

REPUBLICA DEL ECUADOR
INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES
IV CURSO DE MAESTRIA EN ALTA GERENCIA

**PROPUESTA DE UN PROCESO DE SELECCIÓN DEL TALENTO
HUMANO POR COMPETENCIAS PARA PETROINDUSTRIAL**

Tesis presentada como requisito para optar al Título
de Magíster en Alta Gerencia

Autora: Ing. Sandra Bethzabe Hormaza Valencia

Quito, octubre de 2007

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la fortaleza para seguir adelante en todos los momentos en que lo necesité.

Al Instituto de Altos Estudios Nacionales, excelente centro de educación superior, a sus autoridades y cuerpo docentes que supieron impartir sus conocimientos con mucho profesionalismo.

A mi esposo por su apoyo en todos los momentos y en especial a mis hijos por ser la inspiración para la culminación de mi trabajo.

A mi empresa PETROINDUSTRIAL Filial de PETROECUADOR, por su apoyo en la participación de esta Maestría y a mis compañeros de trabajo que colaboraron en la realización de esta investigación.

Al Ing. Jacobo Parreño Campaña, Director de esta Tesis, por su acertada dirección en el desarrollo de este trabajo.

DEDICATORIA

A mi esposo Marco Antonio Morales, a mis hijos Marco Antonio y Cristhian Alejandro y a mi pequeña Sandra Vanesa, a quien quiero como mi hija.

A mi madre Carmita por inculcarme que la educación es la mejor herencia que se puede dar a los hijos, y a todos mis seres queridos (familia mía y de mi esposo) por el apoyo brindado.

INDICE GENERAL

CONTENIDO	Pág.
AGRADECIMIENTO	ii
DEDICATORIA	iii
INDICE GENERAL	iv
LISTADO DE CUADROS	viii
LISTADO DE GRAFICOS	ix
RESUMEN	x
CAPITULO I	
MARCO DE REFERENCIA	1
1.1. Planteamiento del Problema	2
1.1.1. Antecedentes	2
1.1.2. Formulación del Problema	4
1.1.3. Delimitación del Problema	5
1.1.4. Factibilidad	5
1.2. Objetivos	5
1.2.1. Objetivo General	5
1.2.2. Objetivos Específicos	6
CAPITULO II	
MARCO TEORICO	7
2.1. Introducción	8
2.2. Gestión por Competencias	10
2.2.1. Las Competencias y la Productividad Institucional	18
2.2.2. Aplicaciones de la Metodología de Competencias	20
2.2.3. Ciclo de Medición de las Competencias	21
2.2.4. Estructuración de las Competencias	24
2.3. Gestión del Talento Humano	36
2.3.1. Funciones de la Gestión del Talento Humano	36
2.3.2. Objetivo de la Gestión del Talento Humano	37
2.3.3. Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias	39
2.3.4. Ventajas de este Modelo Respecto al Tradicional	40

CONTENIDO	Pág.
2.4. Selección del Talento Humano por Competencias	44
2.4.1. Definición y Objetivos de la Selección por Competencias	44
2.4.2. Importancia de la Utilización de este Sistema	46
2.4.3. Proceso de la Selección por Competencia	46
2.5. Empresa: PETROINDUSTRIAL	53
2.5.1. Antecedentes e Historia	53
2.5.2. Estructura Organizacional de la Empresa	60
2.5.3. Situación Actual de la Gestión del Recurso Humano en PETROINDUSTRIAL	64
CAPITULO III	
METODOLOGIA	66
3.1. Diseño Metodológico	67
3.1.1. Tipo de Investigación	67
3.1.2. Método	67
3.1.3. Diseño	68
3.2. Hipótesis	68
3.2.1. Variables	69
3.3. Instrumentos	69
3.4. Técnica	71
3.5. Población y Muestra	71
3.5.1. Selección de la Muestra	71
3.6. Tabulación de Resultados	73
3.6.1. Codificación	73
3.6.2. Comprobación de la Hipótesis	74
3.6.3. Interpretación de Resultados	75
CAPITULO IV	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	85
4.1. Conclusiones	86
4.2. Recomendaciones	88
CAPITULO V	
PROPUESTA DE UN PROCESO DE SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA PETROINDUSTRIAL	90
5.1. Objetivo	91

