultados		x	
3. Multifuncionalidad		x	x
4. Dominio Técnico		x	x
5. Entrenamiento		x	
6. Interes por el orden y la calidad		x	x
7. Responzabilidad		x	x
8. Persistencia			x
9. Iniciativa		x	



Cuadro No. 9: Conductas del evaluado VS conductas del puesto

Los resultados de la evaluación por competencias del señor Carlos Betancourt, nos sirve para programar los cursos de capacitación que requiere para elevar las competencias en los casos que estén por debajo del requerido por el puesto y también servirá para analizar la posibilidad de ascenso o desarrollo de carrera.

En este caso se observa que para el evaluado Carlos Betancourt, se debe programar cursos de capacitación para elevar el nivel de las competencias “Dominio Técnico” e “Interés por el Orden y la Calidad”, hasta el nivel indicado en el perfil de competencias.

Los cursos que se podrían programar considerando las funciones que realiza el trabajador son los siguientes:

Competencia “Dominio Técnico”:

- Limpieza industrial de equipos
- Manejo de equipos de limpieza y aplicación de refractario
- Mantenimiento de equipos

### Competencia “Interés por el Orden y la Calidad”

- Planificación
- Normas técnicas y calidad
- Trabajo en equipo.

El evaluado también posee las competencias “Dirección de Personas”, “Multifuncionalidad” y “Responsabilidad”, un nivel mayor que el requerido por el perfil de competencias, por lo que le podrían servir para el desarrollo de carrera en forma horizontal, posterior al cumplimiento de los cursos de capacitación y una nueva evaluación para determinar si alcanzó los niveles de las conductas del cargo.

## **CAPITULO 6**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **6.1 CONCLUSIONES**

- El desarrollo de la gestión por competencias ha impactado fuertemente en las organizaciones, sustituyendo los actuales modelos de gestión de recursos humanos por otros basados en competencias, enfocados fundamentalmente al desarrollo del talento humano y a la búsqueda de un mayor desempeño organizacional.
- El diagnóstico empresarial realizado a la refinería Estatal de Esmeraldas, nos facilitó conocer varios aspectos en el cual se desenvuelve la empresa y nos permitió detectar las debilidades en la administración de los recursos humanos que actualmente se realiza por los métodos tradicionales.
- La elaboración del diccionario de competencias en la cual se incluyen las competencias genéricas y las específicas tanto institucionales, técnicas y personales, en el cual se describen los niveles de conductas de cada una de estas competencias, facilita la gestión de recursos humanos, en la definición de los perfiles de los cargos y en los subsistemas de Selección, Evaluación del Desempeño, Capacitación y desarrollo de Carrera.
- La determinación de los perfiles de los cargos por competencias constituye el punto de partida o la fase inicial en la implementación de un modelo de gestión por competencias aplicado a los subsistemas de Selección, Evaluación del Desempeño, Capacitación y Desarrollo de Carrera, por lo que se constituyen en una herramienta fundamental para la administración de recursos humanos.
- La selección de personal por competencias permite a la empresa disponer de recursos humanos con los mejores conocimientos, habilidades y capacidades, es decir trabajadores con comportamientos de alto desempeño que garanticen el éxito en la realización de sus tareas y contribuyan a cumplir con las metas de la organización.

- Medir las competencias de los trabajadores a través de la evaluación del desempeño y comparar con las conductas de los perfiles de los cargos, permite conocer la situación real del trabajador en cuanto a conocimientos, habilidades y capacidades, y con este resultado se detectan las necesidades de capacitación y desarrollo de carrera.

## **6.2 RECOMENDACIONES**

Refinería Estatal de Esmeraldas debe integrarse a la nueva corriente de la administración de los recursos humanos basados en competencias, considerando que el recurso humano es el mayor activo de la empresa.

El presente trabajo debe ser utilizado por Refinería Estatal Esmeraldas como una herramienta dinámica que permitirá que la administración de sus recursos humanos en los subsistemas de Selección, Evaluación del Desempeño, Capacitación y Desarrollo de Carrera, sea el complemento para lograr que la Unidad Administrativa de la empresa se convierta en el socio estratégico de la administración general.

Se debe capacitar al personal del área de recursos humanos para que se empiece a aplicar la gestión por competencias y se desarrollen los subsistemas que no son parte de este trabajo, de tal forma que se complete la administración integral de los recursos humanos por competencias.

El modelo planteado en este trabajo puede ser aplicado a las empresas que forman parte de Petroecuador, esto es Petroproducción, Petroindustrial, Petrocomercial y Oleoducto, puesto que éstas empresas están amparadas en las mismas leyes y reglamentos, y por lo tanto rigen las mismas políticas de administración de personal.

