

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**INGENIERÍA EMPRESARIAL**

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS  
HUMANOS POR COMPETENCIAS EN LA FLOTA PETROLERA  
ECUATORIANA “FLOPEC”**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO  
EMPRESARIAL**

**LUIS MARCELO GONZÁLEZ LOOR**  
suruat12@hotmail.com

**DIRECTOR: ING. HENRY OROZCO**  
henrorozco@panchonet.com

**2008**



## **DECLARACIÓN**

Declaro bajo juramento que el trabajo aquí escrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado 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 los 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 su la Normativa Institucional vigente.

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por LUIS MARCELO GONZÁLEZ LOOR, bajo mi supervisión:

Ing. Henry Orozco Torres  
Director del Proyecto

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a todos los que creyeron en mi

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a todos las personas que hicieron posible la realización de este proyecto

## RESUMEN EJECUTIVO

La Flota Petrolera Ecuatoriana es una empresa naviera ecuatoriana con 32 años consecutivos de servicio al país, operada por personal ciento por ciento ecuatoriano y dedicada al transporte de hidrocarburos y derivados desde y hacia puertos ecuatorianos y del exterior.

El actual modelo de gestión de recursos humanos que maneja la empresa FLOPEC es un sistema antiguo no informatizado, no actualizado y por ende muy problemático, que no aprovecha las ventajas de la moderna gestión de recursos humanos, FLOPEC ve la necesidad de optimizar todas las actividades que realiza la empresa así como sus procesos y procedimientos en relación a los recursos humanos vistos como fuente de generación de ventajas competitivas.

En base al modelo de gestión de recursos humanos actual de FLOPEC se procede a diseñar el modelo de gestión de recursos humanos por competencias para FLOPEC.

Para el diseño del modelo de gestión de recursos humanos por competencias en FLOPEC se tendrá en cuenta lo siguiente: Definir la misión, visión y valores corporativos tomados del plan estratégico de FLOPEC. Definición de Indicadores por competencias. Identificar las competencias institucionales y las competencias específicas por cargo. Diseño de los perfiles por competencias para cada cargo. Evaluar las competencias de los empleados de FLOPEC. Todo basado también en la gestión de recursos humanos de la administración pública.

El modelo de gestión de recursos humanos se resume en lo siguiente:

- **Perfiles por competencias:** El perfil por competencias es la base para el modelo de gestión de recursos humanos por competencias. Para diseñar el perfil se procedió a identificar las competencias según los siguientes pasos: Creación de un grupo de expertos, Identificación de criterios de rendimiento,

selección de las competencias para el puesto en base al diccionario de competencias de FLOPEC.

- **Planificación:** En este subsistema de recursos humanos se tendrá en cuenta los siguientes pasos: En base al plan estratégico de la empresa, detectar las necesidades de personal; análisis de las necesidades de personal en torno a dos aspectos: necesidades cuantitativas (cuanto personal se debe contratar y en que tiempo) y necesidades cualitativas (competencias); realizar un plan estratégico de recursos humanos, en base al plan estratégico de FLOPEC y la aprobación de la alta gerencia.
- **Admisión de Personal por Competencias:** La admisión de personal por competencias se diseñó tomando como base la actual selección de personal en FLOPEC aumentando los puntos propios de la gestión por competencias, por ejemplo verificación del perfil de competencias, en caso de ser el aspirante de la propia organización, entrevista por competencias, entre otras.
- **Capacitación y Formación del Personal:** La capacitación de personal se diseñó tomando en base parte de los cursos que ya se realizaban en FLOPEC, adicionando cursos para el desarrollo de las competencias.
- **Evaluación del Desempeño por Competencias:** La evaluación del desempeño se diseñó tomando en cuenta dos aspectos la evaluación del cumplimiento de objetivos organizacionales y la evaluación del desempeño por competencias, propiamente dicha.
- **Compensación de Personas.** La compensación de los empleados se mantuvo en los mismos niveles de salarios agregando estímulos y bonificación por llegar a disminuir y eliminar la brecha de competencias.





# ÍNDICE GENERAL

DECLARACIÓN.....	II
CERTIFICACIÓN.....	III
DEDICATORIA.....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
RESUMEN EJECUTIVO.....	VI
CAPITULO I: INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.2 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	2
1.2.1 Formulación.....	2
1.2.2 Sistematización.....	2
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1.3.1 Objetivo general.....	2
1.3.2 Objetivos específicos.....	3
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	3
1.4.1 Justificación práctica.....	3
1.5 HIPÓTESIS.....	4
1.6 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	4
CAPITULO II: LA TEORÍA DE LAS COMPETENCIAS.....	7
2.1 INTRODUCCIÓN A LAS COMPETENCIAS.....	7
2.2 CONCEPTOS DE COMPETENCIA.....	11
2.3 CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS:.....	14
2.4 IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS.....	15
2.4.1 Identificación de competencias.....	15
2.4.1.1. Definición de criterios efectivos de competencias:.....	15
2.4.1.2 Métodos para identificar competencias.....	16
2.4.2 Evaluación de competencias.....	19
2.5 MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS.....	22
2.6 VENTAJAS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS.....	23
CAPITULO III FLOTA PETROLERA ECUATORIANA "FLOPEC".....	26
3.1 HISTORIA.....	26
3.2 ANTECEDENTES ORGANIZACIONALES.....	27
3.2.1 Actividad económica.....	27
3.2.1.1 Servicios.....	27
3.3 ESTRATEGIAS DE LA ORGANIZACIÓN.....	28

3.3.1 Misión: .....	28
3.3.2 Visión: .....	28
3.3.3 Objetivos corporativos: .....	28
3.3.4 Estrategias corporativas.....	29
3.4 CULTURA CORPORATIVA.....	29
3.4.1 Valores corporativos.....	30
3.4.2 Sistema de Gestión Integral.....	31
3.5 CRECIMIENTO EMPRESARIAL.....	31
3.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	32
3.6.1 Estructura del área de recursos humanos.....	32

**CAPITULO IV: DIAGNÓSTICO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN FLOPEC .....** 35

4.1 ANTECEDENTES.....	35
4.2 MODELO DE REFERENCIA .....	35
4.3 ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ACTUAL DE RECURSOS HUMANOS EN FLOPEC.....	37
4.3.1 Planificación de Recursos Humanos.....	37
4.3.2 Influencias Ambientales Externas.....	37
4.3.2.1 Leyes y reglamentos.....	37
4.3.2.2 Condiciones económicas .....	38
4.3.2.3 Competitividad.....	38
4.3.3 Influencias ambientales internas.....	38
4.3.3.1 Misión del departamento de Recursos Humanos.....	38
4.3.3.2 Visión del departamento de Recursos Humanos .....	39
4.3.3.3 Objetivos del Departamento de Recursos Humanos .....	39
4.3.3.4 Cultura organizacional.....	39
4.3.3.5 Naturaleza de las tareas .....	40
4.3.3.6 Estilo de liderazgo.....	40
4.3.4 Procesos de la Gestión de Recursos Humanos.....	41
4.3.4.1 Admisión de personas: Reclutamiento, Selección y Contratación.....	41
4.3.4.1.1 Reclutamiento: .....	41
4.3.4.1.2 Selección: .....	42
4.3.4.1.3 Período de Prueba:.....	44
4.3.4.2 Aplicación de personas .....	44
4.3.4.2.1 Descripción y valoración de cargos .....	45
4.3.4.2.2 Evaluación del desempeño: .....	47
4.3.4.3 Compensación de personas .....	48
4.3.4.3.1 Estímulos .....	48
4.3.4.3.2 Bonificaciones .....	49
4.3.4.3.3 Beneficios .....	49
4.3.4.4 Desarrollo de personas .....	50
4.3.4.4.1 Capacitación y entrenamiento .....	50
4.3.4.4.2 Determinación de las necesidades de capacitación.....	51

4.3.4.4.3 Planificación y programación de los cursos.....	51
4.3.4.4.4 Verificación de la efectividad.....	52
4.3.4.4.5 Programas de cambio.....	53
4.3.4.4.6 Comunicaciones.....	53
4.3.4.5 Mantenimiento de Personas.....	54
4.3.4.5.1 Disciplina.....	54
4.3.4.5.2 Higiene, Seguridad y Calidad de Vida.....	54
4.3.4.6 Monitoreo de Personas.....	56
4.3.4.6.1 Sistemas de Información.....	56
4.4 CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	56
CAPITULO 5: DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS EN FLOPEC.....	60
5.1 OBJETIVOS DEL MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS EN FLOPEC.....	60
5.2 PLAN ESTRATÉGICO DE FLOPEC.....	61
5.2 IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS PARA FLOPEC.....	63
5.2.1 Identificación de las Competencias Institucionales de FLOPEC.....	63
5.2.2 Identificación de las Competencias Específicas en FLOPEC.....	65
5.2.2.1 Procedimiento para la Identificación de las competencias específicas del Puesto.....	65
5.2.2.2 Procedimiento para la evaluación de las competencias de los ocupantes de cada cargo.....	67
5.3 INDICADORES DE COMPETENCIAS..... <b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>	
5.3.1 Desarrollo de indicadores de competencias para FLOPEC.....	70
5.4 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADA EN COMPETENCIAS PARA LA FLOTA PETROLERA ECUATORIANA FLOPEC.....	72
5.4.1 Perfiles de competencias.....	72
5.4.2 Planificación de Recursos Humanos.....	74
5.4.3 Admisión de Personal por competencias.....	76
5.4.3.1 Reclutamiento.....	76
5.4.3.2 Selección.....	77
5.4.3.3 Periodo de prueba:.....	78
5.4.4 Capacitación y formación del personal.....	78
5.4.4.1 Detección de necesidades:.....	80
5.4.4.2 Planificación de la capacitación:.....	80
5.4.4.3 Ejecución y desarrollo de eventos:.....	81
5.4.4.4 Evaluación de eventos:.....	87
5.4.4.5 Medición de impacto de los resultados.....	87
5.4.5 Evaluación del desempeño por competencias y Retroalimentación.....	88
5.4.5.1 Determinación de objetivos.....	89
5.4.5.2 Entrenamiento de evaluadores y evaluados.....	90
5.4.5.3 Comprobación de la gestión.....	91
5.4.6 Compensación de Personas.....	94
5.4.6.1 Estímulo por competencias.....	95

5.4.6.2 Bonificación por competencias.....	95
CONCLUSIONES.....	96
RECOMENDACIONES.....	98
BIBLIOGRAFÍA.....	100
ANEXOS.....	103

# **CAPITULO I: INTRODUCCIÓN**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Flota Petrolera Ecuatoriana es una empresa naviera ecuatoriana con 32 años consecutivos de servicio al país, operada por personal ciento por ciento ecuatoriano y dedicada al transporte de hidrocarburos y derivados desde y hacia puertos ecuatorianos y del exterior, cumpliendo con todas las regulaciones vigentes en el país y a nivel internacional para una operación segura de sus buques y una adecuada protección del medio ambiente marino.

La creciente competencia, las nuevas ideas y tendencias administrativas, los cambios en los requerimientos y necesidades de los clientes y muchos otros factores han provocado cambios rápidos y radicales que afectan cada vez más a la competitividad de las empresas.

Tomando en cuenta lo anteriormente dicho, y además que el actual modelo de gestión de recursos humanos que maneja la empresa FLOPEC es un sistema antiguo no informatizado, no actualizado y por ende muy problemático, que no aprovecha las ventajas de la moderna gestión de recursos humanos, FLOPEC ve la necesidad de optimizar todas las actividades que realiza la empresa así como sus procesos y procedimientos en relación a los recursos humanos vistos como fuente de generación de ventajas competitivas.

Se ve primeramente la necesidad de validar el modelo de gestión de recursos humanos existente ya que el mismo fue desarrollado y aplicado por la empresa desde el principio de las operaciones y tomando en cuenta que el modelo de gestión de recursos humanos actual de FLOPEC se basa en un sistema propuesto por la Administración Pública.

El modelo de gestión de recursos humanos por competencias es un modelo que su estudio data ya desde hace 30 años atrás, pero ante la importancia que se viene dando al tema es que surge el interés de numerosas organizaciones en implementar dicho modelo. Las competencias se enfocan en dar un

tratamiento especial al capital humano como su recurso más importante, dentro de un proceso que mira hacia el futuro en el cual se evalúa el potencial humano.

Mencionado modelo es una alternativa para mejorar los subprocesos de recursos humanos en FLOPEC, con mira a ser una empresa más eficiente en el manejo de personal.

## **1.2 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1 FORMULACIÓN**

¿Cómo diseñar el modelo de gestión de recursos humanos por competencias en la Flota Petrolera Ecuatoriana?

### **1.2.2 SISTEMATIZACIÓN**

¿Cómo responde el modelo actual de gestión de recursos humanos en FLOPEC?

¿Cómo realizar la descripción y selección de las competencias más adecuadas que se requieren desarrollar en el personal de FLOPEC?

¿Cómo aplicar el Modelo de Gestión de Recursos Humanos por competencias en FLOPEC?

¿Cómo evaluar periódicamente los resultados del modelo de gestión por competencias?

## **1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL**

- Diseñar un modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias en la Flota Petrolera Ecuatoriana, FLOPEC, para optimizar la gestión de Recursos Humanos.

### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- i. Analizar el modelo actual de gestión de recursos humanos en FLOPEC.
- ii. Explicar el modelo de Gestión por Competencias.
- iii. Describir y seleccionar las competencias más adecuadas que se requieren desarrollar en el personal de FLOPEC.
- iv. Desarrollar indicadores para evaluar dichas competencias en FLOPEC.
- v. Diseñar los subprocesos de recursos humanos por competencias de FLOPEC

## **1.4 JUSTIFICACIÓN**

### **1.4.1 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

El proyecto que se presenta encuentra su importancia y factibilidad en la necesidad originada en la empresa FLOPEC de mejorar la gestión que se está realizando en el departamento de recursos humanos y en la importancia que tiene la gestión de recursos humanos en la mejora de la productividad y la competitividad de una empresa.

En la actualidad se puede observar que la gestión de recursos humanos es de vital importancia ya que maneja todo lo que tiene que ver con las actitudes y actuaciones de las personas y su labor en cada cargo que tiene la empresa. Para poder alcanzar el éxito competitivo por medio de los recursos humanos, es preciso introducir un cambio fundamental en la forma en que los gerentes conciben a sus recursos humanos organizacionales. También significa trabajar con y a través de las personas y considerar a éstas como socios no como un costo que es preciso minimizar o evitar.

El modelo de Gestión por Competencias permite que el área de gestión de recursos humanos contribuya efectivamente al logro de los objetivos organizacionales, desde, los diferentes subsistemas que la componen, lo que se pretende con el modelo propuesto es mejorar todas las actividades,



procesos y procedimientos de la empresa, tanto en la parte administrativa como en la parte operativa, teniendo un personal altamente calificado y capacitado para ejecutar con mayor efectividad sus actividades respectivas, con lo cual cada ocupante del cargo mejorará su desempeño. Como resultado se tendrá una empresa más productiva, competitiva, eficiente y eficaz, a brindar mayores beneficios y valor agregado a los clientes de FLOPEC.

El modelo de gestión de recursos humanos por competencias ayudará primeramente a detectar las competencias que requiere un puesto de trabajo para que quien lo desarrolle mantenga un rendimiento superior a la medida, además determinará a la persona que cumpla con dichas competencias y favorecerá al desarrollo de competencias tendientes a mejorar el desempeño en el puesto de trabajo.

## **1.5 HIPÓTESIS**

- i. El diseño de un modelo de gestión de recursos humanos por competencias en FLOPEC servirá para optimizar la Gestión de Recursos Humanos en FLOPEC.
- ii. El modelo de gestión de recursos humanos en FLOPEC tiene problemas.
- iii. EL modelo de gestión de recursos humanos por competencias optimiza los subsistemas de la gestión de recursos humanos.

## **1.6 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

### **Estudio Exploratorio:**

El estudio a realizarse es primeramente exploratorio. Los estudios exploratorios se realizan para examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no se ha realizado con anterioridad<sup>1</sup>, como es el caso de FLOPEC donde la gestión de Recursos humanos por competencias es una nueva forma de gestionar al recurso humano.

---

<sup>1</sup> Hernández Sampieri, Roberto, Metodología de la Investigación, Mc Graw Hill, México, México, 2003, Pág. 59

**Estudio Descriptivo:**

El estudio a realizarse es descriptivo ya que se busca particularizar las propiedades del modelo de gestión de recursos humanos por competencias en una empresa determinada, que en este caso es FLOPEC. Para describir la ocurrencia de un evento los estudios descriptivos son los más apropiados<sup>2</sup>. El estudio lo que pretende es solucionar problemas puntuales existentes en la gestión de recursos humanos de FLOPEC, mediante el diseño de un modelo de gestión de recursos humanos.

La utilización de métodos descriptivos ayudará a la correcta obtención de información actual de la empresa. El objetivo principal de estos métodos es caracterizar un fenómeno o situación e indicar sus rasgos más resaltantes y diferenciadores. No se busca una simple descripción. Es necesario que los datos se organicen y analicen, derivando conclusiones significativas, conclusiones que se basarán en comparaciones, contrastes o relaciones de diferentes especies.

**Métodos deductivos<sup>3</sup>:**

Los métodos deductivos utilizan modelos genéricos y la utilización de diccionarios de competencias planteados con anterioridad. Uno de estos modelos son las 20 competencias identificadas por la firma Hay/Mcber en el llamado diccionario son las más frecuentes y relevantes detectadas en organizaciones de éxito. Estas competencias se derivaron estudiando poblaciones de puestos gerenciales de carácter administrativo.

El procedimiento consiste en pedir a un grupo de expertos en el puesto que identifiquen qué competencias son aplicables al puesto en análisis. Esta identificación se puede realizar con la ayuda de una encuesta o mediante la formación de paneles de expertos quienes van escogiendo las competencias más relevantes. Por está razón el primer método se llama "modelo genérico de

---

<sup>2</sup> Miguel Angel Posso, Metodología para el Trabajo de Grado (Tesis y Proyectos), Ibarra, Ecuador. 2004

<sup>3</sup> Moreno V. Jaime, Selección de personal: Enfoque clásico y de competencias, En prensa, Quito Ecuador, 2001

sobreimposición” porque simplemente se superponen las competencias a los puestos.

En cambio, en el segundo método la idea es ir ajustando poco a poco el modelo genérico a las características específicas del puesto. En realidad, uno de los peligros de los métodos deductivos es no llegar a adaptar el modelo a las características de la organización y de los puestos. De cualquier manera, los modelos genéricos tienen la gran ventaja de acelerar la implantación de competencias en la organización.

## CAPITULO II: LA TEORÍA DE LAS COMPETENCIAS

### 2.1 INTRODUCCIÓN A LAS COMPETENCIAS

Muchas empresas a nivel mundial han incorporado la gestión de recursos humanos por competencias como un modelo para mejorar la productividad y mantener un clima positivo en las relaciones internas.

La gestión por competencias es el modelo que permitirá posibilitar por una parte la formación de capital intelectual en la empresa y por otra aumentar el que ya consta en la misma.

En los tiempos actuales un factor determinante de competitividad es la rapidez con que las organizaciones aprenden, su capacidad de transferir el conocimiento al desempeño y adaptarse a nuevos escenarios.

Entonces en la actualidad son muchas las organizaciones que están tomando conciencia del valor que representa el capital intelectual propio de la empresa y cuan importante es en la consecución de las metas y objetivos de la organización.

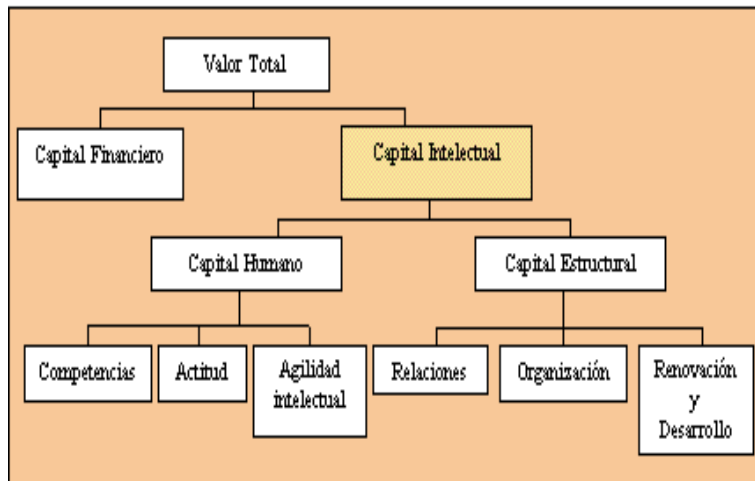
El valor de la compañía proviene de sus activos físicos y monetarios (Capital Financiero), y de sus recursos intangibles (Capital Intelectual). Dentro del Capital Intelectual hay dos categorías generales, Capital Humano y Capital Estructural, con tres subdivisiones cada una. Esta clasificación consta en la figura 1<sup>4</sup>.