CONTENIDO	Pág.
5.2. Alcance	91
5.3. Políticas	91
5.4. Banco de Aspirantes	93
5.5. Requerimiento de Personal	94
5.6. Reclutamiento	95
5.6.1. Reclutamiento Externo	96
5.6.2. Reclutamiento Interno o Concurso Interno de Merecimientos	97
5.7. Entrevista de Selección	99
5.7.1. Entrevista Preliminar - Preselección	99
5.7.2. Entrevista Profunda	99
5.8. Verificación de Referencias e Información	100
5.9. Aplicación de Pruebas a Aspirantes	102
5.10. Conformación de la Terna de Aspirante	105
5.11. Elaboración del Informe de Selección	106
5.12. Selección del Aspirante por el Jefe Solicitante	107
5.13. Solicitud de Documentos de Aspirantes Seleccionados	108
5.14. Revisión Médica del Aspirante	110
5.15. Evaluación del Período de Prueba	111
5.16. Glosario de las Funciones del Proceso de Selección	111
5.17. Diagramas de Flujo del Proceso de Selección	115
BIBLIOGRAFIA	126
ANEXOS	

LISTADO DE ANEXOS

ANEXOS	Pág.
Anexo No. 1 Cuestionario - Encuesta	131
Anexo No. 2 Resultados del Cuestionario - Encuesta	134
Anexo No. 3 Solicitud de Empleo	135
Anexo No. 4 Contrato de Trabajo con PETROINDUSTRIAL	139
Anexo No. 5 Requerimiento de Personal	140
Anexo No. 6 Aplicación para Reclutamiento Interno	141
Anexo No. 7 Guía de Entrevista Profunda	142
Anexo No. 8 Guía para Verificación de Referencias	144
Anexo No. 9 Evaluación de Competencias	145
Anexo No. 10 Evaluación del Periodo de Prueba, Nivel Profesional y/o Medio	146
Anexo No. 11 Evaluación del Periodo de Prueba, Nivel de Apoyo	147

LISTADO DE CUADROS

CUADROS	Pág.
Cuadro No. 1 Modelo de Competencia Laboral	12
Cuadro No. 2 Diferencias entre Enfoque Tradicional y el de Competencias	40
Cuadro No. 3 Variables	69
Cuadro No. 4 Construcción del Cuestionario	70
Cuadro No. 5 Población de la Matriz	71
Cuadro No. 6 Tamaño de la Muestra	72
Cuadro No. 7 Codificación	73

LISTADO DE GRAFICOS

GRAFICOS	Pág.
Gráfico No. 1 Competencia Laboral	13
Gráfico No. 2 Plataforma para Gestionar Estrategicamente el Talento Humano	20
Gráfico No. 3 Ciclo de Medición de Competencias	22
Gráfico No. 4 Modelo de Iceberg	28
Gráfico No. 5 Clasificación de Competencias según su Grado de Dificultad de Detección	30
Gráfico No. 6 Relación entre Competencias	35
Gráfico No. 7 Sistema de Gestión del Recurso Humano	37
Gráfico No. 8 Proceso de Gestión Humana	38
Gráfico No. 9 Modelo de Gestión por Competencias	39
Gráfico No. 10 Estructura Orgánica de la Matriz de Petroindustrial	61
Gráfico No. 11 Estructura Orgánica de la Refinería Estatal Esmeraldas	62
Gráfico No. 12 Estructura Orgánica de la Refinería La Libertad	63
Gráfico No. 13 Estructura Orgánica del Complejo Industrial Shushufindi	64
Gráfico No. 14 Respuesta a la Pregunta 1 de la Encuesta	75
Gráfico No. 15 Respuesta a la Pregunta 2 de la Encuesta	76
Gráfico No. 16 Respuesta a la Pregunta 3 de la Encuesta	77
Gráfico No. 17 Respuesta a la Pregunta 4 de la Encuesta	78
Gráfico No. 18 Respuesta a la Pregunta 5 de la Encuesta	79
Gráfico No. 19 Respuesta a la Pregunta 6 de la Encuesta	80
Gráfico No. 20 Respuesta a la Pregunta 7 de la Encuesta	81
Gráfico No. 21 Respuesta a la Pregunta 8 de la Encuesta	82
Gráfico No. 22 Respuesta a la Pregunta 9 de la Encuesta	83
Gráfico No. 23 Respuesta a la Pregunta 10 de la Encuesta	84