La generación de vacantes por renunciadas voluntarias o por jubilación de los trabajadores, no debe ser utilizada como una oportunidad para ingresar a personas por recomendaciones y que no cumplen los perfiles de los puestos, mas bien debe ser aprovechada para ingresar a nuevo personal con los conocimientos, habilidades y capacidades, que permitan aportar de mejor manera al desarrollo de la empresa



## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICA

- BEER, Michel. Gestión de Recursos Humanos. Editorial Ministerio del Trabajo, España, 1990.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial Altos, México, 1990.
- CUESTA, Armando. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. La Habana.ISPJAE. 1999
- DIAS, Mariela. Diccionario de Competencias Laborales, Editorial PSICOM, 2005
- GOMEZ, Luis, BALKIN David y CARDY, Robert. Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Editorial Prentice Hall, Madrid, 2001.
- GOMEZ, Luis. La nueva Gerencia de Recursos Humanos. Editorial Nuevos Tiempos, Venezuela, 1990
- HERNANDEZ, Guido. Gestión del talento humano. Curso de la Unidad de Capacitación de Petroecuador. Quito, 2004
- JAMES, Paul. Gestión de la Calidad Total . Editorial Pearson Educación, S.A. España 2001
- MERIZALDE, Vinicio. Gerencia de Recursos Humanos. Curso de Maestría en Gerencia Empresarial. Centro de Investigaciones Territoriales del Ecuador – Escuela Politécnica Nacional. Quito, 2004.
- PETROINDUSTRIAL. Instructivo del Plan de Carrera. Quito, 2002
- PETROINDUSTRIAL. Manual de Clasificación y Valoración de Cargos, Quito, 2001
- PETROINDUSTRIAL. Manual de Funciones. Quito, 2001
- RICO, Rubén Roberto, Calidad Estratégica Total, Ediciones Macchi, Buenos Aires - Argentina, 2001
- PUCHOL, Luis. Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Madrid: ESIC. 1993
- SASTRE, Miguel y Aguilar, Eva. Dirección de Recursos Humanos un enfoque estratégico, Editorial McGraw-Hill, México, 2003
- WERTHER, William y DAVIS, Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos. Editorial McGraw-Hill, México, 2000
- <http://www.gestiopolis.com>
- <http://www.ilustrados.com>
- <http://www.monografias.com>

## ANEXO No. 1

### ENTREVISTA DE EVENTOS CONDUCTUALES (Entrevista de incidentes críticos)

#### Estructura de la Entrevista:

1.- Explique al entrevistado el objetivo y duración de la entrevista. Agradezca su participación.

2.- Realice las siguientes preguntas, registrando las respuestas del entrevistado:

**a)** Por favor, mencione 3 actuaciones exitosas en el desempeño de su rol que usted haya tenido durante los últimos 18 meses.

Actuación 1:
Actuación 2:
Actuación 3:

Refiriéndose a la primera actuación, pregunte al entrevistado: ¿por qué usted considera exitosa esta actuación? ¿cuál fué su valor agregado? ¿cómo se desarrolló esta actuación? Repita la misma pregunta con las actuaciones 2 y 3.

La Actuación 1 es exitosa porque
La Actuación 2 es exitosa porque
La Actuación 3 es exitosa porque

**b)** Por favor, mencione 2 actuaciones que usted considere poco exitosas –o no afortunadas– en el desempeño de su rol los últimos 18 meses.

Actuación 1:
Actuación 2:

Refiriéndose a la primera actuación, pregunte al entrevistado: ¿por qué usted considera poco exitosa o desafortunada esta actuación? ¿Cómo debió haber actuado en aquella ocasión? Repita la misma pregunta con la actuación 2.

La Actuación 1 es poco exitosa porque
En esa oportunidad debiera haber sido capaz de
La Actuación 2 es poco exitosa porque
En esa oportunidad debiera haber sido capaz de

**c)** Teniendo presente la misión y principales funciones de los cargos de segundo nivel jerárquico de la Institución ¿cuáles son a su juicio las principales actuaciones exitosas que se debieran promover y asegurar? Solicite, al menos 5.

Principales Actuaciones Exitosas:	Porque:
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.

3.- Por favor, lea sus notas al entrevistado y solicite su confirmación. Tome registro de los ajustes o cambios que el entrevistado considere pertinentes.

--

4.- Agradezca al entrevistado por su tiempo y disposición. Explique cuál será el uso que se dará a la información obtenida y cuáles son los pasos a seguir en este proceso.



Ficha Nº 2

## Agrupaciones de Conductas Exitosas

+
+
+
+
+

Ficha N<sup>o</sup> 3

## Descripción Competencias

Familia de Cargos: \_\_\_\_\_

1 Nombre \_\_\_\_\_

Descripción

2 Nombre \_\_\_\_\_

Descripción

3 Nombre \_\_\_\_\_

Descripción

Ficha Nª 4

## Criterios de Desempeño por Competencia

Familia de Cargos: \_\_\_\_\_

Competencia:	
1.1	
1.2	

Competencia:	
2.1	

Competencia:	
3.1	