El capital intelectual es la denominación genérica comúnmente aceptada para designar el valor de activos intangibles de una organización<sup>5</sup>, entendiendo por activos intangibles como "el conocimiento que reside en la mente de los empleados y que abandona la empresa al final de la jornada laboral"

---

<sup>4</sup> [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com)

<sup>5</sup> [www.iade.org/files/rediris2](http://www.iade.org/files/rediris2)

**Figura 1:** Árbol de Configuración de Valor

Fuente: Roos et al (1997)

Mantilla<sup>6</sup> manifiesta que “en el presente, se entiende por Capital Intelectual al conjunto de sistemas/procesos conformado por el capital humano, el capital estructural y el capital relacional, orientados a la producción y participación de conocimiento, en función de los objetivos estratégicos de la organización (Misión-visión-mercado objetivo).”. “En términos generales, el capital intelectual expresa a los activos (tangibles) menos los activos intangibles, como la capacidad de una compañía para aprender y adaptarse a las nuevas tendencias de la economía de los mercados y de la administración, poniendo énfasis en la gestión del conocimiento, como el acto más significativo de creación de valor”<sup>7</sup>.

El enfoque que se le da al capital intelectual gravita en: la importancia de la información y del conocimiento dentro de la organización; facilitar el aprendizaje en las organizaciones y valorar la aportación de las personas a la organización.

Dentro de lo que es el capital intelectual se encuentran los siguientes elementos:

<sup>6</sup> [www.iade.org/files/rediris2](http://www.iade.org/files/rediris2)

<sup>7</sup> [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/Vol8\\_n2/a06.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/Vol8_n2/a06.pdf).

### Competencias de los empleados:

Son las características subyacentes del trabajador que están relacionadas con el éxito en un puesto de trabajo.

### Estructura interna:

Son los recursos creados por el recurso humano dentro de la organización: Incluye lo que son patentes conceptos, modelos y sistemas de información, adicional se tiene también lo que es la cultura y el clima organizacional.

### Estructura externa:

Son las relaciones con clientes y proveedores, se compone de marcas logotipos, imagen, reputación.

Como se observa las competencias son una parte importante del capital intelectual de la empresa, encontrando ahí su importancia.

Los primeros estudios sobre las competencias, se originan en 1973 en Estados Unidos, cuando el Departamento de Estado de dicho país decidió a través de David McClelland comenzar un estudio para optimizar la selección de personal. McClelland en su estudio menciona: "...los tests de inteligencia, aparte de perjudicar a las minorías, no miden constructos que sean relevantes para el rendimiento laboral"<sup>8</sup>

Entonces se realizaron simulaciones en las que se tomaban muestras de trabajo que se caracterizaban por replicar con la mayor fidelidad posible el contenido del área de trabajo que se desea evaluar. "Dado que las simulaciones miden la habilidad o la competencia de la persona para ejecutar la tarea propuesta, McClelland usó el término "competencia", entendiéndola como la habilidad en la ejecución de una tarea."<sup>9</sup>.

El trabajo de McClelland se resume en lo siguiente:

Estudio de muestras representativas: Se realiza una comparación de las personas que realizan su trabajo de una manera optima, lo que quiere decir que el trabajo realizado por ello es superior, con otras que claramente no han

---

<sup>8</sup> Selección de personal: Enfoque clásico y de competencias. Moreno V. Jaime, En prensa. Quito, Ecuador 2001.

<sup>9</sup> Moreno V. Jaime, Selección de personal: Enfoque clásico y de competencias, En prensa, Quito Ecuador, 2001

tenido éxito en su trabajo, con el propósito de identificar las particularidades que los diferencian.

Además se realiza una identificación de las ideas y conductas operativas: las ideas y conductas operativas causalmente relacionadas con estos resultados favorables. Esto es, la medición de las "competencias" debe entrañar situaciones "abiertas", en las que el individuo debe generar una conducta; a diferencia de las medidas de tipo "respuestas", tales como el auto-informe o el test de opciones múltiples, en el que se debe elegir de entre varias respuestas alternativas para una situación detalladamente estructurada. En la vida real y en el trabajo, rara vez se presentan esas condiciones de test.

Normalmente, el mejor medio de predicción de lo que una persona puede y quiere hacer será lo que esa persona piense y haga espontáneamente en una situación no estructurada, o lo que haya hecho en situaciones similares del pasado.<sup>10</sup>

Green (1999) observó: "El enfoque conductual de la evaluación diría que en una destreza de rendimiento [competencia] pueden ser directamente observada y descrita en términos de las cosas que una persona dice o hace. Aquí, las destrezas de rendimientos [competencias] son medidas con entrevistas, centros de evaluación y simulaciones. El enfoque psicométrico dice que en adición a las medidas usadas con el enfoque conductual, una competencia puede ser medida con tests de personalidad e inteligencia. Aquí una competencia involucra más inferencias sobre lo que una persona hace. En este enfoque una competencia es un constructo no visible pero que se cree existe debido a la lógica detrás del test u otro tipo de medida."<sup>11</sup>

En 1993 los esposos Spencer, colaboradores de McClelland, después de arduos estudios, en su libro "Competence at Work" explican la importancia de las competencias para las organizaciones y aportan numerosos ejemplos sobre modelos de competencias. De sus experiencias identificaron 20 competencias más frecuentemente encontradas en organizaciones de alto rendimiento.

---

<sup>10</sup> Las competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos. Daziel, D., Cubeiro, J., & Fernandez, G., Deusto, 1996.

<sup>11</sup> Moreno V. Jaime, Selección de personal: Enfoque clásico y de competencias, En prensa, Quito Ecuador, 2001.

En la actualidad el enfoque de las competencias está focalizado hacia la evaluación de las mismas, buscando identificar en las personas con conductas y características que le permitan mantener un desempeño exitoso en el trabajo, en contraposición al enfoque tradicional que se centraba en los elementos del trabajo, por ejemplo medir el tiempo que utilizaba un empleado al ejecutar una tarea.

## **2.2 CONCEPTOS DE COMPETENCIA**

El término competencia ha sido difícil definirlo, a continuación se presentan las definiciones más importantes con sus respectivos autores<sup>12</sup>.

“Competencia es una capacidad, por cuanto se refiere a lo que la persona es capaz de hacer, no a lo que hace siempre en cualquier situación” (Del Pino)

“Una competencia laboral es la capacidad de un empleado, de cumplir (o exceder) los requerimientos de un puesto y producir resultados en un nivel de calidad esperado dentro de las limitaciones del ambiente interno y externo de la organización (Dubois)

“Una combinación de conocimientos, destrezas, capacidades, motivaciones, creencias, valores e intereses” (Fleishman, Wetrogen, Uniman & Marshall-Mies).

“Una competencia individual es una descripción escrita de hábitos laborales y destrezas personales mensurables usadas para lograr objetivos de trabajo” (Green)

“Una competencia (como el término es usado en la mayoría de organizaciones) está de cierta manera en un nivel más alto de abstracción que los CDAo (conocimientos, destrezas, aptitudes y otros) del análisis tradicional de puestos

---

<sup>12</sup> Moreno V. Jaime, Selección de personal: Enfoque clásico y de competencias, En prensa, Quito Ecuador, 2001



y se refiere a destrezas o capacidades ampliamente aplicables a diversos grupos de puestos o empleados de una organización” (Higgs, Papper Carr)

“Las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimientos, o capacidades cognoscitivas o de conducta: cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable, y que se pueda demostrar que diferencia de una manera significativa entre los trabajadores eficaces e ineficaces” (Hooghiemstra)

“Son el conjunto de conocimientos, habilidades, cualidades, aptitudes, que tienen las personas y que las predispone a realizar un conjunto de actividades con un buen nivel de desempeño” (Jiménez & Wyatt)

“Las competencias son definidas como características basadas en conductas o capacidades de las personas que son mensurables y relevantes ocupacionalmente. Es este sentido, las competencias pueden ser concebidas como una evolución de los CDAo en descripciones más específicas, conductuales y útiles” (Schippmann)

De todas las definiciones vistas se puede observar que la mayoría de ellas tiene puntos en común que son:

1. Son cualquier tipo de características personales,
2. Son de importancia cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo,
3. Estas características deben ser confiablemente mensurables,
4. Estas características están asociadas a un rendimiento superior al normal,
5. Sirven para distinguir a trabajadores exitosos de los normales.

Según Moreno<sup>13</sup> los puntos clave de la definición de competencia son:

- Características personales (cualquier tipo)

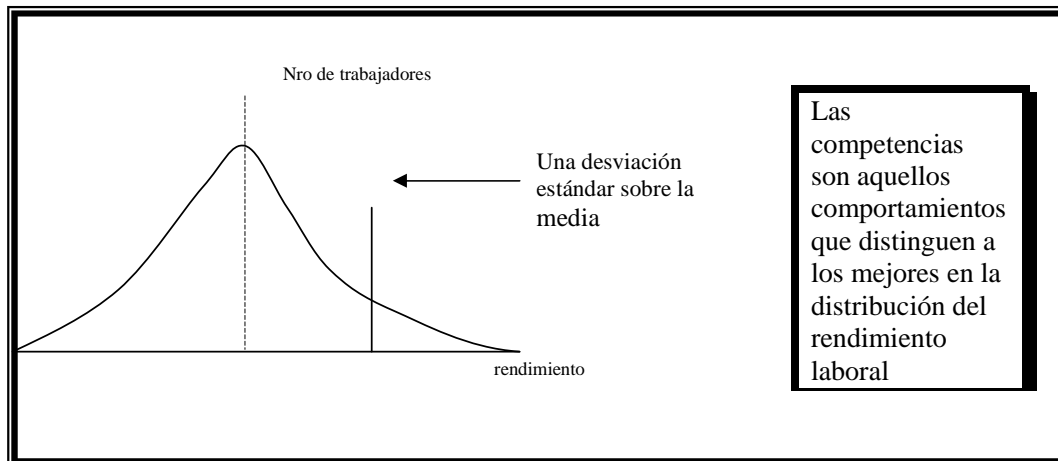
---

<sup>13</sup> Moreno V. Jaime, Selección de personal: Enfoque clásico y de competencias, En prensa, Quito Ecuador, 2001

- Criterios de alto rendimiento
- Posibilidad de medición confiable

Spencer & Spencer mencionan la definición estadística de competencia así:  
 “Es todo aquel rendimiento que supera a la media en una desviación estándar:

**Figura 2:** Definición visual de competencias



Fuente: Moreno V. Jaime

La figura 2 muestra la llamada curva normal, que es la representación gráfica de un conjunto de datos. Así, si se calificaría el rendimiento de los trabajadores, la parte izquierda mostraría a una cantidad de trabajadores que tienen baja puntuación y la derecha los trabajadores que tienen las puntuaciones más altas. La mayoría de casos se agrupan alrededor de la media, lo que quiere decir que la mayoría de personas tienen un rendimiento promedio en su trabajo. Pocos son los casos en que las puntuaciones serían verdaderamente bajas o altas. Es así que el enfoque de las competencias busca determinar características personales de los trabajadores con alto rendimiento que los distinguen de los demás.

Como conclusión se tiene que las competencias son características subyacentes de las personas que se relacionan con el éxito en el trabajo que realiza.

## 2.3 CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS:

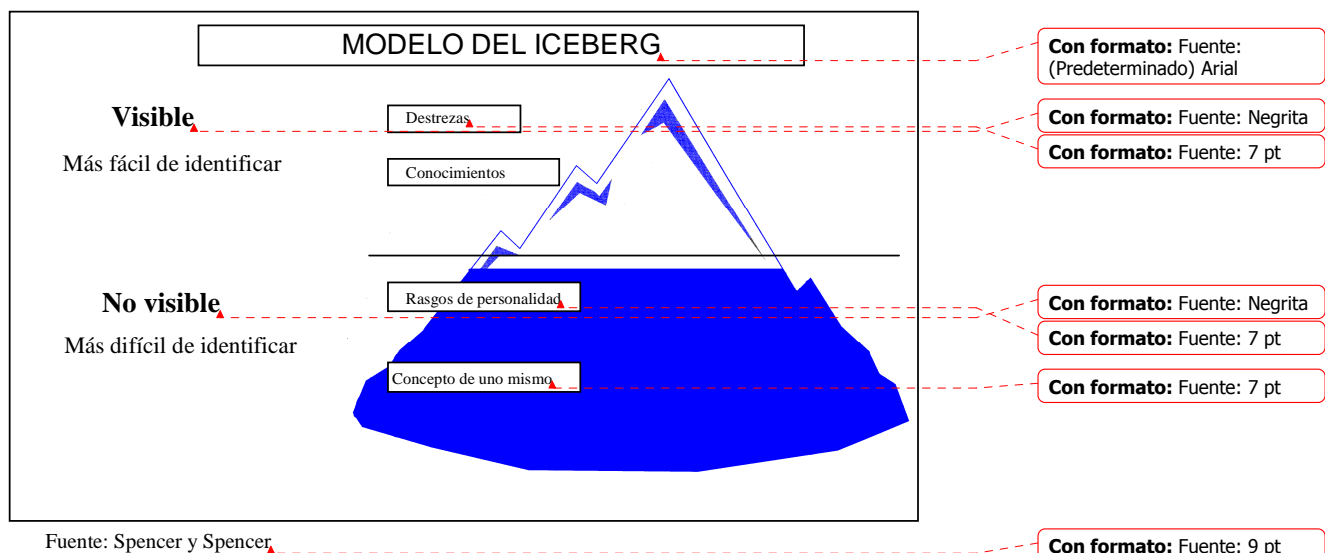
Existen muchas opiniones de distintos autores para la realización de una clasificación de las competencias.

Para Spencer y Spencer son cinco los principales tipos de competencias<sup>14</sup>:

1. Motivación
2. Características
3. Concepto propio o concepto de uno mismo
4. Conocimiento
5. Habilidad

Spencer y Spencer introducen el modelo del iceberg (Figura 3), donde gráficamente dividen las competencias en: competencias más fáciles de identificar como son las destrezas y conocimientos y las menos fáciles de detectar y luego desarrollar como son el concepto de uno mismo y los rasgos de personalidad.

**Figura 3:** Modelo del Iceberg



<sup>14</sup> Martha Alles, Gestión por competencias, El diccionario, Granica, Buenos Aires Argentina, 2003

En el estudio a realizarse se tomará la siguiente clasificación:

- Las Competencias Institucionales, cardinales o “*Core Competences*”:  
Son las competencias que permiten a la organización llevar adelante los procesos centrales, claves, sustantivos, más relevantes, aquellos que la diferencian de otras organizaciones y les permiten tener éxito. Todos los miembros de la organización deben poseer estas competencias.
- Las competencias específicas por nivel. Son las propias de los diferentes niveles de línea, de conducción, gerenciales o de jefatura.
- Las competencias específicas de un puesto. Estas competencias permiten identificar cuáles son los atributos distintivos que debe tener el ocupante de un puesto de trabajo además de todas las competencias que lo hacen empleable (genéricas, por nivel y por familia). En general estas competencias requieren indagar de manera profunda en las tecnologías de operación de ese puesto.

## **2.4 IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS**

### **2.4.1 IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS**

#### **2.4.1.1. DEFINICIÓN DE CRITERIOS EFECTIVOS DE COMPETENCIAS:**

Los pasos necesarios para la correcta identificación de competencias son<sup>15</sup>:

- Definir criterios de competencias
- Recoger Información
- Identificar tareas y los requerimientos en materia de competencias de cada una de ellas; esto implica la definición final de competencia y su correspondiente apertura en grados
- Validar el modelo de competencias

---

<sup>15</sup> Martha Alles, Gestión por competencias, El diccionario, *Granica, Buenos Aires Argentina, 2003*

- Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos: selección, entrenamiento y capacitación, desarrollo, evaluación de desempeño, planes de sucesión y un esquema de remuneraciones.

#### 2.4.1.2 MÉTODOS PARA IDENTIFICAR COMPETENCIAS

La identificación de competencias consiste en métodos que se utilizan para definir cuáles son las competencias necesarias para desempeñar con éxito una actividad en un puesto de trabajo.

Entre los métodos más importantes para identificar competencias se tiene los siguientes:

- **La observación:** es sin duda el método más utilizado para la identificación de competencias en puestos relativamente simples. Involucra la observación del trabajador mientras ejecutan las tareas que componen su puesto, además para hacer más precisa y útil la observación, antes de ella se realizará un análisis de los documentos disponibles, destinado a crear una lista de los documentos que servirán para la confección de una lista de los comportamientos que desempeñan un papel central en el cumplimiento de la tarea. Acompañando también a la observación se deberá realizar una entrevista al trabajador que completará la información que se desea obtener.

Este método no se aconseja utilizarlo en puestos de alto nivel, además de ser subjetiva. Pero resulta útil aplicarla para realizar en un inicio la identificación de competencias.

Se puede realizar también como complemento a la observación la autodescripción de las tareas realizadas en el puesto. Como indica Claude Levy-Leboyer<sup>16</sup> *la autodescripción de las actividades por la persona o personas que ocupan el puesto a analizar es susceptible de reemplazar o de complementar la observación.*

---

<sup>16</sup> Levy-Leboyer, Claude. Gestión de las Competencias, Ediciones Gestión 2000. Barcelona, España 1997, Pág 69

Es ventajoso cuando se trata de puestos en donde las tareas realizadas por ejemplo, tomar una decisión, analizar un informe, realizar una observación resulta ineficaz.

- **La entrevista:** Puede ser estructurada lo que quiere decir que abordará sistemáticamente el contenido de las actividades, así como responsabilidades o el objetivo principal del puesto; así como información a cerca de lo que la persona que ocupa el cargo, considera que es importante para realizar su trabajo.

El entrevistador deberá estar bien preparado para recoger toda la información disponible y hacer sentir cómodo al entrevistado.

Con este método se puede obtener información de las actividades que realiza la persona en el puesto de trabajo además de obtener impresiones de las personas sobre actividades que consideren de mayor importancia y/o dificultad<sup>17</sup>.

- **El método de los incidentes críticos:** Se trata de un método que consiste en recoger información “crítica” para la realización de un puesto. Básicamente involucra incidentes en los que una persona hizo algo que fue especialmente efectivo o especialmente inefectivo en el logro del objetivo de una actividad. Requiere, para su óptimo funcionamiento un análisis de contenido del repertorio de incidentes. *El mejor procedimiento consiste en hacer una lista de los comportamientos implicados y en clasificarlos a fin de presentar los resultados de un conjunto de incidentes bajo la forma de una lista de comportamientos –precisando su frecuencia y su importancia- evaluados en función de las consecuencias de los incidentes referidos*<sup>18</sup>
- **Metodología MPC:** Existe un método para identificar las competencias laborales denominado Modelado de perfiles por competencias (MPC), en menor tiempo, con resultados de calidad.

Este método fue desarrollado por la empresa consultora Paredes y Asociados Cía. Ltda. y se realiza a través de un grupo de experto, guiados por un líder que se recomienda sea el analista del área de recursos humanos, identifican primero las actividades esenciales del puesto que se

---

<sup>17</sup> Levy-Leboyer, Claude. Gestión de las Competencias, Ediciones Gestión 2000. Barcelona, España 1997, Pag. 70

<sup>18</sup> Levy-Leboyer, Claude. Gestión de las Competencias, Ediciones Gestión 2000. Barcelona, España 1997, Pág. 70

denominan "criterios de rendimiento", tomando como base la frecuencia de la actividad, importancia en comparación con las demás y dificultad de la actividad. Después se procede a elaborar el perfil de competencias derivado de las actividades esenciales del puesto utilizando Diccionarios o modelos genéricos de competencias.

Identificadas las competencias se procederá a determinar cuales son las competencias contratables y cuales son las desarrollables.

Finalmente se revisará y se depurará toda la información recogida teniendo en cuenta, las actividades del puesto y que las competencias identificadas tengan sentido lógico.

- **Matriz de Priorización.-** La matriz de priorización es un gráfico de filas y columnas que permite priorizar alternativas propuestas (en este caso las competencias), en función de la ponderación de criterios que afectan a dichas alternativas. Cuando las alternativas son las mismas o tienen la misma prioridad la calificación será de 0.5 y cuando la alternativa es más importante que otra se calificará con "1", de lo contrario con "0". Después se realiza una suma por filas y luego se obtiene el porcentaje de cada fila que representará en este caso la competencia.

Ejemplo:

Competencias	OL	OC	IEI	AC	$\Sigma$	%
Orientación al logro	0,5	0,5	1	1	3	38%
Orientación al cliente	0,5	0,5	1	1	3	38%
Impacto e Influencia	0	0	0,5	0,5	1	13%
Autocontrol	0	0	0,5	0,5	1	13%
					8	100%

OL: Orientación al logro

OC: Orientación a los clientes

IEI: Impacto e influencia

AC: Autocontrol

En el ejemplo se observa que las competencias orientación al logro y orientación al cliente tienen el mismo nivel de priorización, por esa razón tienen

0.5. En cambio al comparar orientación al cliente con impacto e influencia la más importante es orientación al cliente, por eso recibe un “1”.

El procedimiento a utilizarse para la identificación de competencias hará uso de de los métodos planteados en este punto.