RESUMEN

La Selección por Competencias, es el procedimiento por el cual se atrae, contrata e incorpora talento humano que se ajuste lo más rigurosamente al perfil de competencias requerido para determinado cargo. Este es un paso de suma importancia ya que deben encontrarse candidatos adecuados que reúnan características afines al puesto. Frecuentemente la contratación y retención de candidatos resulta insatisfactoria y sumamente costosa para las empresas.

El objetivo del presente trabajo investigativo es evaluar la incidencia que puede tener en la Gestión del Talento Humano de PETROINDUSTRIAL la aplicación de la Selección por Competencias, para sobre esta base, proporcionar a PETROINDUSTRIAL una herramienta actualizada, que optimice la incorporación de talento humano idóneo. Adicionalmente este estudio puede servir de referente para otras instituciones tanto públicas como privadas que iniciaron o están por iniciar proyectos similares.

Lo que justificó este estudio, fue la oportunidad de poder innovar con estos conceptos, en una empresa estatal de vital importancia para el Ecuador como es PETROINDUSTRIAL Filial de PETROECUADOR, en donde se hace necesario contar dentro de la organización con personal competente que le permita gestionar procesos de mejora continua y faciliten el logro de sus objetivos.

CAPITULO I

MARCO DE REFERENCIA

En este capítulo se efectúa el planteamiento del problema, que comprende antecedentes, formulación, delimitación y factibilidad de la investigación.

Posteriormente se formula el objetivo general y los objetivos específicos del presente trabajo investigativo.

MARCO DE REFERENCIA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1. Antecedentes

La Globalización económica, la apertura de nuevos bloques económicos y la creciente competitividad sectorial hacen que el éxito o el fracaso de una organización dependa de una correcta administración de tres recursos: Tecnológicos, Financieros y Humanos. Los dos primeros son condición necesaria pero no suficiente para garantizar el éxito.

El éxito de una organización estará asegurado cuando ésta cuente con el personal adecuado, en el momento oportuno y con los conocimientos, entrenamiento y competencias necesarias para que administren eficaz y eficientemente los recursos financieros y tecnológicos.

En la visión tradicional, se define el puesto en función de los objetivos a cumplir y tareas a realizar. Esto determina el perfil del candidato, en términos de saber (conocimientos, diplomas) y experiencia¹.

En la visión actual, se propone pensar en términos de globalidad y de resultados de equipo. Se pretende lograr mejoras globales y no locales, y por tanto tratar a cada trabajador como generador de sinergia. La nueva selección de personal ha observado en las empresas, que las razones por las que contratamos a un trabajador no suelen ser nunca las que motivan su despido. Porque se contrata a las personas por lo que saben, y se les despide por lo que son.

¹ Henric-Coll, M. Selección de Personal: Una Nueva Visión. www.equipo humano.com.

En las grandes empresas con mayor frecuencia resulta más extendida la creencia de que el éxito en el desarrollo del trabajo no depende de la capacidad intelectual de los candidatos al mismo, sino por el contrario se considera que solo poseen un desempeño excelente aquellos que son "competentes".

La gestión por competencias en las organizaciones es una estrategia nueva en el desarrollo y manejo del recurso humano, los modelos implementados actualmente requieren de seguimiento, evaluación y reformas que permitan conseguir los resultados esperados; además facilita que el departamento de recursos humano identifique los posibles resultados de la gestión, entendiéndose efectividad en el proceso cuando se evidencian resultados a nivel de rendimiento, competencia, productividad, desempeño y todos aquellos indicadores que permitan observar las consecuencias de la selección del talento humano por competencias.

PETROINDUSTRIAL, Filial de PETROECUADOR, es una empresa estatal encargada de transformar los hidrocarburos mediante procesos de refinación para producir derivados que satisfagan la demanda interna del país.

El petróleo es el mayor bien económico que tiene el Ecuador. Según el Centro de Estudios y Análisis de la Cámara de Comercio de Quito, el flujo de divisas sostiene la dolarización; así las exportaciones petroleras son para la economía ecuatoriana la principal fuente de entrada de divisas. Entre 1999 y septiembre del 2005 ingresaron al país más de USD 17.100 millones por venta de petróleo y sobre los USD 1.800 millones por venta de derivados.

En PETROINDUSTRIAL, la normativa vigente en materia de Recursos Humanos data de 1990, razón por la cual no se ajusta a la realidad tanto desde el punto de vista de avance de las técnicas modernas de administración cuanto a la competitividad empresarial.

Actualmente al interior de PETROINDUSTRIAL no existe un proceso de selección de personal basado en competencias. Esto sumado a la injerencia política, sindical, y/o, disposiciones de autoridades de turno, no han permitido una aplicación técnica de este importante Proceso de Gestión del Talento Humano.

PETROINDUSTRIAL, requiere de manera urgente disponer de un proceso de selección del talento humano basado en competencias; por lo tanto; constituye una necesidad prioritaria determinar las ventajas que ofrece este tipo de selección, establecer los pasos para efectuar la selección basada en competencias y en definitiva conocer su incidencia en la efectividad de la Gestión del Recurso Humano de PETROINDUSTRIAL; es justamente esto lo que pretende lograr el presente estudio.

1.1.2. Formulación del Problema

En nuestro país, no se cuenta con estudios que aporten antecedentes sobre las ventajas o desventajas de la selección por competencias y la incidencia que tendría la aplicación de este proceso en la gestión del talento humano de una de las empresas más importante del país. Partiendo de esto surge el presente estudio, en el cual se plantean las siguientes preguntas directrices para la investigación:

¿Incidirá la Selección del Talento Humano por Competencias en la Gestión del Recurso Humano de PETROINDUSTRIAL?

¿Cuáles son los Pasos a Seguir para Efectuar una Selección de Talento Humano Basada en Competencias?

¿Cuáles son las Ventajas que Ofrece la Selección del Talento Humano por Competencias?

1.1.3. Delimitación del Problema

El Trabajo de investigación se realizará al personal de la Matriz de PETROINDUSTRIAL.

En Quito, Provincia de Pichincha.

Durante el período de junio a octubre del 2007.

El estudio corresponde al área de Gestión Administrativa, Administración del Recurso Humano.

1.1.4. Factibilidad

Es posible realizar este estudio de investigación, en razón de que se dispone de tiempo, recursos necesarios, presupuesto requerido, autorización de la Empresa, el universo es accesible, existe la bibliografía actualizada y suficiente sobre el tema objeto de la investigación.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo General

- Determinar la Incidencia del Proceso de Selección por Competencias en la Gestión del Talento Humano.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Determinar las Actividades o pasos a Seguir para Efectuar una Selección del Talento Humano Basada en Competencias.
- Determinar las Ventajas que Ofrece el Proceso de Selección del Talento Humano por Competencias.
- Desarrollar un Proceso de Selección de Gestión del Talento Humano por Competencias para PETROINDUSTRIAL.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

En el presente capítulo, se revisan todos los aspectos relacionados con la Gestión por Competencias y la Gestión del Talento Humano.

A continuación, se hace referencia al proceso de Selección del Talento Humano por Competencias. Finalmente, se revisan los antecedentes, estructura organizacional y situación actual de la gestión del recurso humano de PETROINDUSTRIAL Filial de PETROECUADOR.

MARCO TEORICO

2.1. INTRODUCCION

La empresa actual está sujeta a los cambios que diariamente surgen en el mundo, que influyen notoriamente en su diario accionar. Con esto, cada uno sus componentes deben moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.