#### **2.4.2 EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS**

La evaluación de competencias es un proceso complejo, que requiere como pasos previos la definición de perfiles ocupacionales, estructurados en torno a conocimientos, habilidades y conductas individuales y sociales. Enseguida, es necesario establecer los instrumentos de medición que den cuenta de las demostraciones o evidencias de cada una de estas competencias, pero vistas desde una perspectiva balanceada e integral.

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.

Los primeros pasos a seguirse en el proceso que conlleva a la evaluación de competencias son: la definición de perfiles ocupacionales estructurados en torno a conocimientos, habilidades y conductas individuales y sociales.

Luego de ello se procede a establecer los instrumentos de medición los cuáles demostrarán el porqué de cada una de dichas competencias desde un punto de vista equilibrado e íntegro.

Lo que principalmente se busca con el proceso de evaluación de competencias es obtener una imagen clara y precisa de la situación laboral de cada trabajador, en lo que se refiere a su nivel de competencias, al momento de realizarse dicho proceso, ya que éste es aplicado cuando la persona se encuentra trabajando, mas no cuando está en el proceso de capacitación.

Entre los métodos existentes para la evaluación de las competencias los más importantes se detallan a continuación:



- **Muestras.-** Son actividades, ejercicios o situaciones lo más parecidas que sea posible a la tarea a ser desarrollada. Ponen al evaluado en situaciones similares a las del trabajo cotidiano del puesto para el que se trata de determinar si está preparado. Se pueden clasificar en seis grupos diferentes:
  - ♦ **Test de grupos:** Intentan evaluar la competencia social de un individuo para manejarse en grupos. Pueden realizarse asignando una tarea al grupo, ya sea en condiciones igualitarias para los miembros o de tal manera que cada individuo compita con los demás. Son evaluados por observadores entrenados.
  - ♦ **Test de bandeja de entrada:** Una vez efectuado el análisis del puesto, e identificadas las competencias necesarias para el desarrollo del mismo, se seleccionan una serie de tareas cuya resolución pone en juego dichas competencias y se prepara la correspondiente documentación de tal manera que el evaluado deba resolver esas tareas. La consigna de trabajo es que un compañero laboral se ha ausentado y debe atender las cuestiones que quedaron pendientes en la bandeja de entrada: llamados, cartas, reuniones, etc.
  - ♦ **Juegos de rol:** A partir de la identificación de las competencias que se desea evaluar, se diseña o simula una situación que las pone en juego y en la cual el o los evaluados deben asumir diferentes roles. Para esto se preparan consignas con una descripción de la situación y cada uno de los diferentes papeles a desempeñar. Podría tratarse por ejemplo de un juego de negociación, la atención del reclamo de un cliente, el feed-back de la evaluación de desempeño a un subordinado, etc.
  - ♦ **Presentaciones orales:** Pueden darse al evaluado una serie de indicaciones acerca de los objetivos de su presentación, destinatarios, etc. Este tipo de actividades permiten evaluar entre otras la capacidad para la comunicación oral, y la organización del trabajo.

- **Referencias.-** Son dadas por terceros o por el mismo evaluado y parten de la observación del individuo en situaciones en las que ha tenido que poner en juego competencias que son las que se requiere evaluar. Implícitamente esto se sostiene tanto en la idea de que el pasado puede permitir describir acontecimientos futuros como así también en la confianza en los argumentos de quienes ofrecen las referencias. Hay en esto un alto peligro de subjetividad.

Aparece como lo más efectivo en este punto, la descripción de los logros hecha por el evaluado a partir de la presentación de una lista de definiciones de las competencias buscadas. Se le pide que describa situaciones del pasado en las que las haya puesto en juego. También es útil la entrevista cuidadosamente preparada, con preguntas que focalicen las experiencias pasadas del evaluado, relativas a las competencias que se quiere evaluar.

- **Los centros de Evaluación:** Se utilizan por lo general cuando es necesario incorporar o promover sobre todo al ocupante de un puesto de mando. Están destinados a medir aptitudes, rasgos personales, competencias, potencial de desarrollo, etc. Utilizan test clásicos, test de situación y entrevistas. Cada una de las dimensiones a ser evaluadas, debe medirse por varios test o situaciones. Este tipo de evaluación goza de gran predicamento en la actualidad, sobre todo en las organizaciones del sector privado.

“Se puede, pues admitir que la validez predictiva de las decisiones derivadas de un centro de evaluación se basa en dos hechos: por una parte, la calidad de las simulaciones y las muestras de trabajo profesional que permiten evaluar adecuadamente la manera en que los participantes ponen en práctica simultáneamente un conjunto de competencias para llevar a cabo las tareas que les son confiadas, por otra, la confrontación, realizada en el curso de la reunión de síntesis que reagrupa a los diferentes evaluadores al final de la sesión, de las evaluaciones obtenidas con ayuda de los diferentes instrumentos, test de situación, entrevistas y test clásicos”<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> [www.sgp.gov.ar/sitio/innovacion/docs](http://www.sgp.gov.ar/sitio/innovacion/docs)

## **2.5 MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS**

En la actualidad, los recursos humanos son la base de la consecución del logro de los objetivos estratégicos en toda empresa.

Se concibe al personal como un recurso de vital importancia, y se destinan esfuerzo, tiempo y dinero hacia su rama, los cuáles ya no son considerados como un costo para la organización sino más bien como una inversión en pro del crecimiento de la misma.

Aplicar las competencias en la Gestión de Recursos Humanos se ha convertido en una buena fórmula para lograr un mejor aprovechamiento de las capacidades de la gente.

Un problema de la administración de recursos tradicional es que no existía una interrelación entre los subsistemas de recursos humanos; entonces cada actividad se llevaba a cabo en forma independiente como menciona Moreno: “suponiendo un puesto X, el encargado de selección utilizaba un perfil determinado. El responsable de capacitación, capacitaba en base a una características que no correspondían con los factores de selección ni con los de evaluación”<sup>20</sup>.

Debido a esto el sistema de administración de recursos humanos era ineficiente, ya que cada actividad cumplía con objetivos que en muchos de los casos no estaban relacionados con los objetivos organizacionales.

Una correcta administración hará que todos los subprocesos de recursos humanos se interrelacionen en torno a un modelo de gestión de recursos humanos por competencias.

Como actividad previa a la elaboración del modelo se realizará un análisis del contexto estratégico el cual comprende los siguientes elementos: misión, visión

---

<sup>20</sup> Moreno V. Jaime, Selección de personal: Enfoque clásico y de competencias, En prensa, Quito Ecuador, 2001

objetivos y estrategias, para luego proceder a la identificación y evaluación de competencias y finalmente establecer los sistemas propios de la gestión de recursos humanos por competencias. Así para el diseño de un modelo de gestión de recursos humanos por competencias, se propone los siguientes pasos:

- Definir la misión, visión y valores corporativos tomados del plan estratégico de la organización.
- Definición de Indicadores por competencias.
- Identificar las competencias institucionales y las competencias específicas por puestos, con el uso de los métodos descritos anteriormente.
- Diseño de los perfiles por competencias para cada cargo
- Evaluar las competencias de los empleados de la organización, en base a los métodos descritos anteriormente.
- Establecer la brecha existente entre el perfil del cargo y el perfil de cada empleado.
- Diseño de los subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias.

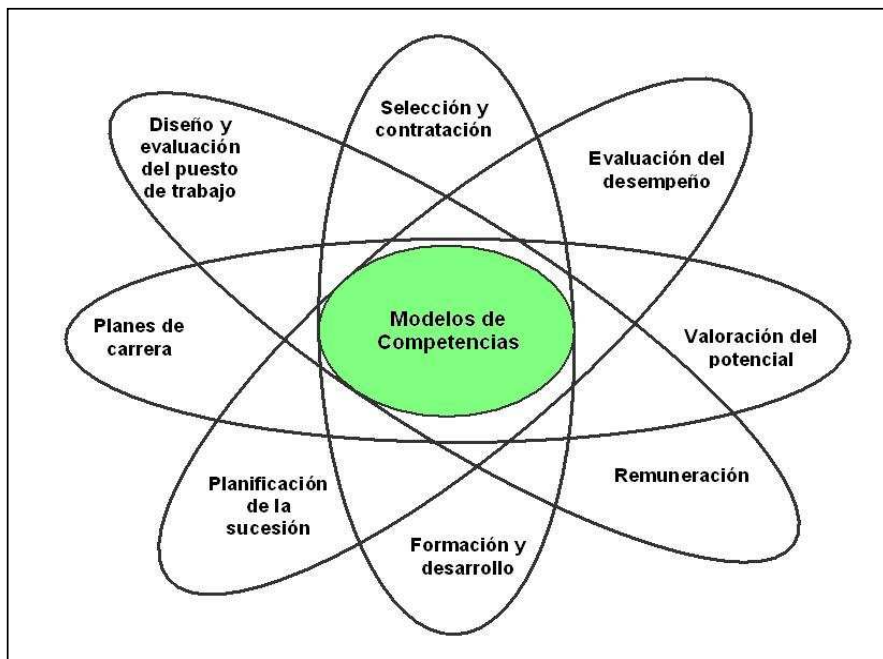
## **2.6 VENTAJAS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS**

La gestión por competencias aporta innumerables ventajas, entre las más importantes están las siguientes:

- Facilita el uso de un lenguaje común en términos de competencias dentro de la organización.
- Favorece la auto evaluación, la planificación del propio desarrollo, la auto capacitación y la regulación de las conductas dentro de la organización.
- La posibilidad de definir perfiles profesionales que optimizarán la gestión de recursos humanos.
- Focaliza los esfuerzos de todas las personas de la organización hacia los resultados.

- El desempeño superior del personal de FLOPEC se convierta en un estándar para la mejora de la productividad en la organización.
- La identificación de los puntos débiles en la gestión de recursos humanos permitiendo intervenciones de mejoras que garantizan los resultados.

**Figura 4:** Sistema Integrado de Recursos Humanos basado en competencias



Fuente: Selección Moreno V. Jaime

- Las actividades gerenciales de desempeño sobre la base de objetivos medibles, cuantificables, y con posibilidades de observación directa.
- Cuando se instala la gerencia por competencias se evita que los gerentes y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo.
- La posibilidad real de cuantificar y observar en términos económicos los resultados de la inversión hecha en capacitación.

- Se produce un alineamiento organizacional que enfoca a todos los integrantes de la organización en la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa.
- Permite a la organización adquirir y mantener ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.
- Permite que la organización sea más competitiva en el entorno.
- El desarrollo de competencias significa un incremento en la productividad entre un 29 % y un 32 %, ya que incide en los comportamientos que causan un desempeño excelente en un puesto, lo cual apoya al cumplimiento de la misión, visión los objetivos de la Institución<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> Burke, M.J. & Day, R.R. Acumulative Study of the Effectiveness of managerial trining,

## **CAPITULO III FLOTA PETROLERA ECUATORIANA “FLOPEC”**

### **3.1 HISTORIA**

FLOPEC es la empresa que lleva el principal producto de Ecuador al mundo, como es el petróleo. Por tanto es, además de empresa bandera, gran proveedora de recursos para el país. Desde su fundación, FLOPEC ha desarrollado su actividad con gran visión y tenacidad para proyectar con seguridad y acierto cada paso que da. Así, la administración de FLOPEC está orientada a la mayor eficiencia posible, tanto en los aspectos operativos como económicos, a preservar el valor de los bienes transportados y, sobre todo, a conservar el medio ambiente.

La Flota Petrolera Ecuatoriana, FLOPEC, fue creada por la Armada del Ecuador como un requerimiento histórico del país, frente al descubrimiento de importantes reservas hidrocarburíferas en el nororiente ecuatoriano, la necesidad de exportar los volúmenes excedentes del consumo nacional. La Flota Petrolera Ecuatoriana, FLOPEC, nació como una empresa de economía mixta, el 26 de marzo de 1973, al fusionarse Transportes Navieros Ecuatorianos, TRANSNAVE, con la empresa japonesa KAWASAKY KISEN KAISHA, con un capital social de operaciones de 10 millones de sucres, financiado con un crédito concedido por un banco local privado.

En 1978 se dispuso la transformación de la empresa de economía mixta, a empresa estatal, asumiendo la Armada Nacional el cien por cien de sus activos y por ende la totalidad de su operación y administración. Como se observa de lo anterior, el Estado Ecuatoriano, no aportó ni asignó a la Empresa valor alguno, pues todas las acciones antes descritas fueron financiadas por fondos propios, generados en sus operaciones comerciales. FLOPEC tiene personería jurídica, patrimonio propio y administración autónoma; se rige por la ley de creación, sus estatutos sociales y reglamentos internos que los expide el Directorio, y está operada por personal íntegramente ecuatoriano.

FLOPEC al ser una empresa Estatal es sujeto de control por parte de los organismos del Estado, como son la Contraloría General del Estado, Procuraduría General de la Nación, etc. Adicionalmente por ser parte de las

empresas de la Armada Nacional del Ecuador tiene como órgano de control según sus estatutos a la Inspectoría General de la Armada<sup>22</sup>.

## **3.2 ANTECEDENTES ORGANIZACIONALES**

### **3.2.1 ACTIVIDAD ECONÓMICA**

La Flota Petrolera Ecuatoriana, FLOPEC, es la única empresa naviera del Ecuador creada para el Transporte Marítimo Internacional de hidrocarburos y sus derivados salvaguardando uno de los recursos naturales no renovables más importantes y estratégicos del Ecuador. El entorno comercial en el que se desenvuelve se ve afectado básicamente por los siguientes aspectos: Cambios en la economía mundial, Efectos de los cambios económicos de la demanda de energía, Regulaciones Internacionales y Nacionales, decisiones de la OPEP (precios de petróleo a nivel mundial)

Como operador de sus cuatro buques propios, la empresa a través de la necesidad de aprovisionamiento de insumos genera recursos para empresas relacionadas como son: Agencias, Compañías de remolcadores, de reparación, lubricantes, víveres, materiales, etc.

#### **3.2.1.1 SERVICIOS**

El principal servicio que FLOPEC ofrece a sus clientes es: Transporte de cargas de hidrocarburos o derivados de sus clientes en buques propios o arrendados.

FLOPEC opera en las siguientes líneas de negocio:

1. Transporte marítimo internacional de crudo con buques Panamax propios.
2. Transporte marítimo internacional de derivados de petróleo (fuel oil) con buques arrendados a Petroecuador.

---

<sup>22</sup> Manual de Inducción de la Flota Petrolera Ecuatoriana “FLOPEC”



3. Cabotaje de derivados entre Balao - La Libertad para atender a Petroecuador.

### **3.3 ESTRATEGIAS DE LA ORGANIZACIÓN**

#### **3.3.1 MISIÓN:**

Transportar hidrocarburos por vía marítima desde y hacia puertos nacionales y extranjeros e incursionar en otras áreas del sector hidrocarburífero para contribuir al desarrollo nacional.

#### **3.3.2 VISIÓN:**

Ser la empresa líder en transporte de hidrocarburos de la región, diversificar sus actividades y anticiparse a las necesidades del cliente mediante un eficiente recurso humano.

#### **3.3.3 OBJETIVOS CORPORATIVOS:**

- Proveer el servicio de transporte de hidrocarburos bajo el liderazgo de la alta dirección y la participación de todo el personal, mediante la gestión eficiente de procesos relacionados como un sistema y de decisiones basadas en hechos a fin de exceder las expectativas del cliente.
- Proporcionar un servicio competitivo de calidad, puntual y seguro que garantice su satisfacción
- Analizar permanentemente la demanda regional de transporte de hidrocarburos, así como el mercado de buques nuevos y usados para determinar los periodos en que se producen condiciones favorables para la expansión de la Flota.
- Salvaguardar la vida humana en el mar adoptando procedimientos para minimizar los riesgos, cumpliendo el Convenio SOLAS, desarrollando competencias y evitando accidentes en el mar.

- Mantener y / o contratar personal administrativo y marítimo titulado y con experiencia, de acuerdo a los perfiles profesionales definidos, y que se encuentren física y psicológicamente aptos.
- Embarcar dotaciones calificadas y certificadas según el SWTC y las Petroleras Mayores, aptas para la vida a bordo y que hayan recibido inducción sobre el Sistema de Gestión Integrado.
- Establecer relaciones comerciales con las refinerías para que el crudo que compren lo transporten directamente a través de los buques de FLOPEC
- Mantener actualizada la información respecto a las principales regulaciones nacionales e internacionales, puesto que las regulaciones marítimas se tornan cada vez más exigentes.

### 3.3.4 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

- **Estrategia de Productividad:** optimizar los resultados operativos de los buques.
- **Estrategia de Intensidad y Permanencia:** controlar el mercado y captar un mayor porcentaje del mismo.
- **Estrategia de Diversificación:** ampliar las líneas de negocio.
- **Estrategia de Asociaciones:** establecer alianzas estratégicas.
- **Estrategia de Integración:** Completar la cadena de integración horizontal.
- **Estrategia de Gestión:** Mediante la ampliación de la cultura empresarial, crear las condiciones necesarias para mejorar la atención al cliente externo e interno.

## 3.4 CULTURA CORPORATIVA

La alta dirección, con rumbo a la excelencia lidera y controla la organización en forma sistemática y transparente y orienta los procesos hacia la consecución de los objetivos y metas con la cultura corporativa que abarca principios de gestión y valores corporativos. FLOPEC ha implementado y mantiene un sistema de gestión diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes

interesadas, con enfoque de procesos y resultados mensurables, en el que ha identificado los procesos para asegurar la operación, control efectivo y disponibilidad de recursos e información para soportar la operación y monitoreo de los mismos, cuya secuencia e interacción se describe en el anexo 1<sup>23</sup>.

### 3.4.1 VALORES CORPORATIVOS

- Trabajo en equipo  
Integrar la comunicación y la participación de los equipos de trabajo con las diferentes áreas de la empresa a fin de obtener los objetivos deseados.
  
- Responsabilidad:  
Involucrar al personal en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
  - ♦ Calidad. Escuchamos y entendemos a nuestros clientes para establecer sus requerimientos esforzándonos por la mejora continua de nuestro servicio que nos permita exceder sus expectativas.
  - ♦ Desempeño Ambiental. La empresa ve la necesidad de sustentar la protección ambiental y prevención de la contaminación en equilibrio con las necesidades socio económicas por lo que nos comprometemos a mejorar nuestro desempeño ambiental y cumplir la legislación ambiental cuidando el entorno en el cual la organización opera.
  - ♦ Seguridad. La empresa está conciente de los riesgos inherentes a nuestras actividades por lo que operamos los buques en forma segura mediante procedimientos que garantizan la eficacia.
  
- Proactividad  
Realizar acciones favorables ante posibles eventos que puedan influir en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
  - ♦ Eficiencia. El recurso humano alcanza las metas actuando con transparencia, prudencia y honradez en el uso y administración de los recursos encomendados.

---

<sup>23</sup> Manual de Gestión Integral de la Flota Petrolera Ecuatoriana “FLOPEC”

- ♦ Profesionalismo. La empresa trabaja con profesionales responsables del resultado de todas las acciones, se establecen metas y expectativas claras, apoyan, suministran y buscan retroalimentación constante.
- Respeto  
Observar los derechos de las personas y del medio ambiente
- Lealtad  
Fiel cumplimiento de la normativa legal y los valores de la institución bajo principios de legalidad, verdad y honorabilidad.

### **3.4.2 SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL**

La Flota Petrolera Ecuatoriana a la vanguardia de la Transportación de Hidrocarburos ha resuelto incrementar sus niveles de competitividad y productividad mediante la adopción de un modelo de Sistema de Gestión Integral.

## **3.5 CRECIMIENTO EMPRESARIAL**

El patrimonio de FLOPEC ha evolucionado en forma altamente positiva en los últimos diez años. FLOPEC actualmente es una empresa líder en el campo del transporte marítimo internacional en América Latina y ha sido pionera en la consecución de la Certificación de Calidad ISO 9001 y de protección ambiental ISO 14001.

“El incremento de la producción de crudo generado por la operación del nuevo Oleoducto de Crudos Pesados OCP, ha elevado la demanda de transporte marítimo del mismo, para lo cual FLOPEC se encuentra en un proceso de análisis de alternativas que le permitan contar con una flota moderna de buques que cumple con los estándares más altos de seguridad a nivel internacional, y proveer transporte marítimo al crudo de exportación e importación desde el Ecuador a distintos mercados internacionales y viceversa.”<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Manual de Gestión Integral de la Flota Petrolera Ecuatoriana

### **3.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

El máximo organismo que dirige la empresa es el Directorio cuyos miembros son nombrados por la Armada Nacional.

El Directorio está conformado principalmente por el Comandante General de la Marina y en un total de cinco miembros, además del secretario, y dos abogados.

El personal de la empresa FLOPEC se divide en:

- PERSONAL DE TIERRA O ADMINISTRATIVO
- PERSONAL EMBARCADO (el que integra la tripulación de sus buques), este personal se divide en
  - Personal de dotación
  - Personal de planta o permanente
  - Personal de Relevo u ocasional

La estructura de la organización consta en el anexo 2.

#### **3.6.1 ESTRUCTURA DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

El Área de Recursos Humanos se encuentra dentro de lo que es la Gerencia Administrativa Financiera.