La gestión que comienza a realizarse ahora, ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que la clave de su éxito está en la gente que en ella participa.

Los departamentos de gestión humana reprograman la dirección del personal, planteando el recurso humano no como un costo sino como una inversión, suponiendo una nueva perspectiva que permita la competitividad, abandonando el enfoque tradicional, evolucionando hacia una estrategia donde el talento humano es quien alcanza los objetivos estratégicos de la organización mediante la generación de competencias y compromiso organizacional clave en el desarrollo de empresas exitosas.

Para Soto y Dolan (2004) es necesario fijar los objetivos empresariales y alcanzarlos, para tomar conciencia de los factores que influyen en el proceso de la internacionalización de la actividad económica y, sobre todo, en qué dirección están orientados y las consecuencias que este proceso tiene para la práctica empresarial. Además factores como la rápida evolución y transmisión de tecnologías y materiales, mejoras de las infraestructuras y medios de transporte, liberación del comercio internacional, evolución de los sistemas de financiamiento, exceso de la

oferta sobre la demanda, aumento de la competencia, entre otros, que promueven actualmente la globalización de la actividad económica, derivan en dos consecuencias para las empresas: la necesidad de adaptarse al entorno organizacional, a fin de aprovechar la evolución favorable del comercio internacional y de la circulación de capitales y, al mismo tiempo, prepararse para hacer frente a la creciente presión que ejercen los competidores; y la obligación para las empresas de mejorar continuamente su competitividad, buscando ventajas en costos, productos y servicios.

Sin embargo deben adecuarse las estrategias a las condiciones particulares de cada organización, dentro de los cuales tiene singular importancia su situación económica y social, el sector en el que desarrolla su actividad y sobre todo su dimensión empresarial. Pero sin duda se requiere de sistemas de gestión avanzados capaces de conducir a la organización a través de un entorno cada vez más cambiante hacia la consecución de sus objetivos, aspecto que impulsa a buscar y desarrollar planteamientos estratégicos específicos que sean realmente útiles y sencillos de implementar.

Uno de estos sistemas es el de gestión humana por competencias, que consiste en la identificación de perfiles propios para cada puesto de una organización, mediante la selección de las competencias que se consideren necesarias para un puesto de trabajo dentro de una cultura organizacional, que no serán las mismas en el mismo puesto de trabajo en otras organizaciones, por lo tanto la aplicación de este modelo se debe realizar según el caso, identificando personas que ya hayan demostrado por medio de sus comportamientos las competencias requeridas, identificando que características poseen esas personas que generan un desempeño sobresaliente con respecto a sus pares y en consecuencia

resulten más productivas y funcionales en pro de los objetivos de la organización. Ortega y Marchant (2005).

2.2. GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Gestión por Competencias es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer.²

La Gestión Humana por Competencias es un modelo integral que contribuye a la utilización óptima de los recursos humanos; permite profundizar en el desarrollo y participación del capital humano, ya que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos comprometidos en el quehacer de la empresa. Fernández (2005).

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

Es importante conocer los diferentes modelos y como se estructuran las competencias a partir de los mismos, estos según Mertens (1999) se clasifican en tres clases: funcionalista, conductista y constructivista.

² De Sousa, M. (2001). Análisis de necesidades de entrenamiento basado en el modelo de Competencias. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Caracas, Venezuela.

El modelo funcionalista, establece desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, se usa a nivel operativo, se circunscribe a los aspectos técnicos, es la plataforma de los desempeños mínimos esperados. Los elementos en que se basa son: aspectos técnicos del producto; la observación de la ejecución y los conocimientos asociados requeridos. Es útil para asegurar la calidad en la operación de la persona en situaciones y procesos predeterminados.

El modelo conductista, consiste en identificar las capacidades de fondo que conlleva a desempeños superiores. Se aplica a los niveles directivos, se circunscriben a las capacidades ante circunstancias no predefinidas, para lo cual es necesario tener capacidad analítica, de toma de decisiones. No se deriva de los procesos de la organización, si no del análisis de las capacidades de las personas, de cómo plantea los objetivos, toma de decisiones, identifica situaciones y asume riesgos.

Por último el modelo constructivista construye las competencias a partir del análisis y el proceso de solución de problemas y las disfunciones que se presentan en la organización. Las competencias están ligadas a los procesos en la organización, lo que interesa es identificar las que emergen y potencian los procesos de mejora, es decir, se construyen sobre la marcha.

Cuadro No. 1

Modelo de Competencia Laboral

Funcionalista	Conductista	Constructivista
Norma Sectorial - Análisis Funcional	Excelentes ejecutores	Proceso aprendizaje - Disfunción
Basadas en resultados	Se orienta a resultados	Son los resultados del aprendizaje
Ocupacional: Rendimiento trabajo	Formativo: Desarrollo competencias	Formación dual
Criterios desempeño sectoriales	Desempeño Superior	Logros alcanzados aprendizaje
Enfasis: Competencias Técnicas	Enfasis: Competencias Rasgos	Enfasis: Competencias de Contexto

Fuente: Competencia Laboral: Sistemas, surgimiento y modelos, L. Mertens.
Elaboración: Autora

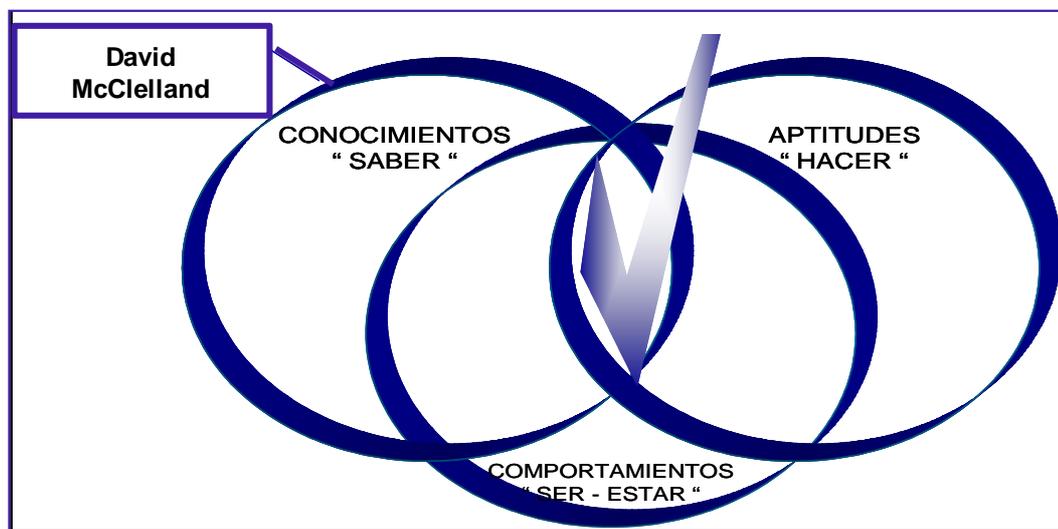
Lo esencial en la implementación de un modelo de gestión humana por competencias es el concepto de competencia y su estrecha relación con el trabajo, responde a la situación actual del mundo laboral, caracterizado por un alto nivel de cambio, con exigencias que son mayores a las habilidades individuales, situación que aumentará en el futuro.

¿Qué son las Competencias?

La palabra competencia como tecnicismo fue introducida por primera vez en textos de psicología, cuando David McClelland profesor de psicología de la Universidad de Harvard, publicó en 1973 el artículo “Examinar competencias más que examinar la inteligencia”; en éste, argumentó que los exámenes académicos tradicionales no garantizaban el desempeño en el trabajo, ni el éxito en la vida y que con frecuencia se minimizaba la capacidad intelectual de: minorías étnicas, mujeres y grupos vulnerables en el mercado de trabajo.

De esta manera, McClelland abordó el concepto de competencia relacionándolo con la motivación humana más que con el intelecto; en los cuales se plantea que el éxito en el trabajo involucra conocimientos (saber), aptitudes (saber hacer) y actitudes (saber ser).