Tiene como principales objetivos:

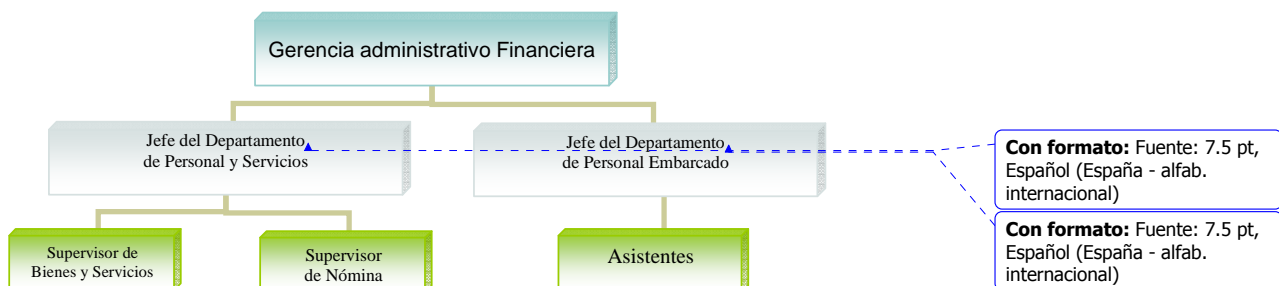
- Escoger entre candidatos ya sea que pertenezcan a la Empresa o del exterior de la misma, a la persona más adecuada para ocupar una plaza vacante, a fin de dar cumplimiento a los Objetivos planteados en el Sistema de Gestión Integral, esto es dotar a la Empresa de Personal Administrativo y embarcado eficientemente calificado.
- Promover, diseñar, programar ejecutar e intervenir en la realización de programas educativos, de ética pública y de capacitación para el personal de FLOPEC.

- Proporcionar asesoramiento para el establecimiento de sistemas técnicos de administración y de remuneraciones de recursos humanos en FLOPEC.
- Planear y administrar el sistema de evaluación del desempeño en la entidad, mediante metodologías objetivas y principalmente cuantificables.

Funcionalmente el área tiene responsabilidades directas sobre el recurso humano, adquisiciones, servicios generales, archivo general. El equipo administrativo está orientado a ejecutar tareas de índole operativa como Nómina, Seguridad Social (IESS), administración de fondos, pagos a proveedores, beneficios al personal, relaciones laborales (aspectos legales), etc.

El Área de Recursos Humanos se encuentra conformada por el Jefe de Personal y Servicios, el jefe de Personal embarcado Guayaquil, el Supervisor de Administración de Bienes y Servicios, y el Supervisor de Remuneraciones, como se muestra a continuación:

**Figura 5:** Estructura del Departamento de Recursos Humanos



Fuente: Elaboración propia

Dentro de la interrelación de los procesos, el proceso de Gestión de Recursos Humanos se encuentra dentro del macro-proceso de Administración, y a su vez se encuentra conformado por cinco subprocesos (no están definidos) que son:

- a) Descripción de puestos y valoración de cargos
- b) Selección y contratación de Personal

- c) Capacitación del Recurso Humano
- d) Evaluación del desempeño
- e) Sistema de remuneraciones.

## **CAPITULO IV: DIAGNÓSTICO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN FLOPEC**

El presente diagnostico comprende todo el sistema de recursos humanos, en base a un modelo de referencia, que se lo explicará más adelante.

Dicho diagnostico estará alineado con el plan estratégico organizacional.

### **4.1 ANTECEDENTES**

La última actualización de la forma de administrar el personal en FLOPEC se dio con la inclusión de un nuevo reglamento de personal hace ya 8 años, y además por el establecimiento de un sistema de gestión integral, en el cual constan los procedimientos a realizarse en todas las áreas de la empresa, incluye por supuesto al área de recursos humanos.

En la actualidad se está realizando el diseño de un nuevo manual de gestión de recursos humanos por competencias.

### **4.2 MODELO DE REFERENCIA**

Para realizar el diagnostico de recursos humanos se ha tomado un modelo basado en el modelo de diagnóstico<sup>25</sup> que propone Idalberto Chiavenato, que parte de la existencia de seis subsistemas los cuales se observa en la figura 6, teniendo en cuenta las siguientes ventajas:

- Es un modelo actual, moderno y flexible.
- En este caso de estudio la aplicación de dicho modelo es el más adecuado, debido fundamentalmente a que como se observa en el capítulo III de este documento, los procesos de gestión de recursos humanos se encuentran claramente definidos en base a políticas y objetivos.

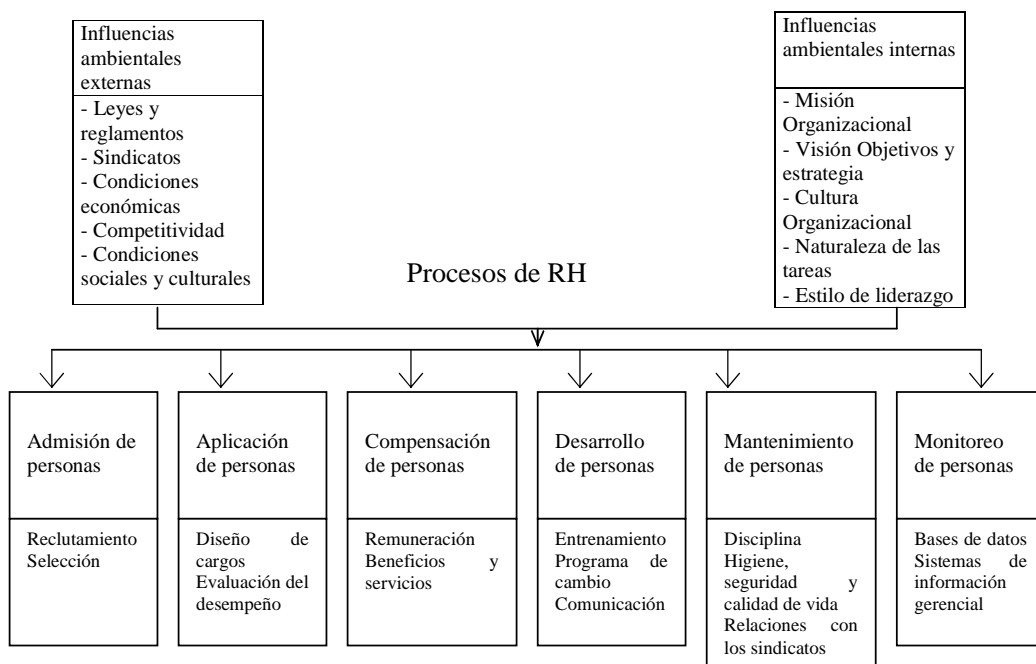
---

<sup>25</sup> Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano, primera edición, Mc Graw Hill, 2002,



- Se toma en cuenta en el modelo de diagnóstico, políticas y prácticas de recursos humanos en torno a: análisis y descripción de cargos, diseño de cargos, reclutamiento y selección de personal, contratación de candidatos seleccionados, orientación e inducción de nuevos funcionarios, administración de cargos y salarios, incentivos salariales y beneficios sociales, evaluación del desempeño de los empleados, comunicación con los empleados, capacitación y desarrollo de personal, desarrollo organizacional, higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo, relaciones con empleados y relaciones sindicales, entre otras.
- Toma en cuenta aspectos tanto internos como externos que pueden afectar las políticas y prácticas de Recursos Humanos.
- El modelo de diagnóstico de la gestión de recursos humanos tiene un gran valor metodológico para el diagnóstico y la proyección del sistema de gestión de recursos humanos.

**Figura 6:** Modelo de diagnóstico de Recursos Humanos



Fuente: Idalberto Chiavenato, 2002

## **4.3 ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ACTUAL DE RECURSOS HUMANOS EN FLOPEC**

### **4.3.1 PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Uno de los aspectos más importantes de la planificación de recursos humanos es su articulación con la gestión estratégica de una empresa. Se trata de cómo alinear los objetivos y las estrategias corporativas en objetivos y estrategias de recursos humanos.

La planificación de recursos humanos debe ser parte integral de la planificación de la organización, porque incluye la contribución del recurso humano para la consecución de los objetivos organizacionales y al mismo tiempo, favorece e incentiva la consecución de los objetivos individuales de los empleados.

No existe documentación sobre procesos o procedimientos de la alineación de la planificación de recursos humanos a la planificación estratégica de FLOPEC.

El Jefe del departamento de Personal realiza un Plan Operativo anual de acciones que se llevarán a cabo en lo que tiene que ver a la gestión del recurso humano dentro de FLOPEC, sin embargo este plan operativo no está planteado en la forma en que todos los procesos de recursos humanos se relacionen.

### **4.3.2 INFLUENCIAS AMBIENTALES EXTERNAS**

#### **4.3.2.1 LEYES Y REGLAMENTOS**

FLOPEC, como se indicó en el Capítulo III de este documento, es una empresa estatal perteneciente a la Armada Nacional, con personería jurídica, patrimonio propio, administración autónoma. FLOPEC se rige por su ley de creación, sus estatutos sociales y reglamentos internos que los expide Directorio.

Además se está poniendo en marcha un plan de modernización de la Gestión de Recursos Humanos en torno a la Ley Orgánica de Servicio civil y Carrera Administrativa y su Reglamento. En la empresa no existen sindicatos.

#### **4.3.2.2 CONDICIONES ECONÓMICAS**

La Armada del Ecuador absorbió el 100% de los activos, cuando se realizó el cambio de empresa de economía mixta en una empresa autónoma, desde entonces FLOPEC opera con fondos propios generados en sus operaciones Comerciales, sin haber recibido ningún aporte del Estado.

Las condiciones económicas y problemas del Estado, no han influido en las actividades de la empresa, siendo una empresa sólida y confiable, asegurando así su permanencia en el mercado en que se desenvuelve como empresa líder.

#### **4.3.2.3 COMPETITIVIDAD**

Las acciones de la empresa están guiadas por una verdadera conciencia de Gestión Económica y de Eficiencia, para garantizar un adecuado nivel de competitividad y productividad internacional. Adicional La Flota Petrolera Ecuatoriana, a la vanguardia de la transportación de Hidrocarburos, incrementa continuamente sus niveles de competitividad y productividad mediante la adopción de un modelo de Sistema de Gestión Integral, con enfoque de procesos y resultados medibles, basado en las Normas ISO, además de códigos propios de las actividades que realiza FLOPEC como son el Código ISM y el Código ISPS, entre otros.

### **4.3.3 INFLUENCIAS AMBIENTALES INTERNAS**

#### **4.3.3.1 MISIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

Ayudar a cumplir los objetivos estratégicos de la empresa a través de la gestión del recurso humano eficiente y eficaz, basados en un correcto enfoque de competencias que permitirá integrar las funciones de la administración de recursos humanos.

#### **4.3.3.2 VISIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

Llegar a ser un departamento muy eficiente en la administración de los recursos humanos de la empresa, a través de un sistema de gestión integrada de recursos humanos.

#### **4.3.3.3 OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

1. Administrar de manera eficaz el recurso humano de la empresa de conformidad con las leyes, reglamentos y normas internas.
2. Reclutar y seleccionar al personal para las oficinas y en base a los perfiles por competencias establecidos para cada cargo.
3. Identificar las necesidades de capacitación y entrenamiento empresarial del personal embarcado y administrativo, determinar planes y programas para la ejecución y sus evaluaciones.
4. Asegurarse que el personal cumpla con los requerimientos básicos de perfiles y competencia para el desempeño de sus funciones.
5. Evaluar factores relacionados con el comportamiento, desempeño y rendimiento del Personal Administrativo de FLOPEC.
6. Cumplir y hacer cumplir las normas de disciplina y seguridad de la empresa por parte de todo el recurso humano.

#### **4.3.3.4 CULTURA ORGANIZACIONAL**

La cultura organizacional esta basada en la idea de navegar con rumbo a la Excelencia, bajo el liderazgo de la alta dirección, que motiva al trabajo en equipo, la iniciativa y el compromiso con la organización para la consecución de objetivos y metas, enmarcados en una cultura corporativa compuesta de Principios y Valores claramente definidos<sup>26</sup>.

---

<sup>26</sup> Tomado del Manual de Gestión Integral FLOPEC

#### **4.3.3.5 NATURALEZA DE LAS TAREAS**

EL personal de FLOPEC se divide en: Personal de Tierra o Administrativo y Personal Embarcado, siendo este último el que integra la tripulación de sus buques.

El personal administrativo es el que se encuentra en las oficinas de FLOPEC realizando actividades de la gestión empresarial. El personal administrativo está formado por: Gerente General, Gerentes de área, jefes departamentales, asistentes y auxiliares.

En cambio el personal embarcado está compuesto por Oficiales de la marina y la tripulación de cada nave, cuyo trabajo principal es: la dirección y navegación de los buques, cuidado de la carga, entre las más importantes.

#### **4.3.3.6 ESTILO DE LIDERAZGO**

El liderazgo que se maneja en FLOPEC motiva a las personas constantemente enseñándoles cómo el trabajo laboral de cada una de ellas, encaja perfectamente en el cuadro contemplado por la organización.

Todo el personal, gracias al estilo de liderazgo que se maneja en FLOPEC, saben el porqué su trabajo es tan importante para la empresa, produciéndose así un mayor compromiso de su parte hacia los objetivos y las estrategias de la misma.

Refiriéndose a la toma de decisiones, se añade que siempre se toma en cuenta la participación de los empleados de la organización siempre y cuando estén involucrados en las acciones que se den posteriores a la toma de decisiones. Todo esto fomenta la confianza, el respeto y el compromiso del grupo de trabajo, al dejar que los empleados tengan una voz en las decisiones que afectan a sus objetivos, y a la forma en que hacen su trabajo diario, incrementando notablemente la flexibilidad y la responsabilidad de cada empleado.

#### **4.3.4 PROCESOS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

##### **4.3.4.1 ADMISIÓN DE PERSONAS: RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN**

La admisión de personal es un conjunto de procedimientos que permiten escoger o elegir entre un conjunto de candidatos o postulantes a las personas más adecuadas, para ocupar puestos vacantes en una empresa. El objetivo principal del reclutamiento, es tener el mayor número de personas disponibles, que reúnan los requisitos de los puestos o cargos a cubrirse en la organización. Como proceso, el reclutamiento y selección de personal implica, por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a la búsqueda, selección e incorporación de personal idóneo para cubrir las necesidades de la empresa de acuerdo a los requerimientos y especificaciones de los diferentes puestos de trabajo de la organización<sup>27</sup>.

El procedimiento de reclutamiento y selección de personal de FLOPEC se detalla a continuación:

##### **4.3.4.1.1 Reclutamiento:**

- a) El procedimiento de reclutamiento de personal inicia cuando se determina la necesidad de cubrir una vacante en la empresa y la Gerencia General autoriza a llenar la vacante en mención.
- b) En primera instancia la Gerencia Administrativa a través del Departamento de Personal Administrativo y servicios llamará a Concurso Interno mediante el cual los empleados, o funcionarios interesados, se presenten, siempre y cuando reúnan los requisitos determinados para cada cargo.
- c) En caso de que no existieran interesados en la Empresa se declara al concurso como desierto y se reclutará candidatos fuera de la Flota a través del "Concurso Abierto". Si después del proceso de selección se determina que en el interior de la Empresa no existen candidatos idóneos para ocupar

---

<sup>27</sup> [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/reclutamientoyseleccionpersonal](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/reclutamientoyseleccionpersonal)

el cargo, se declara igualmente el Concurso Abierto (aquel en el que puede participar cualquier aspirante fuera de la Empresa que reúna los requisitos determinados para el cargo)

- d) Una vez declarado el Concurso Abierto se reclutará personal a través de las siguientes alternativas:
- Avisos en la prensa local
  - Avisos en revistas especializadas (para cargos de especialización)
  - Contacto directo con Organizaciones Profesionales y Centros Docentes
  - Agencias de Empleo
  - Revisión de banco de datos internos
- e) Una vez reclutado el personal se continuará con la selección de personal.

#### **4.3.4.1.2 Selección:**

El procedimiento a seguirse cuando se produce una vacante para la selección del candidato más idóneo será:

- a) Recopilar las carpetas personales recibidas por el Departamento de Personal y Servicios a través del proceso de reclutamiento
- b) Analizar y verificar el cumplimiento de los requisitos exigidos por la Empresa en cada una de las Carpetas recibidas y separarlas
- c) Verificar la información personal, experiencia y certificados, contenida en los documentos presentados por los aspirantes así:
- Revisar la autenticidad de los documentos
  - Revisar la experiencia previa y el entrenamiento del aspirante
  - Revisar las especificaciones límites de edad para la vacante
  - Revisar las especificaciones de conocimiento de algún lenguaje específico
  - Revisar la vigencia de la Ficha médica
- d) Programar entrevistas para los aspirantes, se hará constar el nombre del ejecutivo de la Empresa que efectuará la entrevista y el horario en que

estás se realizarán y se les entregará una copia para que tengan conocimiento.

- e) Citar a los aspirantes a una entrevista preliminar con el Jefe del Departamento de Personal y Servicio de la Empresa quién realizará la entrevista y además brindará información sobre las funciones que se realizarán en el cargo, aspectos de remuneración, horario de trabajo, etc. Para el caso de personal embarcado la entrevista puede ser realizada por el Jefe del Departamento de Personal Embarcado.
- f) En la entrevista preliminar se entregará la “Solicitud de Empleo”
- g) Una vez efectuada la entrevista, el Jefe de Personal Administrativo y Servicios o el Jefe de Departamento Embarcado llenará una Hoja con la evaluación de la Entrevista, la guardará en sobre cerrado y será enviada a los ejecutivos que realizarán las entrevistas anteriormente programadas para que igualmente sean llenadas después de cada entrevista o se enviará al Departamento de Personal y Servicios
- h) Una vez terminadas las entrevistas, el último ejecutivo entregara los formatos de Evaluación de entrevista al Jefe de Departamento de Personal Administrativo y Servicios para su análisis. Este procedimiento es aplicable únicamente al personal administrativo.
- i) Programar y citar a los aspirantes para ocupar vacantes de personal administrativo a rendir exámenes colectivos e individuales
- j) El Departamento de Personal administrativo y servicios recopila el resultado de las distintas evaluaciones y entrevistas y procede a analizar la información y realiza un Cuadro Comparativo de los resultados obtenidos y Selecciona a la persona idónea para ocupar el cargo, tanto de personal embarcado como administrativo
- k) Notificación al interesado
- l) Solicitar la presentación de la Ficha Médica (solo para personal administrativo, porque para el personal embarcado es requisito para ser considerado.
- m) Apertura de la carpeta personal dentro de los archivos de la empresa.
- n) Firma del contrato a prueba y paso al programa de Inducción contemplado en las disposiciones de capacitación



#### 4.3.4.1.3 Periodo de Prueba:

- Realizar un seguimiento profesional y vigilar el desempeño durante ese periodo, a través de las calificaciones que se realizarán de acuerdo a lo que determinen los Procedimientos de Evaluación y Promoción del Personal. Realizar una entrevista acerca del grado de integración del aspirante a sus funciones y a la Empresa.
- Si la evaluación es positiva, el señor Gerente General entregará el Nombramiento y se firma la posesión del cargo.

El directorio es el que se encarga de designar al personal en los dos niveles más altos de la organización; esto es el Gerente General y Gerentes de Área los cuales son de libre remoción, según el Directorio lo disponga.

El Gerente General tiene una duración en sus funciones de cuatro años y podrá ser reelegido por igual periodo indefinidamente escogiéndolo entre candidatos que procedan de las siguientes áreas:

1. Ejecutivos de la Empresa
2. Oficiales de la Armada en servicio pasivo
3. Prestantes hombres de negocios de reconocido éxito

Los Gerentes de Área tienen una duración en sus funciones de dos años, pudiendo ser reelegidos indefinidamente por el tiempo que el Directorio así lo determine.<sup>28</sup>

#### 4.3.4.2 APLICACIÓN DE PERSONAS

Dentro de este proceso de recursos humanos consta una descripción de los diferentes aspectos del puesto de trabajo, junto con los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios para el mismo. Debe ser lo suficientemente detalladas como para que quien las leyera pudiera apreciar lo siguiente:

---

<sup>28</sup> Tomado del Reglamento de Recursos humanos de FLOPEC y del Manual de Gestión Integral

- Qué es lo que hay que hacer
- Qué productos deberán obtenerse
- Qué criterios de trabajo se aplican
- Bajo qué condiciones se realizará el trabajo
- Las características de las tareas del puesto de trabajo.

En FLOPEC se tiene la siguiente información con respecto a la aplicación de personas:

#### **4.3.4.2.1 Descripción y valoración de cargos**

En FLOPEC no existe la descripción de cargos dentro de un subsistema de recursos humanos.

Existe el manual de funciones administrativas donde constan las funciones, actividades y tareas del personal de la empresa dependiendo del cargo que ocupan.

Dada la importancia de describir los cargos para la gestión de recursos humanos, en la actualidad se está ejecutando un análisis de cargos basado en las políticas de la SENRES<sup>29</sup>.

Como mencioné en el capítulo anterior el personal de la empresa se divide en: PERSONAL DE TIERRA O ADMINISTRATIVO Y PERSONAL EMBARCADO, este último el que integra la tripulación de sus buques, el cual a su vez se subdivide en: Personal de Dotación, de Planta o Permanente, y de relevo y ocasional.

Cada orgánico (orgánico personal administrativo y orgánico personal embarcado) presenta descripciones de funciones del puesto de trabajo y los requisitos del personal de cada cargo.

Los niveles jerárquicos, para el personal administrativo, dentro de la organización son los siguientes:

---

<sup>29</sup> SENRES: Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y de Remuneraciones del Sector Público.

- Gerente General
- Gerentes de Área
- Jefes Departamentales
- Supervisores
- Asistentes

Además se encuentra el personal a bordo de los buques, que se encuentran dirigidos por:

- Capitán
- Jefe de Máquinas

Los cargos existentes en la organización son clasificados tomando en cuenta la categoría a la que pertenecen, entendiéndose por categoría:

Categoría: Es la valoración orgánica y económica del puesto introducida al Sistema con la finalidad de diferenciar el grado de complejidad y responsabilidad de los puestos ocupados por los miembros de la Reserva activa y empleados civiles. (Tomado del Reglamento de la Reserva Activa y de los Empleados Civiles de las FF.AA.)

La categoría es el parámetro que permita definir la ubicación del empleado por su orden jerárquico, determinados por las diferentes especificaciones de puestos de trabajo.

Ubicación De La Categoría Del Cargo: Se considera los requisitos exigidos en la especificación del cargo, decir el grado de responsabilidad, el nivel de preparación y conocimiento para cumplir con las actividades del mismo.

El grado de responsabilidad, está relacionado directamente con la exigencia del puesto y este con el nivel de preparación y conocimiento que una persona debe tener para cumplir con el perfil exigido por el mismo.

En lo que tiene relación con su preparación, de acuerdo al perfil de necesidades de los puestos de trabajo, se considerarán la formación académica profesional, especialización y / o habilidad manual.

#### 4.3.4.2.2 Evaluación del desempeño:

La evaluación del desempeño se realiza periódicamente y es de las cualidades, capacidad y rendimiento profesional del personal de la empresa, la misma que se considera como base para las siguientes situaciones profesionales:

- a) Ascensos;
- b) Estímulos;
- c) Capacitación; y
- d) Separación.

Además se tomarán en cuenta cualidades morales, intelectuales, técnico-profesionales, las mismas que se registrarán y se harán constar en la respectiva hoja de calificación.

La calificación anual o el promedio de las calificaciones concurrentes durante este periodo, ubicarán al empleado en una de las siguientes listas de acuerdo con el puntaje obtenido:

LISTA	PUNTAJE
No. 1	19 a 20
No. 2	17 a 18.99
No. 3	15 a 16.99
No. 4	12 a 14
No. 5	00 a 14.99

Todo superior tendrá la obligación de calificar a sus subordinados, en un periodo mínimo de trabajo de sesenta días, tomando en cuenta los siguientes ítems:

- Conocimiento del Trabajo
- Calidad del trabajo que realiza
- Cantidad de trabajo

- Actitud en el desempeño del trabajo – Sentido de Responsabilidad
- Iniciativa
- Disciplina
- Puntualidad
- Espíritu de colaboración

La calificación será única, cuando el personal haya permanecido subordinado a un solo Jefe durante el periodo de calificación. En el caso de haber estado el personal subordinado a diferentes jefes en el transcurso de un año, debiendo cada uno de ellos calificar por el periodo que le correspondió, obteniéndose después un promedio de todas las calificaciones<sup>30</sup>.

#### **4.3.4.3 COMPENSACIÓN DE PERSONAS**

El personal de FLOPEC recibe su remuneración mensualmente compuesta por: el sueldo básico, subsidio de antigüedad, representación y bono de responsabilidad.

Adicional a la remuneración mensual el personal de FLOPEC recibirá lo siguiente:

- a) Estímulos
- b) Bonificaciones
- c) Beneficios

##### **4.3.4.3.1 Estímulos**

Se entiende por estímulo el reconocimiento que hace la Empresa al personal que ha cumplido sus tareas en forma notoriamente eficiente, o prestado servicios de carácter excepcional. Los estímulos empresariales pueden ser de carácter moral o económico.

Los estímulos de carácter moral son: felicitaciones y menciones honoríficas; y los de carácter económico son asignaciones en dinero. Los estímulos, son

---

<sup>30</sup> Tomado del Reglamento interno de personal

también de carácter general, cuando comprendan a todo o parte del personal, o particulares cuando comprenden a una persona o personas determinadas. Los estímulos de carácter general siempre serán acordados por el Directorio a pedido de la Gerencia General. Los de carácter particular, serán acordados por el Gerente General de la Empresa, por decisión propia o a pedido de uno o más de los Gerentes de Área<sup>31</sup>.

#### 4.3.4.3.2 Bonificaciones

La empresa reconoce a favor de su personal, las siguientes bonificaciones:

- **Bonificación por tiempo de servicio:** El personal de FLOPEC gozará de las siguientes bonificaciones por tiempo de servicio efectivo en la empresa: Por diez años de servicio cumplidos, el equivalente a una (1) remuneración mensual vigente; y por cada cinco años de servicio a partir del décimo año el equivalente a una remuneración vigente adicional.
- **Bonificación trimestral:** La empresa otorgará trimestralmente al personal, una bonificación equivalente a una remuneración mensual vigente a la fecha de pago.
- **Bonificación por trabajos especiales:** La empresa reconocerá al personal por el cumplimiento de trabajos especiales en el buque durante los Diques Periódicos y Especiales, un bono de US \$ 400.00 para los tripulantes y de US \$500 para los oficiales y el Capitán. Este bono se pagará por una sola vez durante todo el tiempo de dique. La Gerencia General podrá autorizar pagos por otros trabajos especiales que no correspondan a dique.

#### 4.3.4.3.3 Beneficios

FLOPEC reconocerá a favor de su personal administrativo y embarcado, los siguientes beneficios:

- Jubilación Patronal

---

<sup>31</sup> Tomado del Reglamento interno de personal

- Tarjeta de Comisariato
- Seguro de vida, Incapacidad Y Asistencia médica
- Ayuda económica para tratamiento médico especializado
- Aporte al Fondo de Ahorro y Cesantía
- Bienestar para personal embarcado
- Refrigerio
- Uniformes de trabajo
- Embarque de familiares

#### **4.3.4.4 DESARROLLO DE PERSONAS**

En FLOPEC es muy importante el desarrollo de los empleados dentro de la organización. Al respecto se tiene lo siguiente:

##### **4.3.4.4.1 Capacitación y entrenamiento**

La Capacitación<sup>32</sup> es la función educativa integral planteada por la Flota Petrolera Ecuatoriana mediante la cual se satisfacen necesidades presentes y futuras respecto a los conocimientos y habilidades de sus funcionarios. De esta forma se perfecciona al personal en las ocupaciones actuales, se los preparan para cargos superiores y se fomenta un clima de progreso en la empresa.

En estos últimos años, la competencia creciente, las nuevas ideas administrativas, los cambios en los deseos y necesidades de los clientes y muchos otros factores han provocado numerosos cambios rápidos y radicales que afectan cada vez más a la competitividad de las empresas.

FLOPEC ve la importancia de tener un recurso humano capacitado, con el fin de propender a la superación cultural, intelectual y profesional de su personal, la Empresa por medio de la Gerencia Administrativa Financiera, formulará programas anuales de capacitación y entrenamiento, que comprendan tanto la asistencia a cursos de mejoramiento profesional como a congresos

---

<sup>32</sup> Manual de Gestión Integral de la Flota Petrolera Ecuatoriana “FLOPEC”

conferencias o seminarios en las diversas disciplinas relacionadas con la actividad empresarial dentro o fuera del país.

El sistema de capacitación incluye los siguientes cursos:

Inducción:

- A la Empresa (para oficinas y buques)
- Al sistema de Gestión Integrado
- Al cargo

Capacitación o Entrenamiento Ocasional

- Cursos de Nivelación
- Cursos de Capacitación
- Cursos de Especialización

Capacitación Permanente:

- A distancia
- Formación de Instructores

#### **4.3.4.4.2 Determinación de las necesidades de capacitación**

El Gerente General podrá determinar necesidades de capacitación del personal tanto embarcado como administrativo de manera extensiva para todo el personal. Los encargados de informar sobre necesidades de capacitación a la Gerencia General serán los Gerentes de área y Capitanes de las naves.

#### **4.3.4.4.3 Planificación y programación de los cursos**

Con la información que se obtiene de la determinación de las necesidades de capacitación la Gerencia Administrativa Financiera elabora la programación



semestral de capacitación y entrenamiento tanto a bordo como en tierra, determinando si son cursos de nivelación, actualización o especialización y si es necesario hacerlos extensivos a todo el personal del mismo cargo, categoría, etc.

Dicha programación contendrá además, cursos para la formación de Instructores en la Empresa y Cursos de Inducción.

Los instructores asignados para los Cursos elaborarán un banco de preguntas para la evaluación de los Participantes. En los cursos de Actualización y Especialización del Personal embarcado, los instructores elaborarán en Cuestionario para Evaluación de los participantes. El banco de preguntas y los Cuestionarios serán entregados a la Gerencia Administrativa Financiera para su registro y verificación de la efectividad.

Una vez terminado el curso de capacitación o entrenamiento el Instructor entregará el Cuestionario de Evaluación antes mencionado a cada participante para que sean llenados de manera individual, el mismo que será recolectado para su puntuación en un plazo posterior que será fijado por el mismo Instructor. Esta evaluación será registrada en los archivos de Capacitación de la Gerencia Administrativa Financiera<sup>33</sup>.

#### **4.3.4.4 Verificación de la efectividad**

La Gerencia Administrativa Financiera verificará periódicamente la efectividad de la capacitación y entrenamiento programado de la siguiente manera:

- a) Elaborará un Cuestionario en base al banco de preguntas preparado por los Instructores de los Cursos,
- b) Envía el cuestionario a los Gerentes de Área / Capitán a fin de que sea contestado por los participantes del curso,
- c) El Gerente de Área / Capitán remitirá los Cuestionarios a la Gerencia Administrativa Financiera,

---

<sup>33</sup> Tomado del Manual de Gestión Integral

- d) La Gerencia Administrativa Financiera realizará la puntuación de los Cuestionarios y realizará el Registro de los archivos de Capacitación de la Gerencia.

#### **4.3.4.4.5 Programas de cambio**

Las personas ven satisfechas sus expectativas razonables de promoción, en la organización ya que se tiene en cuenta que la organización gestiona flexiblemente la promoción de las personas siempre y cuando existan vacantes o debido a una reestructuración; lo que quiere decir que de existir una vacante en la organización, se toma primero en cuenta al personal que está dentro de la empresa y que pueda realizar las tareas dentro del puesto vacante.

La promoción está vinculada al rendimiento, el potencial y al desarrollo del trabajo realizado por el personal (mérito).

#### **4.3.4.4.6 Comunicaciones**

La comunicación dentro de la organización es óptima entre todo el recurso humano. Se efectúa entre los varios niveles según la estructura organizacional, utilizando medios tales como: como oficios, memorandos, fax, email, y las vías telefónicas.

Los oficios son las comunicaciones que FLOPEC dirige a personas o funcionarios de Instituciones públicas o privadas.

Los memorandos son comunicaciones internas de la Empresa por las cuales un superior entrega órdenes, instrucciones, o tareas a sus subalternos o recava de ellos atención o explicación de cualquier asunto concerniente a la administración de la Empresa, o a su vez los subalternos se dirigen a sus superiores atendiendo las cuestiones antes indicadas o formulando sus planteamientos en asuntos que les compete.

Fax son comunicaciones emitidas entre la Gerencia General, Gerencias de Área con organismos como Superintendencia de Esmeraldas, Departamentos de Personal Embarcado en Guayaquil, empresas o instituciones, cuya naturaleza del asunto requiere una pronta información y/o contestación.

Los buques cuentan con modernos medios de comunicación, para el enlace buque-oficinas y viceversa

Las inquietudes, reclamos o quejas de partes interesadas externas y relacionadas con la gestión ambiental de la organización, son analizados y respondidos por la alta dirección.

Las comunicaciones de emergencia con autoridades locales, estatales o nacionales se tramitan en base a lo establecido en los planes de contingencia

Los e mails son mensajes que se reciben o envían a través de la computadora, la que está conectada a una línea telefónica (MODEM), y ésta se conecta con el servidor, el que a su vez mantiene el contacto con la señal del satélite, de esta forma es posible enviar y recibir mensajes de todo el mundo<sup>34</sup>.

#### **4.3.4.5 MANTENIMIENTO DE PERSONAS**

##### **4.3.4.5.1 Disciplina**

En el Reglamento Disciplinario de la Empresa se establecen las normas y procedimientos disciplinarios, tanto para el personal de tierra como para el personal embarcado de FLOPEC, siendo su deber cumplir obligatoriamente todas y cada una de las mencionadas normas.

El Capitán del buque es responsable de mantener a bordo un registro actualizado de la certificación y calificación de toda su tripulación y garantizar:

##### **4.3.4.5.2 Higiene, Seguridad y Calidad de Vida**

Higiene General del Personal: La higiene personal es muy importante en industria petrolera, por el peligro que representa para la salud del personal no se permitirá el prolongado contacto con el petróleo ni que se use ropa que este contaminada. El personal de cocina y camareros siempre se lavarán las manos antes de manipular, coger o preparar los alimentos.

---

<sup>34</sup> Tomando del Manual de Ordenes Permanentes de FLOPEC

FLOPEC realiza la limpieza diaria de todo el ambiente de trabajo, tanto en las oficinas como en los buques. Además se tiene muy en cuenta el control y prevención de cualquier enfermedad que pueda ocurrir en el trabajo.

A bordo de los buques de la Empresa y en sus dependencias en tierra cuando sean aplicables, los Oficiales que dispongan trabajos, considerarán en su planificación y controlarán el cumplimiento de los principios básicos de seguridad Ocupacional, lo siguiente:

- Verificar que dispone del suficiente espacio físico para desarrollar su trabajo.
- Usar máquinas o herramientas en orden lógico para evitar indecisiones en su manejo.
- Evitar la acumulación de personal alrededor de máquinas y equipos.
- Establecer un sistema adecuado de transporte y movilización de piezas y materiales.
- Prever que los pasillos, escaleras, accesos, etc. se encuentren libres para permitir una circulación segura del personal.
- Verificar que las salidas de emergencia no se encuentren obstruidas.
- Verificar que los circuitos eléctricos tengan las protecciones adecuadas y que se encuentren operativos los dispositivos de corte rápido.
- Verificar una adecuada ventilación y extracción de polvo o gases.
- Verificar una adecuada iluminación natural o artificial en los lugares de trabajo.
- Asegurar un efectivo mantenimiento de las herramientas y equipos de seguridad bajo su cargo, reportar la falta de mantenimiento de cualquiera de ellos y comprobar su perfecto funcionamiento cada vez que se los deba utilizar.

El Oficial de Guardia de Cubierta y Maquinas respectivamente, será el responsable por controlar el cumplimiento de los 10 principios básicos y las Precauciones de seguridad, en caso de resistencia al cumplimiento reportará

directamente al Capitán del buque y dispondrá la suspensión de los trabajos hasta que se solucionen las observaciones detectadas.

#### **4.3.4.6 MONITOREO DE PERSONAS**

##### **4.3.4.6.1 Sistemas de Información**

Dentro de lo que es los sistemas de información, en FLOPEC cuentan con programas muy actualizados en lo referente a recursos humanos, donde se guarda la información de todos los empleados de la empresa. El principal sistema informático de la empresa se denomina Sistema Informático SES. Así también existen programas de Nómina cuyo objetivo principal es Lograr que las remuneraciones del personal de FLOPEC, sean cancelados al fin de cada mes en forma debida y oportuna de acuerdo con los reglamentos y la ley.

#### **4.4 CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

- No existe integración de los procesos de recursos humanos, ni se observan políticas alineadas a la estrategias de la empresa
- Sobre la planificación de recursos humanos, se realizan planes operativos en la institución en base al plan estratégico de la empresa, pero no se encuentra especificada en ningún manual ni con las especificaciones necesarias para la realización de la Planificación de Recursos humanos.
- Se tiene desarrollado las descripciones de funciones del personal para cada puesto, además de esto se tiene perfiles de requisitos de idoneidad. Los perfiles de idoneidad de los ocupantes de los puestos presentan requisitos de titulación o especialización técnica además de experiencia, conocimientos en normas ISO, código ISM y la existencia de cinco destrezas que dependiendo del puesto, debe poseer el personal.
- Mencionado perfil no incluye la selección por competencias que en cada caso se consideran clave para el éxito en el desempeño del puesto

- Actualmente no existe una política que establezca la revisión periódica de los perfiles o su adaptación a la evolución de las tareas
- Si existen garantías en la igualdad efectiva y la no discriminación, orientadas a la superación de las desventajas de sexo, etnia, cultura u origen.
- Los medios utilizados para atraer candidatos producen un número adecuado de candidaturas solventes a los puestos que deben ser cubiertos.
- Si existen y se aplican procedimientos adecuados para recibir a los empleados y darles una inducción:
  - ♦ Bienvenida
  - ♦ Presentación de la empresa
  - ♦ Sistema de Gestión Integral
  - ♦ Deberes y Derechos
  - ♦ Seguridad del Edificio
  
- La evaluación del desempeño es subjetiva y no es tomada en cuenta para la capacitación de personal.
- No existen planes de mejora resultantes de la evaluación del ciclo anterior.
- Las personas ven satisfechas sus expectativas razonables de promoción, en la organización
- Se tiene en cuenta que la organización gestiona flexiblemente la promoción de las personas siempre y cuando existan vacantes o debido a una reestructuración.
- La promoción está vinculada al rendimiento, el potencial y al desarrollo de su trabajo (mérito)
- Existen fórmulas alternativas a las carreras estrictamente jerárquicas, como las carreras horizontales o en el puesto.
- Las personas reciben de la empresa la capacitación adecuada para complementar su formación inicial o de acceso para apoyar su crecimiento profesional

- La formación apoya el desarrollo de aprendizajes colectivos, que consolidan avances en la capacidad organizativa para enfrentar los problemas y suministrar respuestas eficaces.
- Las remuneraciones recibidas están de acuerdo a la contribución de cada empleado a la empresa
- La clasificación de puestos por categorías y facilita una progresión flexible pero no vinculada al rendimiento
- Las diferencias verticales de retribución son las adecuadas a la naturaleza de los puestos
- La comunicación interna es óptima entre los integrantes de toda la organización.
- El ambiente de trabajo es seguro y saludable. Se valora y reconoce el ingenio, la creatividad el autocontrol, el desarrollo personal y el trabajo de grupo.
- Las prácticas de salud laboral son satisfactorias

El modelo de competencias propuesto en el capítulo II mejorará la gestión de recursos humanos en la siguiente forma:

- Integración de los subsistemas de recursos humanos.
  - ♦ Planificación de personal
  - ♦ Admisión del personal por competencias
  - ♦ Capacitación del personal por competencias
  - ♦ Evaluación de desempeño del personal por competencias
  - ♦ Compensación de Personal
- Los esfuerzos que realizará el personal estará alineado a la estrategia de la organización.
- Tomando la planificación estratégica de la empresa el personal de la organización estaría trabajando en función de alcanzar los objetivos planeados y no de las actividades realizadas.

- El desempeño superior de la organización se convertirá en un estándar, mejorando la competitividad y la productividad.



## **CAPITULO 5: DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS EN FLOPEC**

Con las nuevas tendencias en la gestión de recursos humanos, FLOPEC ve la necesidad de actualizar su gestión de recursos humanos teniendo en cuenta que el recurso humano es el de mayor importancia para su organización.

### **5.1 OBJETIVOS DEL MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS EN FLOPEC**

El modelo de Gestión de Recursos Humanos por competencias pretende alcanzar en FLOPEC los siguientes objetivos:

- Detectar las competencias que requiere un puesto de trabajo para que la persona que lo desarrolle mantenga un desempeño exitoso en dicho puesto
- Identificar a la persona que cumpla con estas competencias, mediante evaluaciones, en el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Favorecer el desarrollo de competencias tendientes a mejorar aún más el desempeño superior (sobre la media) en el puesto de trabajo, disminuyendo la brecha de competencias<sup>35</sup> existente.
- Permitir que las personas que trabajan en la organización orienten su trabajo en torno tanto a la misión de la empresa, como a los objetivos estratégicos de la misma.
- Encaminar las actividades esenciales del área de recursos humanos en cuanto a los subprocesos a llevarse a cabo alrededor de las competencias identificadas, que se encuentran en todo el personal de la empresa.
- Permitir que el personal de cargos superiores conduzca al personal en función de las competencias identificadas y lleve a cabo la manera de desarrollar dichas competencias.

---

<sup>35</sup>Más adelante se explicará el concepto de brecha de competencias.

Para el diseño del modelo de gestión de recursos humanos por competencias en FLOPEC se tendrá en cuenta lo siguiente<sup>36</sup>:

- Definir la misión, visión y valores corporativos tomados del plan estratégico de FLOPEC.
- Definición de Indicadores por competencias.
- Identificar las competencias institucionales y las competencias específicas por cargo.
- Diseño de los perfiles por competencias para cada cargo.
- Evaluar las competencias de los empleados de FLOPEC, en base a los métodos descritos anteriormente.
- Establecer la brecha existente entre el perfil del cargo y el perfil de cada empleado.
- Diseño de los subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias en FLOPEC, tomando en cuenta los procedimientos válidos de la gestión actual y la normativa de la SENRES.

## **5.2 PLAN ESTRATÉGICO DE FLOPEC**

En FLOPEC existe la planificación estratégica que es el proceso de reflexión aplicado a la actual misión de la organización y a las actuales condiciones del medio en que éste opera, el cual permite fijar lineamientos de acción que orienten las decisiones y resultados futuros.

Derivada de esta planificación y en base a estos lineamientos la alta dirección ha definido las políticas del sistema de Gestión Integral como marco que orienta la determinación de los objetivos y metas.

El plan estratégico tiene como principal objetivo: Asegurar una adecuada Planificación que conduzca a la empresa hacia el logro de su visión creando el marco conceptual para la elaboración de los Planes de Gestión y administrar en forma consecuente con el mismo, los recursos asignados mediante el presupuesto.

---

<sup>36</sup> Alles Martha, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias, Granica, Buenos Aires Argentina, 2006

Debido a la importancia, ya que son la base de la gestión de recursos humanos por competencias, se recuerda las estrategias corporativas de FLOPEC:

La misión de FLOPEC es Transportar hidrocarburos por vía marítima desde y hacia puertos nacionales y extranjeros e incursionar en otras áreas del sector hidrocarburífero para contribuir al desarrollo nacional y la visión es la empresa líder en transporte de hidrocarburos de la región, diversificar sus actividades y anticiparse a las necesidades del cliente mediante un eficiente recurso humano. La cultura corporativa se basa en los siguientes valores Trabajo en equipo, Responsabilidad, proactividad, respeto y lealtad.

Los objetivos corporativos son: Desarrollar y optimizar el transporte de hidrocarburos; Elevar el nivel competitivo de la empresa; Desarrollar nuevas líneas de negocios; Optimizar la gestión administrativa.

Las estrategias corporativas son:

- **Estrategia de Productividad:** optimizar los resultados operativos de los buques.
- **Estrategia de Intensidad y Permanencia:** controlar el mercado y captar un mayor porcentaje del mismo.
- **Estrategia de Diversificación:** ampliar las líneas de negocio.
- **Estrategia de Asociaciones:** establecer alianzas estratégicas.
- **Estrategia de Integración:** Completar la cadena de integración horizontal y trabajo en equipo.
- **Estrategia de Gestión:** Mediante la ampliación de la cultura empresarial, crear las condiciones necesarias para mejorar la atención al cliente externo e interno.

Para la ejecución de cada estrategia se tendrá el recurso humano necesario, capaz y comprometido todo esto debido a la identificación de competencias y al desarrollo de las mismas.

La misión del Departamento de Recursos Humanos de FLOPEC, como se vio en el capítulo cuarto apartado 4.3.3.1 es Ayudar a cumplir los objetivos estratégicos de la empresa a través de la gestión del recurso humano eficiente y eficaz, basados en un correcto enfoque de competencias que permitirá integrar las funciones de la administración de recursos humanos. La nueva visión del departamento de recursos humanos en base a la aplicación del nuevo modelo de gestión de recursos humanos será: Ser un Departamento eficiente y eficaz en la administración del recurso humano de FLOPEC a través de un sistema de gestión de recursos humanos por competencias.

## **5.2 IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS PARA FLOPEC**

La identificación de competencias tiene por objetivo determinar cuáles son las competencias que se requiere tenga el personal de la empresa para desempeñar de forma excelente una actividad determinada, dentro de un puesto de trabajo.

La importancia de realizar un correcto procedimiento en la identificación de competencias radica en que es un punto sensible para el modelo, ya que la identificación y luego el diseño del perfil de competencias, es el punto central del cual depende el diseño y utilización óptimos del modelo de gestión de recursos humanos por competencias.

### **5.2.1 IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS INSTITUCIONALES DE FLOPEC**

Recordando lo mencionado en el capítulo segundo, las competencias cardinales o institucionales son las que todos los integrantes de la organización, es decir todo su personal deberán tener, las cuales a su vez podrán transformarse en específicas cuando sean desglosadas en grados y conformen el perfil del puesto, según el diseño adoptado<sup>37</sup>.

---

<sup>37</sup> Martha Alles, Gestión por competencias, El diccionario, *Granica, Buenos Aires Argentina, 2003*

La identificación de las competencias institucionales se la llevó a cabo siguiendo el siguiente procedimiento:

- Reconocimiento de la misión, visión y valores corporativos
- Postulación de las posibles competencias institucionales de la organización
- Establecimiento de las competencias institucionales de la organizacional

A partir del reconocimiento de la misión, la visión y los valores corporativos se postuló que las siguientes competencias podrían ser parte de las competencias institucionales de FLOPEC:

- Identificación con la organización
- Iniciativa
- Autocontrol
- Capacidad para aprender
- Orientación al Cliente
- Orientación a los Resultados
- Calidad del Trabajo
- Integridad
- Adaptabilidad al cambio
- Desarrollo de las Personas
- Trabajo en equipo

Una vez realizada la Matriz de Holmes (ver Anexo 3) y discutir cuales serán las competencias institucionales de FLOPEC, se decidió por las siguientes:

- Identificación con la Organización
- Trabajo en Equipo
- Orientación al cliente
- Orientación a los resultados
- Calidad del trabajo

## 5.2.2 IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ESPECÍFICAS EN FLOPEC

Una vez identificadas las competencias generales o cardinales de la compañía es se procederá a definir las competencias por puestos de trabajo.

Existen un número representativo de competencias, siendo las más necesarias, en base a la actividad de la empresa y su plan estratégico, las que constan en la tabla 1, que se tendrán en cuenta para la identificación de competencias específicas en FLOPEC.

**Tabla 1:** Competencias específicas

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	
Adaptación al cambio	Iniciativa
Autocontrol	Liderazgo
Búsqueda de información	Negociación
Capacidad de negociación	Orientación a los resultados
Capacidad de planificación y organización	Orientación al cliente interno y externo
Comprensión del entorno organizacional	Orientación al cliente
Comunicación	Pensamiento analítico
Credibilidad técnica	Pensamiento conceptual
Desarrollo del equipo	Pensamiento estratégico
Empowerment	Tolerancia a la presión
Flexibilidad	Toma de decisiones
Habilidad analítica	Trabajo en equipo
Impacto e Influencia	

Una vez realizada la identificación de las competencias se procedió a clasificarlas de acuerdo al puesto de trabajo, formando así las matrices de priorización, para la identificación de las competencias necesarias para cada puesto de trabajo.

### 5.2.2.1 PROCEDIMIENTO PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL PUESTO

La identificación de competencias específicas se realizó a través de reuniones de expertos, siguiendo el procedimiento que se detalla a continuación:

- Creación de un grupo de expertos, que lo integrarán las siguientes personas:
  - ♦ Gerente General
  - ♦ Gerentes de Área (Gerente Administrativo Financiero, Comercial y Técnico)
  - ♦ Jefe de Recursos Humanos
  - ♦ Supervisor del puesto (si lo hubiere)
  - ♦ Consultor Externo, Experto en Recursos Humanos de las Fuerzas Armadas
  - ♦ Asistente
- Identificación de criterios de rendimiento:
  - ♦ Estudio de los criterios de rendimiento para la identificación de las competencias. Las actividades esenciales serán consideradas como criterios de rendimiento.
  - ♦ Las actividades esenciales son consideradas como las actividades más importantes, o en las que se concentra la mayor carga para el personal en un puesto de trabajo. Dichas actividades se seleccionarán tomando en cuenta los siguientes aspectos:
    - Frecuencia con la que se ejecuta la actividad
    - Importancia de la realización de la actividad en comparación con las demás
    - Nivel de dificultad de la actividad
- Se tomará en cuenta dos aspectos: las aptitudes necesarias para la realización del puesto lo que significa: “lo sé hacer, lo puedo hacer” y las actitudes: “¡Deseo hacerlo!”
- Una vez identificados los criterios de rendimiento se procedió a seleccionar las competencias para el puesto. (Tomadas del Diccionario de Competencias de FLOPEC). Ver anexo 4
- Después se procedió a utilizar la matriz de priorización o matriz de Holmes (anexo 3) para determinar cuales son las competencias más importantes para el óptimo desempeño en el puesto.

De la identificación de competencias específicas de FLOPEC, se obtuvo veinte competencias que constan en la tabla 2; divididas por grupos específicos como se observa en la tabla 3.

Dependiendo de las actividades y funciones que realiza el ocupante del cargo, en base a las competencias específicas identificadas, se procederá a elaborar el perfil de competencias.

**Tabla 2:** Competencias específicas de FLOPEC

Competencias Específicas de FLOPEC	
Liderazgo	Orientación al cliente
Orientación a los resultados	Impacto e Influencia
Pensamiento estratégico	Habilidad analítica
Comprensión del entorno organizacional	Capacidad de planificar y organizar
Desarrollo de equipo	Toma de decisiones
Comunicación	Negociación
Orientación al cliente Interno y Externo	Credibilidad Técnica
Pensamiento Conceptual	Pensamiento Analítico
Búsqueda de la información	Flexibilidad
Trabajo de equipo	Autocontrol

#### **5.2.2.2 PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DE LOS OCUPANTES DE CADA CARGO**

A continuación se procederá a identificar las competencias de los integrantes de la organización.

Para esto se utilizará cuestionarios y entrevistas que permitirán establecer las competencias que cada empleado ha demostrado con cierta estabilidad en el desarrollo cotidiano de las actividades que realiza en su puesto de trabajo.

- Primeramente los participantes en este procedimiento serán:
  - ♦ El empleado que participa con su automedición
  - ♦ EL supervisor que es la persona a quien reporta directamente el empleado
  - ♦ Jefe de Recursos humanos y su Asistente de Recursos humanos



- Utilización de cuestionarios para la identificación de las competencias del ocupante del cargo:
  - ♦ EL cuestionario utilizado (anexo 8) es una herramienta que permitirá determinar qué competencias posee el ocupante del cargo en base a la información descrita por el mismo (auto identificación) y la evaluación de sus supervisores directos de trabajo.

Antes de llenar el cuestionario el personal de FLOPEC, procederá a elaborar su perfil de competencias, en base al diccionario de competencias de la empresa (anexo 4), determinando así las competencias que posee y cuales desde su punto de vista requiere capacitación

El supervisor del ocupante llenará de la misma manera, en base al comportamiento del ocupante durante su trabajo, las competencias que éste (ocupante del puesto) posee, en base a las competencias identificadas para cada cargo.

Una vez que se identifican las competencias se procede a validar las competencias mediante una entrevista de eventos conductuales (un ejemplo consta en el anexo 6), la cual ratificará si el ocupante del cargo posee dichas competencias, obteniendo así la brecha de competencias.

En el anexo 10 constan los perfiles de competencias de cada empleado de FLOPEC, en el cual se puede observar si el empleado posee (P) o no posee (NP) las competencias identificadas para su respectivo puesto de trabajo, o las posee en un nivel mínimo (lo cual es considerado como que no la posee). En un principio solo se establece si posee o no la competencia, para después, en base a los indicadores de competencia ver en que grado tiene desarrollada la competencia.

**Tabla 3:** Competencias por grupos específicos de FLOPEC:**Gerencias:**

Liderazgo	Orientación al cliente Interno y Externo
Pensamiento Estratégico	Toma de decisiones
Impacto e Influencia	Capacidad de planificar y organizar
Desarrollo del equipo	Capacidad de Negociación
Orientación a los Resultados	Habilidad analítica
Comunicación	Comprensión del entorno organizacional

**Jefaturas:**

Capacidad de planificar y organizar Habilidad analítica	Pensamiento Conceptual Autocontrol
Liderazgo	Credibilidad técnica
Orientación al cliente interno y externo	Comunicación
Impacto e Influencia	Búsqueda de información
Trabajo en equipo	

**Supervisores:**

Trabajo en equipo	Orientación al cliente interno y externo
Negociación	Flexibilidad
Comunicación	Credibilidad Técnica
Capacidad de planificación y organización	Búsqueda de información

**5.3 INDICADORES DE COMPETENCIAS**

Desde un punto de vista general, se puede definir indicadores de competencias como instrumentos que servirán para medir, en base a conductas observables, el nivel de una competencia en el personal, expresados en diferentes unidades de medida de naturaleza cualitativa. Se destaca con importancia que los

indicadores no son un objetivo en sí mismo, sino que son descripciones que requieren ser interpretadas y valoradas conforme a estándares<sup>38</sup>.

Los indicadores de competencias, al ser de naturaleza cualitativa, reflejarán información sobre:

- Cambios en la concientización o comportamiento de las personas
- Percepción de las personas sobre cambios en sus vidas
- Apreciación de las personas sobre actividades.

Analizados los resultados mediante los indicadores se podrá propiciar planes de mejoramiento individual y grupal que a su vez generen un desarrollo organizacional y personal e incrementen la productividad de la organización.

### **5.3.1 DESARROLLO DE INDICADORES DE COMPETENCIAS PARA FLOPEC**

Basado en las descripciones de cargos y análisis de puestos, además de la cultura organizacional y las estrategias empresariales de FLOPEC, conjuntamente con los altos directivos se dividió cada competencia en tres grados, según la necesidad de cada puesto de trabajo, así el grado mas bajo, mínimo necesario para el puesto se denomina “Grado C”; el grado medio, por sobre el estándar se denomina “Grado B” y el grado de desempeño superior se denomina “Grado A”.

El perfil del puesto de trabajo por competencias esta formado por éstas y su correspondiente división en grados, como se verá más adelante. La brecha de competencias estará determinada según el nivel en que cada empleado tenga desarrollada la competencia conceptualizándola como la diferencia entre el perfil del puesto versus el perfil de la persona. Debido a esto cada grado de cada competencia tendrá un indicador que servirá para evaluar en que nivel se encuentra la persona que ocupa un determinado puesto de trabajo.

---

<sup>38</sup> [www.iade.org/files/rediris2](http://www.iade.org/files/rediris2)

Así para cada competencia habrá tres indicadores según la división en grados. Para establecer el indicador se necesitará de un conjunto de conductas observables, las cuales serán evaluadas por un conjunto de personas que se relacionan con el ocupante evaluado; pudiendo ser estas, el supervisor directo, el colaborador, el cliente interno, el supervisado, entre otros.

Dichos indicadores se los utilizará para la ejecución de la entrevista de eventos conductuales, para procesos de selección de personal, capacitación y de evaluación de desempeño por competencias.

Como se mencionó anteriormente, los indicadores de competencias son de carácter cualitativo. Pero se los puede expresar de manera cuantitativo de la siguiente forma:

**Tabla 4:** Porcentaje de cumplimiento

**Puesto: Jefe de Planificación**

Perfil del Puesto		Perfil del ocupante del puesto		% cumplimiento
Competencias Críticas	Grado	Competencias Críticas	Grado	
Capacidad de planificar y organizar	A	Capacidad de planificar y organizar	C	33%
Habilidad analítica	A	Habilidad analítica	B	66%
Liderazgo	B	Liderazgo	C	50%
Trabajo en equipo	A	Trabajo en equipo	B	66%
Pensamiento estratégico	A	Pensamiento estratégico	C	33%
Comunicación	A	Comunicación	C	33%
Toma de decisiones	A	Toma de decisiones	C	33%
Búsqueda de información	B	Búsqueda de información	C	50%

**Tabla 5:** Calculo del Porcentaje de cumplimiento:

Perfil del Puesto	A	B	C	NP
Perfil de la Persona	100%	66%	33%	0%
Perfil del Puesto	B	C	NP	
Perfil de la Persona	100%	50%	0%	
Perfil del Puesto	C	NP		
Perfil de la Persona	100%	0%		

El porcentaje de cumplimiento se calcula dependiendo del nivel de la competencia en el Perfil por competencias de cada puesto, como se observa en la tabla 5.

En la tabla 6 se presentan los indicadores de las competencias identificadas y en el anexo 5 se encuentran descritas las conductas asociadas a cada indicador.

Dependiendo de las actividades y funciones que realiza el ocupante del cargo, en base a las competencias específicas identificadas, se procederá a elaborar el perfil de competencias.

## **5.4 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADA EN COMPETENCIAS PARA LA FLOTA PETROLERA ECUATORIANA FLOPEC**

En todas las organizaciones sean estas pequeñas o grandes, debe existir la gestión integrada de recursos humanos, que se logra a través del modelo de competencias, como se explicó en el capítulo II. Las empresas más competitivas alrededor del mundo se aseguran de tener un recurso humano cada vez más capaz de realizar sus trabajos, talentosos y de estimularlos para que desempeñen a niveles superiores.<sup>39</sup>

Tomando en cuenta la información obtenida de la gestión de recursos humanos de FLOPEC se propone las políticas y procedimientos de cada subsistema para diseñar el MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS PARA FLOPEC.

### **5.4.1 PERFILES DE COMPETENCIAS**

La base del modelo de gestión de recursos humanos sustentado en competencias es el perfil de competencias de los puestos de trabajo de la organización, mejorando los antiguos perfiles de cargo que hacían énfasis en funciones y tareas.

---

<sup>39</sup> ADMINISTRACIÓN, Un enfoque basado en competencias, Hellriegel, Jackson, Slocum

**Tabla 6:** Indicadores de competencias:

Competencia		Grado	Indicador
Liderazgo	LDR	A	Maneja Reuniones
		B	Promueve la efectividad del equipo
		C	Comunica una misión y visión
Orientación al cliente	OAC	A	Clara comunicación con el cliente
		B	Total disponibilidad para el cliente
		C	Preocupación por las necesidades del cliente
Orientación a los Resultados	OAR	A	Realiza correctamente su trabajo
		B	Fija objetivos y metas
		C	Asume riesgos promueve el esfuerzo
Impacto e Influencia	IEI	A	Influente
		B	Calcula el impacto de las acciones
		C	Utiliza estrategias complejas de influencia
Pensamiento Estratégico	PES	A	Poca adecuación al entorno
		B	Comprensión de cambios del entorno
		C	Comprensión rápida del entorno
Habilidad Analítica	HAN	A	Coordina datos relevantes
		B	Análisis de información
		C	Realiza análisis lógicos
Comunicación	COM	A	Comunicador
		B	Interlocutor confiable
		C	Comunicador estratega
Capacidad de Planificar y Organizar	CPO	A	Completa su propio trabajo y está atento a las necesidades de sus colegas
		B	Planifica su propio trabajo y el trabajo del equipo
		C	Desarrolla estrategias a largo plazo
Desarrollo del Equipo	DDE	A	Da indicaciones oportunas
		B	Da feed back y promueve la capacitación
		C	Desarrollo estratégico
Toma de decisiones	TDD	A	Toma decisiones
		B	Toma de decisiones de mayor importancia
		C	Toma estratégica de decisiones
Comprensión del Entorno Organizacional	CEO	A	Comprende la estructura formal e informal
		B	Comprende clima y cultura
		C	Comprende temas de largo plazo.
Negociación	NEG	A	Centra la negociación en las personas
		B	Casi siempre llega acuerdos satisfactorias
		C	Llega a acuerdos satisfactorios
Orientación al cliente Interno y Externo	OCIE	A	Seguimiento
		B	Disponibilidad para el cliente
		C	Compromiso al cliente
Credibilidad Técnica	CTE	A	Comprensión técnica
		B	Referente técnico
		C	Referente técnico clave
Pensamiento Conceptual	PCO	A	Reconoce modelos
		B	Explicación de problemas
		C	Descubre nuevos conceptos
Pensamiento Analítico	PAN	A	Divide en partes un problema
		B	Reconoce relaciones múltiples
		C	Análisis complejos
Búsqueda de la información	BIN	A	Realiza preguntas
		B	Profundiza en el tema
		C	Desarrolla sistemas de información
Flexibilidad	FLX	A	Aplica normas con flexibilidad
		B	Adaptación de comportamiento
		C	Modificación según cambios organizacionales
Trabajo en Equipo	TEE	A	Coopera
		B	Fomenta la cooperación
		C	Desarrolla el espíritu de equipo
Autocontrol	ACT	A	Control de impulsos emocionales
		B	Mantiene la calma
		C	Control de estrés

Se denomina perfil por competencias de un puesto de trabajo al conjunto de competencias que el personal de una organización, que ocupa dicho puesto, debe poseer para desempeñarse con éxito en un determinado puesto de trabajo.

Como se puede observar de la definición, un perfil por competencias tiene las siguientes características<sup>40</sup>:

- Conjunto de competencias y sus comportamientos asociados.
- Son vinculados con los objetivos estratégicos de la empresa.
- Son asociados con los resultados que la organización pretende obtener.
- Son integrados con la gestión en todas las áreas de la organización

En el perfil de competencias constará lo siguiente:

- Nombre del puesto de trabajo.
- Enlistado de las competencias identificadas para cada cargo.
- Grado de desarrollo que se necesitará para cada competencia, en base a los indicadores obtenidos con anterioridad (descritos en el anexo 5).

En el anexo 7 constan los perfiles de competencias levantados del personal de FLOPEC.

#### **5.4.2 PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

La planificación de recursos humanos comprende predecir las necesidades de Recursos humanos de una organización y establecer los pasos que deben darse para satisfacerlas<sup>41</sup>.

En este subsistema de recursos humanos se tendrá en cuenta los siguientes pasos:

---

<sup>40</sup> [www.ilustrados.com/publicaciones](http://www.ilustrados.com/publicaciones)

<sup>41</sup> ADMINISTRACIÓN, Un enfoque basado en competencias, Hellriegel, Jackson, Slocum.

- En base al plan estratégico de la empresa, detectar las necesidades de personal,

**Tabla 5:** Ejemplo: Perfil de Competencias del Jefe de Planificación:

Puesto: Jefe de Planificación

Competencias Críticas	A	B	C
Capacidad de planificar y organizar	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Habilidad analítica	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liderazgo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pensamiento estratégico	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toma de decisiones	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Búsqueda de información	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Análisis de las necesidades de personal en torno a dos aspectos: necesidades cuantitativas (cuanto personal se debe contratar y en que tiempo) y necesidades cualitativas (competencias),
- Realizar un plan estratégico de recursos humanos, en base al plan estratégico de FLOPEC, que contenga la programación de la siguiente forma:
  - ♦ Revisión periódica de los perfiles de competencias para adaptarlos a posibles evoluciones de tareas y nuevas exigencias por parte de la empresa.
  - ♦ Reclutamiento y selección, basados en los perfiles de competencias
  - ♦ Contratación
  - ♦ Salarios y compensaciones
  - ♦ Formación y desarrollo (competencias, cursos de perfeccionamiento, etc.)



- ♦ Salarios y compensaciones
- ♦ Control y evaluación
- Aprobación de la alta gerencia.

### **5.4.3 ADMISIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS**

#### **5.4.3.1 RECLUTAMIENTO**

El reclutamiento se realizará con el siguiente procedimiento:

- a) Se inicia cuando se determina la necesidad de cubrir una vacante en la empresa y la Gerencia General autoriza a llenar la vacante en mención.
- b) El Jefe de Personal llama a Concurso Interno mediante el cual los empleados, o funcionarios interesados, se presenten, siempre y cuando reúnan los requisitos determinados para cada cargo, así el perfil por competencias necesario para desempeñar el cargo con éxito.
- c) De no existir interesados, o no existir candidatos idóneos en el interior de FLOPEC se declara al concurso como desierto y se reclutará candidatos fuera de la Empresa a través del "Concurso Abierto"<sup>42</sup>.
- d) Una vez declarado el Concurso Abierto se reclutará personal a través de las siguientes alternativas:
  - ♦ Avisos en la prensa local
  - ♦ Avisos en revistas especializadas (para cargos de especialización)
  - ♦ Contacto directo con Organizaciones Profesionales y Centros Docentes
  - ♦ Agencias de Empleo
  - ♦ Revisión de banco de datos internos
- e) Una vez reclutado el personal se dará paso al proceso de Selección<sup>43</sup>.

---

<sup>42</sup> Concurso Abierto es aquel en el que puede participar cualquier aspirante fuera de la Empresa que reúna los requisitos y competencias determinados para el cargo

<sup>43</sup> Tomado del Manual de ordenes permanentes de FLOPEC

### 5.4.3.2 SELECCIÓN

A través del reclutamiento la empresa obtendrá a los posibles ocupantes de un puesto de trabajo. En la selección de personal se decidirá cual de los postulantes será el adecuado para ocupar el puesto de trabajo.

La selección por competencias seguirá el siguiente procedimiento<sup>44</sup>:

- a) Recopilar las carpetas de los aspirantes obtenidas del reclutamiento.
- b) Analizar y verificar el cumplimiento de los requisitos y de las competencias de los aspirantes para cada puesto, en cada una de las carpetas recibidas y separarlas.
- c) Verificar la información personal y certificados contenida en los documentos de cada uno de los aspirantes, teniendo en cuenta lo siguiente:
  - ♦ Revisar la autenticidad de los documentos
  - ♦ Revisar el entrenamiento para aspirantes a la tripulación de las naves
  - ♦ Revisar las especificaciones de conocimiento de algún lenguaje específico
  - ♦ Revisar la vigencia de la Ficha médica
- d) Una vez verificada la información se procede a realizar la entrevista preliminar donde se le entregará la “Solicitud de Empleo”.
- e) Analizar las solicitudes de empleo.
- f) Citar a los aspirantes a una primera entrevista para evaluar sus competencias, con el jefe de Departamento de Personal. En el anexo 6 consta el ejemplo del modelo de entrevista de eventos conductuales que se utilizará para la evaluación de las competencias en los aspirantes.
- g) Programar entrevistas adicionales para los aspirantes, en las cuales el entrevistador será el superior inmediato del puesto de trabajo, donde se hará constar el nombre del ejecutivo de la Empresa que efectuará la

---

<sup>44</sup> Se tomó en cuenta para la selección por competencias la mayoría de ítems de la selección citados en el capítulo cuatro apartado 4.3.4.1.2 debido a que son válidos para una empresa del sector público. El encargado de realizar los procedimientos será el Jefe del Departamento de Personal.

entrevista y el horario en que estás se realizarán y se les entregará una copia para que tengan conocimiento.

- h) Una vez terminadas las entrevistas, el último ejecutivo entregará los formularios donde constan las evaluaciones realizadas a los aspirantes al Jefe de Departamento de Personal Administrativo y Servicios para su análisis. Este procedimiento es aplicable únicamente al personal administrativo.
- i) Recopilar el resultado de las distintas evaluaciones y entrevistas y proceder a analizar la información y realizar un Cuadro Comparativo de competencias de los resultados obtenidos y selecciona a la persona idónea para ocupar el cargo, tanto de personal embarcado como administrativo
- j) Notificar al interesado
- k) Firmar del contrato a prueba y paso al programa de Inducción contemplado en las disposiciones de capacitación.

#### **5.4.3.3 PERIODO DE PRUEBA:**

- Realizar un seguimiento profesional y vigilar el desempeño y sobre todo los comportamientos para poder evaluar las competencias durante ese periodo, a través de calificaciones que se realizarán de acuerdo a lo que determinen los Procedimientos de Evaluación. Se realizará una entrevista acerca del grado de integración del aspirante a sus funciones y a la Empresa.
- Si la evaluación es positiva, Gerente General entregará el Nombramiento y se firma la posesión del cargo.<sup>45</sup>.

#### **5.4.4 CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN DEL PERSONAL**

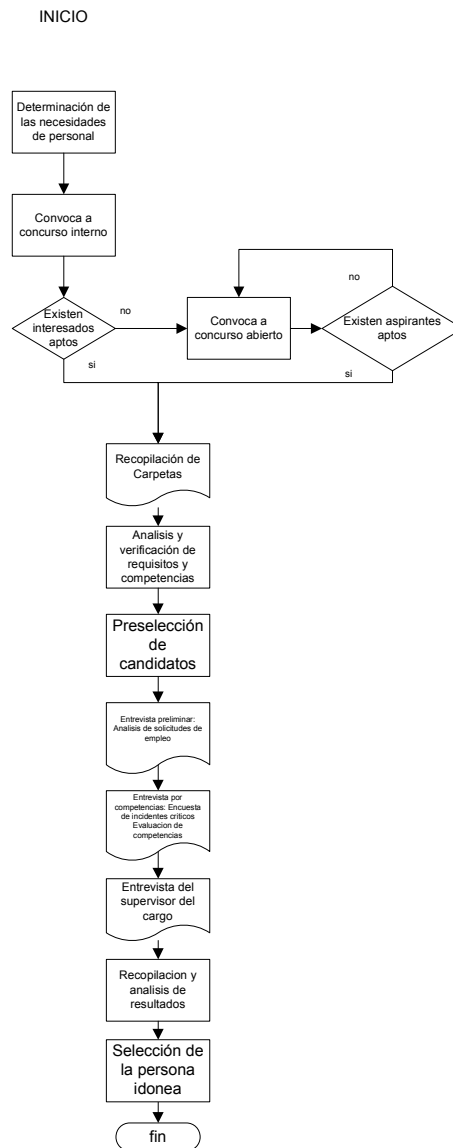
Después de haber elegido a la persona adecuada para el puesto se procederá con la capacitación, primeramente con una inducción a la empresa y sus actividades, y por otra aumentar las capacidades productivas y conseguir (o

---

<sup>45</sup> Recopilado del Manual de Ordenes Permanentes

mejorar) las competencias necesarias para progresar profesionalmente dentro de la empresa.

**Figura 7:** Diagrama del Proceso de Selección de Personal



Fuente: Elaboración propia

La capacitación es la función educativa integral planteada en la Flota Petrolera Ecuatoriana mediante la cual se satisfacen necesidades presentes y futuras respecto a los conocimientos y habilidades de sus funcionarios. De esta forma

se perfecciona al personal en las ocupaciones actuales, se les prepara para cargos superiores y se fomenta un clima de progreso en la empresa.

Dicha capacitación constituye uno de los pilares fundamentales sobre los que sustenta el proceso de aprendizaje organizacional y que posibilitan el desarrollo de competencias laborales que incrementen la efectividad de los trabajadores.

FLOPEC por medio de la Gerencia Administrativa Financiera, formulará programas anuales de capacitación y entrenamiento, que comprendan programas para el desarrollo de competencias, cursos de mejoramiento profesional, congresos conferencias o seminarios en las diversas disciplinas relacionadas con la actividad empresarial dentro o fuera del país.

El procedimiento tiene los siguientes pasos<sup>46</sup>:

- Detección de las necesidades de capacitación,
- Planificación de la capacitación,
- Ejecución y desarrollo de eventos,
- Evaluación de eventos
- Medición del impacto de resultados.

#### **5.4.4.1 DETECCIÓN DE NECESIDADES:**

Las necesidades reales de capacitación y desarrollo del recurso humano en FLOPEC se determinarán al inicio de cada año, en base a los procesos y procedimientos de la gestión en la organización, teniendo como indicadores los resultados obtenidos en el informe de la Evaluación del Desempeño y en el feedback (retroalimentación) de las competencias, que nos mostrará la brecha<sup>47</sup> del perfil de competencias.

#### **5.4.4.2 PLANIFICACIÓN DE LA CAPACITACIÓN:**

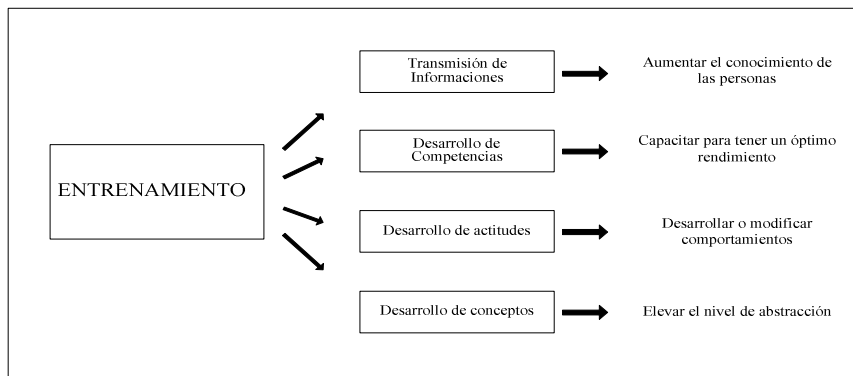
---

<sup>46</sup> Basado en la Norma Técnica SENRES para la capacitación de personal para empresas del Sector Público

<sup>47</sup> La brecha se refiere a la diferencia entre el perfil de competencias necesario para el puesto de trabajo y las competencias que realmente posee la persona.

Sobre la base de la detección de necesidades de capacitación organizacional, el Gerente Administrativo Financiero procederá a realizar la planificación y programación de los eventos, con el fin de establecer prioridades, fijar objetivos generales, formular políticas y estrategias, lineamientos generales y los recursos necesarios para su ejecución.

**Figura 8:** Las cuatro clases de comportamiento logrado mediante el entrenamiento:



Fuente: Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano, 2000

#### 5.4.4.3 EJECUCIÓN Y DESARROLLO DE EVENTOS:

Los planes y programas se desarrollarán a través de eventos de capacitación, que contendrán: objetivos generales, específicos, acciones determinadas por áreas de estudios, su contenido analítico, metodología a emplearse, horarios, instructores, apoyo logístico y las necesidades propias para cada uno de ellos.

El sistema de capacitación incluye los siguientes cursos:

- Inducción

Una vez seleccionado el personal que ocupará un cargo en FLOPEC, se le proporcionará la información necesaria de la Empresa en lo que tiene que ver a su Cultura Corporativa, Clima Laboral, Gestión por competencias, Estrategias y la contribución del nuevo personal al cumplimiento de dichas

estrategias. Se le entregará al personal seleccionado el Folleto de Inducción de la Empresa, documento base para la ejecución del Programa de Inducción. El personal seleccionado asistirá a un Taller de Inducción en que se tratará la información proveniente del Folleto de inducción. Dicho Taller se llevará a cabo mediante una charla explicativa en la que se proyectarán videos existentes en la Empresa que sean representativos del trabajo que se realiza tanto en tierra como en el mar; importancia de la contribución personal para el desarrollo exitoso de las actividades.

Se realiza una presentación del nuevo integrante de la Empresa a todo el personal realizando un recorrido con el personal seleccionado por todas las Gerencias, a fin de presentar a todos los integrantes de la Empresa. En caso de ser personal de tierra el Jefe de Personal asignará a la persona que lo guiará. En caso de ser personal de embarcado, el Capitán del Buque del que formará parte el nuevo oficial o tripulante, designará a un Oficial a fin de realizar el recorrido de reconocimiento<sup>48</sup>.

- Capacitación para el desarrollo de competencias

Dentro de lo que constituye la capacitación, se encuentra la capacitación para el desarrollo de competencias.

Desde la perspectiva de las competencias, si comparo los perfiles de competencias del puesto con las competencias del personal surgirán las necesidades de desarrollo de competencias. Los programas de capacitación y desarrollo de competencias estarán orientados a necesidades tanto individuales como de la organización (presentes y futuras) de tal manera que su objetivo sea desarrollar las competencias de las personas con el fin de que el perfil de la persona se adecue al perfil de competencias del puesto para que cada uno de los procesos a donde pertenecen sean generadores de valor en toda la cadena productiva<sup>49</sup>.

El desarrollo de competencias es un proceso de aprendizaje que permite al empleado incorporar o modificar comportamientos mediante la autogestión de su desarrollo y el desenvolvimiento en talleres especializados, para

---

<sup>48</sup> Recopilado del Manual de Gestión Integral

<sup>49</sup> [www.areasrh.com/rrhh/Teoriadecompetencias.htm](http://www.areasrh.com/rrhh/Teoriadecompetencias.htm)

lograr la evolución de su perfil de competencias para mejorar su desempeño.

Los programas de capacitación por competencias se dirigirán al desarrollo de cada competencia y a una evaluación individual por cada una de ellas.

Los mencionados programas deberán evolucionar hacia una aproximación menos teórica, y orientados más al análisis de las necesidades individuales y colectivas de los trabajadores y sobre todo de la organización.

Para capacitar al personal en el aspecto de las competencias se tiene en cuenta lo siguiente:

- ♦ Definir las competencias del personal para el puesto de trabajo.
- ♦ Analizar que competencias necesitan desarrollarse

Para esto se tiene el siguiente procedimiento:

a) Detectar las necesidades de capacitación de competencias:

Es necesario detectar las necesidades de capacitación por competencias debido a la importancia de fundamentar científicamente y objetivamente la programación que se vaya a realizar del proceso de desarrollo. Para esto se tendrá en cuenta lo siguiente:

- ♦ Análisis Organizacional.- Identificar misión, visión valores, comportamiento del personal, crecimiento, su ambiente físico, social y tecnológico;
- ♦ Análisis de competencias del personal
- ♦ Análisis de la Evaluación del desempeño

b) Identificar objetivos de la capacitación por competencias.

c) Capacitar para el desarrollo de competencias en base a talleres individuales y grupales.

d) Evaluar, controlar y mantener un seguimiento.



- Capacitación o Entrenamiento Ocasional<sup>50</sup>
  - a) La Determinación de Necesidades de Capacitación, permitirá conocer las necesidades de capacitación existentes en FLOPEC, a fin de establecer los objetivos y / o acciones que constarán en el Plan de Capacitación  
El estudio de las necesidades de capacitación implica la elaboración de un diagnóstico en el que se manifiesta el estado real de FLOPEC, es decir una investigación sistemática, dinámica y flexible, orientada a conocer las carencias que manifiesta un empleado y que le impide desempeñar satisfactoriamente las funciones propias de su puesto.
  - b) Los Gerentes de área, Capitanes y Jefes Departamentales, son responsables de determinar las necesidades de capacitación de todo el personal a su mando.
  - c) Los cursos contemplados para nivelación del personal tanto administrativo como embarcado son de:
    - Inglés
    - Computación
    - Cursos específicos de acuerdo al cargo
    - Sistema de Gestión de Calidad y Seguridad
  - d) Los cursos de nivelación serán dictados, en lo posible, por personal de la Empresa que conozca el tema. O se realizarán con instructores fuera de ella.
  - e) Los cursos de nivelación permiten obtener un mismo nivel de conocimientos de su personal para desempeñar su cargo
  - f) Los cursos de actualización son:
    - Personal Administrativo:  
Los cursos de actualización para el personal administrativo se realizan cuando en la Flota se implementan nuevos sistemas o procedimientos para realizar las actividades. Los ejecutivos de la Empresa cuentan con un alto promedio de permanencia, es un personal con muchos años de

---

<sup>50</sup> Recopilado del manual de gestión integral

experiencia, y han sido altamente capacitados a nivel internacional para la administración del negocio naviero. FLOPEC cuenta con un personal cuyas especializaciones y experiencias son únicas en el medio.

- Personal Embarcado:

El Código STCW (Normas de Formación, Titulación y Guardia para la Gente de Mar), tiene como principal objetivo acrecentar la seguridad de la vida humana y de los bienes en el mar, y la protección del medio marino estableciendo, de común acuerdo, normas internacionales de formación, titulación y guardia para la gente de mar. Según este Código, los certificados de los cursos deben ser actualizados cada cinco años, por lo que FLOPEC realiza periódicamente cursos de actualización en coordinación con la Escuela Mercante Nacional.

- Cursos de Especialización

Son cursos cuyo certificado no son parte de los requerimientos del Convenio STWC, pero son necesarios y exigidos por la Empresa para cada Departamento del buque, así:

- Personal de Cubierta

- ♦ Gestión de Personal del Puente
- ♦ Manejo de Cargas y Productos Hidrocarbúricos
- ♦ Operación de Carga-Descarga, Lastre-Deslastre, limpieza de tanques y transferencia de carga
- ♦ Lavado con Crudo
- ♦ Sistema de Gas Inerte
- ♦ Mecánico Operadores de Bombas
- ♦ Maniobras de cubierta
- ♦ Operación segura de un Buque Petrolero
- ♦ Familiarización con los equipos del Puente de Gobierno
- ♦ Procedimientos para las comunicaciones Electrónicas Satelitales (R/O)

- ♦ Reglamento de prevención de choques y abordajes
- ♦ Operación del Sistema Indicador de Nivel de los tanques (Ian Conrad Bergan)
  
- Personal de Máquinas
  - ♦ Máquina principal
  - ♦ Moto generador principal
  - ♦ Calderas auxiliares
  - ♦ Compresores de aire
  - ♦ Purificadores de F.O. y L.O.
  - ♦ Sistemas de refrigeración, Planta de Aire Acondicionado
  - ♦ Evaporadores
  - ♦ Turbinas a vapor
  - ♦ Bombas de carga
  - ♦ Sistema de gobierno
  - ♦ Sistema de monitoreo y alarmas
  - ♦ Sistema de protección del casco ICCP

Estos cursos se realizarán de acuerdo al p nsum establecido en el Manual de Capacitación y Entrenamiento para las Dotaciones 2000.

- Capacitación Permanente

- ♦ Capacitación a Distancia

Este tipo de capacitación es aplicable únicamente al personal embarcado mediante la entrega de Cartillas preparadas por la Empresa para cada tipo de buque.

- ♦ Formación de Instructores

La empresa se encuentra empeñada en aplicar el sistema multiplicador en la Capacitación, por lo que de manera permanente propiciará la preparación de Instructores tanto de personal administrativo como embarcado, mediante cursos especiales de especialización y actualización profesional, así como liderazgo que permitan conformar los Equipos de Mejoramiento Continuo.

#### **5.4.4.4 EVALUACIÓN DE EVENTOS:**

Se evaluará la efectividad de los eventos de capacitación mediante: encuestas de opinión; cambios de actitud; y exámenes objetivos y mediante la adecuación del perfil de competencias del empleado al perfil de competencias del cargo.

Los resultados de la capacitación serán medidos en base a los datos que se obtendrán de la evaluación de la efectividad de la capacitación dependiendo del curso de que se trate.

Los instructores asignados para los Cursos elaborarán un Banco de Preguntas para la evaluación de los Participantes. En los cursos de Actualización y Especialización del Personal embarcado, los instructores elaborarán en Cuestionario para Evaluación de los participantes. El Banco de Preguntas y los Cuestionarios serán entregados a la Gerencia Administrativa Financiera para su registro y verificación de la efectividad.

Una vez terminado el curso de capacitación o entrenamiento el Instructor entregará el Cuestionario de Evaluación antes mencionado a cada participante para que sean llenados de manera individual, el mismo que será recolectado para su puntuación en un plazo posterior que será fijado por el mismo Instructor. Esta evaluación será registrada en los archivos de Capacitación de la Gerencia Administrativa Financiera.

#### **5.4.4.5 MEDICIÓN DE IMPACTO DE LOS RESULTADOS.**

La Gerencia Administrativa Financiera verificará periódicamente la efectividad de la capacitación y entrenamiento programado de la siguiente manera:

- a) Elaborará un Cuestionario en base al Banco de Preguntas preparado por los Instructores de los Cursos,
- b) Envía el cuestionario a los Gerentes de Área / Capitán a fin de que sea contestado por los participantes del curso,
- c) El Gerente de Área / Capitán reunirá los Cuestionarios a la Gerencia Administrativa Financiera,
- d) La Gerencia Administrativa Financiera realizará la puntuación de los Cuestionarios y realizará el Registro de los archivos de Capacitación de la Gerencia.

#### **5.4.5 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS Y RETROALIMENTACIÓN**

La evaluación en FLOPEC como se vio en el capítulo anterior era una evaluación muy subjetiva, y no estaba en concordancia con las demás actividades de recursos humanos.

El objetivo de la evaluación del desempeño, es medir y estimular al personal de la empresa para que ejecute sus actividades con un desempeño acuerdo al estándar y obtener información de cómo se esta desempeñando un trabajador en el puesto que ocupa.

Pero en la realidad solo se lo ejecuta como un trámite burocrático sin que tenga consecuencias reales y prácticas en la organización.

La evaluación de desempeño ayuda a identificar el déficit que los trabajadores pueden tener en la ejecución de sus funciones y tareas. O en el caso de la evaluación por competencias, evaluar si las competencias que posee están de acuerdo al perfil de competencias para dicho puesto.

Naturalmente, no todo el personal de la empresa tiene el mismo nivel de importancia para la organización. De allí que antes de efectuar cualquier evaluación de desempeño, es necesario que la empresa haya definido sus procedimientos de servicio.

La evaluación del desempeño por competencias es de vital importancia ya que el empleado sabe las competencias que necesita de acuerdo al perfil de competencias necesarias para el cargo, entonces podrá verificar, analizar y controlar sus propias conductas con lo requerido al llegar el momento de la evaluación del desempeño.

En la nueva gestión de Recursos Humanos por Competencias los principios de la evaluación del desempeño serán:

- Relevancia
- Equidad
- Confiabilidad
- Confidencialidad
- Consecuencia

El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro. La retroalimentación conocida también como feed back es el retorno de informaciones sobre el comportamiento del trabajador en el puesto donde desempeña sus funciones.

#### **5.4.5.1 DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS**

La determinación de objetivos consiste en identificar los objetivos generales de la organización y específicos de cada empleado durante el periodo de tiempo de un año, para al final del periodo

La evaluación del desempeño se considerará como base para:

- Ascensos
- Estímulos y
- Capacitación

En la tabla 6 se presenta la escala para la calificación para la Evaluación del Desempeño del diagnóstico realizado en FLOPEC sobre la gestión de recursos humanos:

El puntaje obtenido estará compuesto de la siguiente manera: El 50% será la evaluación por competencias, en cuanto a la adecuación del perfil del empleado al perfil por competencias para el cargo que ocupa. El otro 50% estará compuesto por la evaluación del desempeño del empleado en relación a los objetivos planteados para cada cargo,

**Tabla 6:** Escala de calificación para el Personal de FLOPEC

LISTA	PUNTAJE	Calificación
No. 1	80 a 100	Excelente
No. 2	60 a 79.99	Muy bueno
No. 3	40 a 59.99	Normal
No. 4	20 a 39.99	Necesidad de desarrollo
No. 5	00 a 19.99	Necesidad de mejora urgente

En el anexo 9 se presenta un formulario para la auto evaluación y la evaluación del empleado.

#### **5.4.5.2 ENTRENAMIENTO DE EVALUADORES Y EVALUADOS**

En base a los procesos de gestión y desarrollo de recursos humanos, se entrenará y prestará asistencia técnica a directivos, coordinadores, líderes de equipos y servidores, en lo referente a la aplicación del proceso de Calificación de Servicios y Evaluación del Desempeño, comprometiendo al nivel directivo a superar y eliminar obstáculos que se presentaren en su ejecución.

Para el entrenamiento de evaluadores se tomará en consideración los siguientes puntos<sup>51</sup>:

- Los supervisores o jefes de equipo, es decir el personal que tiene gente a su cargo, serán los responsables de realizar la evaluación de su equipo de trabajo; si bien el área de Recursos humanos puede ejercer una cierta supervisión, no es el responsable de las evaluaciones.
- Los evaluadores deben estar familiarizados con las técnicas que utilizarán, entre las cuales consta el formulario de evaluación del desempeño (anexo 9), entrevista de eventos conductuales, cuestionarios, etc.
- Deben evaluar en forma justa y objetiva. El éxito del programa depende de ellos.

Los aspectos fundamentales a tomarse en cuenta para el entrenamiento a evaluadores son:

- Uso de la herramienta. Basándose en un buen manual instructivo. Los aspectos principales son:
  - ♦ Fijación de objetivos y su evaluación al fin del ejercicio
  - ♦ Análisis de conductas y su frecuencia
  - ♦ Cómo llegar a una nota o evaluación final
- La entrevista de evaluación:
  - ♦ Objetivos
  - ♦ Preparación previa
  - ♦ Habilidades de comunicación

#### **5.4.5.3 COMPROBACIÓN DE LA GESTIÓN**

Basado en los perfiles deseados de competencias, se utilizará el instrumento de Evaluación por Competencias (anexo 9) adaptado a las conductas exitosas de la organización, que permitirá la evaluación individual de los ocupantes de

---

<sup>51</sup> Desempeño por competencias Evaluación de 360, Martha Alles, GRANICA, 2004



los cargos para cubrir la brecha de competencias. Se elaborará un instrumento común y general para permitir la evaluación de competencias de los cargos.

Para evaluar al personal de FLOPEC se utilizará la herramienta de evaluación de 360° que pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, etc. La evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral, es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones modernas, y que en el caso de FLOPEC se la utilizará para:

- Medir el Desempeño del personal. En el anexo 9 se puede observar el formato que se utilizará para medir el desempeño del ocupante de un cargo en función a los resultados esperados según los objetivos planificados y a la estrategia de la empresa.
- Medir las Competencias (conductas). En el anexo 9 se puede observar que además de la evaluación del desempeño en función a resultados se encuentra la evaluación del desempeño en base a las competencias que presenta el ocupante del cargo.
- Diseñar Programas de Desarrollo. En base a los resultados obtenidos se diseñaran programas de desarrollo de competencias y además programas de capacitación en relación con las estrategias de la empresa.

A través del feedback la organización logrará:

- Contar con personal competente, debido a una mejor adecuación a las exigencias de los cargos y a las expectativas de la organización ya que tendrán una actitud de apertura a mejorar.
- El clima de la organización se mejorará debido a que se promoverá una mejor comunicación, la transparencia, el deseo de ayudar y de aprender.
- Se logrará resultados exitosos en la organización.

Como parte de la evaluación del desempeño por competencias se utilizará los indicadores desarrollados y descritos en el anexo 5. En base a los indicadores de competencias se buscará mediante un proceso cíclico, dar información de las competencias individuales de las personas en la función que desempeñan. Para la medición de competencias se procederá con los siguientes pasos:

- Planificación y comunicación: Acciones que se deben tomar para la identificación de competencias y la correcta capacitación al personal al respecto.
- Medición: Obtener información a través de:
  - ♦ Identificación de los perfiles de competencias
  - ♦ Perfiles de cada persona que labora en la empresa
  - ♦ Indicadores de competencias
- Seguimiento y Retroalimentación: Gestionar las acciones requeridas para alcanzar comportamientos, conductas y desempeños deseados en el personal en base a las competencias identificadas y obtener retroalimentación de la gestión.

#### **5.4.5.4 CALIFICACIÓN DE OBJETIVOS ALCANZADOS**

Los coordinadores, líderes de equipos y servidores, durante el proceso de evaluación, generarán mediante entrevista, el espacio de participación y consenso, sobre los resultados alcanzados en la evolución de la unidad, proceso, equipo y servidor, e identificarán factores claves de éxito e incidentes críticos que impidieron o posibilitaron el cumplimiento de los objetivos.

#### **5.4.5.5 REGISTRO Y DIFUSIÓN**

Los resultados establecidos en el informe final de Calificación de Servicios y Evaluación del Desempeño, serán registrados en el Sistema de Información y Estadística de Gestión de Desarrollo Organizacional y de Recursos Humanos.

#### **5.4.5.6 RETROALIMENTACIÓN**

Sobre la base del Informe de Resultados de la Calificación de Servicios y Evaluación del Desempeño, el proceso de gestión y desarrollo de recursos humanos en coordinación con cada unidad de planificación, en este caso las gerencias y coordinadores de los procesos organizacionales, elaborarán el plan de mejoramiento continuo de los servidores, puestos, equipos, procesos y organización.

Les corresponde a los coordinadores o líderes procesos de gestión y desarrollo de recursos humanos de las entidades públicas realizar el seguimiento y evaluación sobre la correcta aplicación y utilidad del proceso de Calificación de Servicios y Evaluación del Desempeño.

#### **5.4.6 COMPENSACIÓN DE PERSONAS**

Por tratarse de una empresa del sector público y además formar parte de las Fuerzas Armadas, tienen un sistema propio de pago de remuneraciones y está compuesto principalmente por los rubros explicados en el capítulo 4 en el apartado 4.3.4.3.

Con el modelo de gestión de competencias propuesto se agregará un estímulo a manera de compensación por competencias, para motivar a los empleados a desarrollar las competencias propias de su cargo y que todavía no desarrolle, para validar el modelo y de esa manera alcanzar los objetivos que tiene el modelo de gestión de recursos humanos por competencias.

Como se mencionó en el capítulo 4, adicional a la remuneración mensual el personal de FLOPEC recibe lo siguiente:

- a) Estímulos
- b) Bonificaciones
- c) Beneficios

Además de estos, se propone compensaciones adicionales para motivar al personal al desarrollo de las competencias como son:

- a) Estímulos por competencias
- b) Bonificación por desarrollo de competencias

#### **5.4.6.1 ESTÍMULO POR COMPETENCIAS**

Se entiende por estímulo por competencias al reconocimiento que hace FLOPEC al personal que ha cumplido logrado disminuir la brecha de competencias en el periodo de un año, en relación con el año anterior.

Los estímulos serán carácter económico con asignaciones en dinero, generando un incremento proporcional al sueldo mensual del empleado.

#### **5.4.6.2 BONIFICACIÓN POR COMPETENCIAS**

El personal que haya eliminado la brecha existente entre las competencias propias del personal comparadas con el perfil por competencias del puesto, tendrá derecho a una bonificación por desarrollo de competencias.

El Jefe de personal administrativo y el Jefe de personal embarcado enviarán la información con todas las pruebas validadas, a la Gerencia Administrativo Financiera, que incluyen:

- La asistencia a los talleres de capacitación
- La actitud del personal dentro de los talleres
- Las entrevistas de eventos conductuales para la identificación de competencias.
- Las evaluaciones por competencias de los supervisores

Con esta información el gerente administrativo financiero se encargará de enviar la aprobación para que el personal que haya alcanzado eliminar la brecha de competencias, tenga derecho a la bonificación por competencias.

## CONCLUSIONES

- El modelo de gestión de recursos humanos por competencias propone nuevos procedimientos, para cada subsistema de recursos humanos, todos relacionados para una gestión integral de recursos humanos.
- La importancia en la actualidad que se le está dando al capital intelectual, dentro del cual constan las competencias, gravita en cuanto importante es para la organización el conocimiento y comportamiento de los empleados dentro de la organización, debido a que el perder a un empleado que sabe de todos los procesos y procedimientos de la organización, puede ser muy perjudicial para la misma.
- La administración de recursos humanos en FLOPEC no está enmarcada en una gestión integral, ya que las políticas y procedimientos que se manejan al respecto no están vinculados. Así mismo se están actualizando dichas políticas y procedimientos basándose en la administración por procesos que implica una gestión integral de recursos humanos y que se propone con la gestión por competencias.
- La administración de personal solo se la realiza como procedimientos para cumplir con trámites burocráticos, por ejemplo en la selección de personal, nómina, capacitación y evaluación de personal.
- El modelo de gestión de recursos humanos por competencias propuesto permitirá integrar la estrategia y los objetivos de la organización a cada puesto de trabajo, lo que permitirá ayudar a la organización a definir, alcanzar y optimizar resultados a través de compromisos concretos y medibles asumidos por el personal.
- El esquema en el cual se basó el diseño de gestión de recursos humanos por competencias propuesto, permitió, la correcta identificación de las competencias necesarias para un óptimo rendimiento en el puesto, y por

otra, la evaluación de las competencias en las personas que ocupan los cargos en la organización, permitiendo así realizar el levantamiento de perfiles por competencias.

- Los indicadores de competencias servirán para optimizar la gestión de recursos humanos por competencias, con los cuales se podrá facilitar el logro de objetivos y metas corporativas a través de la identificación y medición periódica del desempeño de las personas por medio de sus competencias.
- El desarrollo de las competencias significa un incremento en la productividad debido a que incide en los comportamientos que causan un desempeño excelente en un puesto, además de que se alinean los comportamientos con las estrategias de la organización, misión y visión.
- En el modelo de gestión de recursos humanos por competencias propuesto se planteó nuevos perfiles de competencias para cada cargo, que serán de gran utilidad para la selección de personal, la capacitación de personal, la evaluación de personal y las remuneraciones del personal.
- El nuevo procedimiento de selección de personal por competencias, incorpora la entrevista por competencias para la evaluación de las competencias de los aspirantes del cargo en base a una entrevista de eventos conductuales.
- El nuevo procedimiento de capacitación por competencias incluye la presentación de talleres para el desarrollo de competencias, primero individualmente y luego en forma grupal.
- La evaluación por competencias dentro de la metodología de la evaluación del desempeño ayudará a disminuir la subjetividad en las evaluaciones, ya que para evaluar por competencias se deben considerar hechos concretos y no impresiones personales.

## RECOMENDACIONES

- Realizar un trabajo de implementación efectiva del modelo de gestión de recursos humanos por competencias que asegure que los responsables de la operatividad del mismo lo conozcan y pongan en práctica lo establecido en cada uno de los procesos y procedimientos que lo conforman.
- Realizar un programa en el que se comunique y se difunda el modelo de gestión de recursos humanos por competencias para que tanto gerentes, jefes, supervisores y asistentes conozcan las competencias requeridas por su cargo y colaboren de manera eficiente y eficaz para el cumplimiento de objetivos y estrategias de la empresa.
- Mantener actualizado el modelo de gestión de recursos humanos por competencias en busca de una mejora continua para la optimización de la gestión de recursos humanos en FLOPEC.
- Realizar un estudio a mediano y largo plazo que permita determinar la eficiencia y eficacia del modelo de gestión de recursos humanos por competencia y por ende de cada uno de los subsistemas de recursos humanos.
- Realizar un manual de gestión de recursos humanos por competencias en el que se incluyan los procedimientos descritos en este documento, incluyendo también todo lo correspondiente a seguridad dentro del trabajo del personal tanto administrativo como embarcado y la implementación de un nuevo software de recursos humanos que ayude al personal al desarrollo de competencias con guías de desarrollo de competencias.
- Implementar un sistema de incentivos para acelerar el proceso de desarrollo e implementación del modelo de gestión de recursos humanos por competencias

- Que exista el compromiso de la alta gerencia y todo el personal para llevar a cabo la implementación del modelo de gestión de recursos humanos por competencias en la organización.
- Implementar un sistema de medición de productividad del recurso humano debido a la implementación del modelo de Gestión de Recursos Humanos por competencias en FLOPEC.



## BIBLIOGRAFÍA

- Alles Martha, Desarrollo del talento humano basado en competencias, Granica, Buenos Aires Argentina, 2004
- Alles Martha, Desempeño por competencias: Evaluación 360°, Granica, Buenos Aires Argentina, 2004
- Alles Martha, Diccionario de comportamientos, Gestión por competencias, cómo descubrirlas a través de los comportamientos, Granica, Buenos Aires Argentina, 2002
- Alles Martha, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias, Granica, Buenos Aires Argentina, 2006
- Alles Martha, Selección por Competencias, Granica, Buenos Aires Argentina, 2004
- Alles Martha, El Diccionario Gestión por competencias , Granica, Buenos Aires Argentina, 2003
- Alles Martha, Gestión por competencias, Diccionario de preguntas Gestión por competencias Cómo planificar la entrevista por competencias, Granica, Buenos Aires, Argentina, 2003
- Bohlander George, Administración de Recursos Humanos, Thomson, 2003
- Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano, primera edición, Mc Graw Hill, 2002,
- Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, quinta edición, Mc Graw Hill, 2000
- Contreras, Josefina, La evaluación de competencias - Lo nuevo de la Gestión Humana, Coruniversitaria, 1998.
- Daziel Cubeiro, Las competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos, Deusto, 1996.
- Ferraro Eduardo, Administración de Recursos Humanos, Valleta Ediciones, 2001
- Hellriegel – Jackson – Slocum, Administración un enfoque basado en

competencias, Thomson, novena edición.

- Hernández Sampieri, Roberto, Metodología de la Investigación, Mc Graw Hill, México, México, 2003
- Levy-Leboyer, Claude. Gestión de las Competencias, Ediciones Gestión 2000. Barcelona, España 1997
- Moreno V. Jaime, Selección de personal: Enfoque clásico y de competencias. En prensa. Quito, Ecuador 2001.
- Posso Miguel Ángel, Metodología para el Trabajo de Grado, Ibarra Ecuador, 2004
- Simon Dolan, Gestión de Recursos Humanos, Mc Graw Hill 1999
- Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa, LOSCCA, Corporación de estudios y publicaciones, Actualizada a septiembre de 2005
- Reglamento de Personal Embarcado y Administrativo, Flota Petrolera Ecuatoriana, FLOPEC
- Reglamento de la Reserva Activa y Empleados Civiles de las Fuerzas Armadas
- <http://www.rrhmagazine.com/articulos.asp?id=432>
- <http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewfeature&id=932&language=spanish>
- <http://www.leonismoargentino.com.ar/INST180.htm>
- [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14\\_2\\_06/aci02206.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_2_06/aci02206.htm)
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Estudio\\_descriptivo](http://es.wikipedia.org/wiki/Estudio_descriptivo)
- <http://escuela.med.puc.cl/recursos/recepidem/epiDesc4.htm>
- [http://www.sepiensa.cl/listas\\_articulos/articulos\\_sepiensa/2002/05\\_mayo\\_2002/20020424\\_2part.html](http://www.sepiensa.cl/listas_articulos/articulos_sepiensa/2002/05_mayo_2002/20020424_2part.html)
- [www.sgp.gov.ar/sitio/innovacion/docs/competencias.pdf](http://www.sgp.gov.ar/sitio/innovacion/docs/competencias.pdf)
- <http://www.iade.org/files/rediris2.pdf>.
- <http://www.ilustrados.com/publicaciones>
- <http://www.arearh.com/rrhh/Teoriadecompetencias.html>
- <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/competencias.htm>
- <http://www.eumed.net/libros/2005/lmr/11.htm>
- <http://www.gestiondelconocimiento.com>

- [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/Vol8\\_n2/a06.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/Vol8_n2/a06.pdf).

## **ANEXOS**

**ANEXO 1: LOS PROCESOS Y SU INTERRELACIÓN**

**ANEXO 2: ORGANIGRAMA GENERAL DE FLOPEC**

**ANEXO 3: MATRICES DE PRIORIZACIÓN PARA LA IDENTIFICACIÓN DE  
COMPETENCIAS DE FLOPEC**

**ANEXO 4: DICCIONARIO DE COMPETENCIAS DE FLOPEC**

**ANEXO 5: INDICADORES DE COMPETENCIAS**

**ANEXO 6: EJEMPLO DE UNA ENTREVISTA DE EVENTOS  
CONDUCTUALES**

**ANEXO 7: PERFILES DE COMPETENCIAS DE FLOPEC**

**ANEXO 8: CUESTIONARIO PARA LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS**

**ANEXO 9: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR RESULTADOS Y POR  
COMPETENCIAS**

**ANEXO 10: PERFILES DE COMPETENCIAS DE LOS EMPLEADOS DE  
FLOPEC**

**ANEXO 11: GLOSARIO**