Gráfico No. 1
Competencia Laboral



Fuente: David McClelland

Elaboración: Autora

Si bien fue David McClelland el propulsor de estos conceptos, comenzaremos por la definición de competencia de Spencer y Spencer³; "competencia es una característica subyacente en el individuo que está casualmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación".

Característica Subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

³ Spencer, L. y Spencer, S. (1993). Competence at work, models for superior performance. Ed. John Wiley & Sons, New York, USA.

Causalmente Relacionada indica que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.

Estándar de Efectividad significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar.

Ejemplos de criterios: el volumen de ventas en dólares para vendedores o el número de clientes que compran un servicio.

De acuerdo a Spencer y Spencer, las competencias son, en definitiva, características fundamentales del hombre e indican “formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo”.

Ernst & Young⁴ define competencia como: “la característica de una persona, ya sea innata o adquirida, que está relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo”.

Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos, adquiridos o innatos, que definen sus competencias para una cierta actividad. Sin embargo, descubrir las competencias no requiere estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona. Solamente interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de la empresa.

Dalziel (1996) define a las competencias como: “un conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos, características conductuales y

⁴ Ernst & Young (1998). Innovación en la gestión empresarial (Fascículo No. 6). Gestión por Competencias. Cuadernos Cinco Días.

otros atributos, que correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior”.

C. K. Prahalad, define competencia, como: “un concepto de negocios, es en esencia lo que hace una empresa exitosa, y es el área del talento humano, el medio para que estos conceptos se hagan realidad en quienes la integran”.

Para Leonard Mertens, “competencia laboral, se refiere a los aspectos del acervo de conocimientos y habilidades, aquellos que son necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada. Es la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado”.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) define la competencia laboral como las características personales que diferencian el desempeño adecuado del excelente, en un cargo, en una organización o cultura específica. Son ciertas maneras de hacer las cosas; son conductas y habilidades que las personas demuestran cuando realizan un trabajo con excelencia.

En las Norma ISO 9000:2000, se define el término de competencia laboral como la habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes.

Otro concepto de competencia laboral, es la que se define como la capacidad demostrada por una persona para obtener un resultado esperado de ella en un proceso (desempeño exitoso), mediante la puesta en juego de unos atributos de conocimientos, técnicas y comportamientos, en un contexto determinado⁵.

⁵ Herrera, A. (2005). Administración de los Subsistemas de Gestión Humana por Competencias. Ponencia presentada en el Seminario – Taller dictado para el Sistema PETROECUADOR. Quito, Ecuador. Pág.27.

Sin embargo, la noción de competencia es una palabra recién llegada al vocabulario de los psicólogos del trabajo y, más en general, de los gestores de recursos humanos. Hablamos corrientemente de aptitudes, intereses y rasgos de personalidad para representar parámetros según los cuales los individuos difieren unos de otros; por consiguiente, es importante precisar estos conceptos, así como las relaciones que pueden existir entre ellos.

Aptitudes, Personalidad y Competencias

Las aptitudes y rasgos de personalidad, permiten caracterizar a los individuos, explicar la variación de sus comportamientos en la ejecución de tareas específicas y las competencias afectan a la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad, así como los conocimientos adquiridos para cumplir bien una misión compleja en el marco de la empresa, que se ha encargado al individuo dentro del espíritu de sus estrategias y su cultura. Desde este punto de vista, no se puede decir que las competencias no estén en relación con las aptitudes y los rasgos de personalidad; pero constituyen una categoría específica de características individuales que tienen lazos estrechos con los valores y conocimientos adquiridos. Finalmente, parece efectivamente que tienen un carácter «local», es decir, que dependen del marco de la empresa en el que son elaboradas y, por lo tanto, utilizadas.⁶

En otras palabras, las competencias no pueden desarrollarse si las aptitudes requeridas no están presentes. Las competencias, se refieren a tareas o a situaciones de trabajo, a regulación de la que es capaz el operario en el entorno de su trabajo y de su actividad.

⁶ Levy-Leboyer, C. (1997). Gestión de las Competencias. Barcelona, España, Editorial Gestión 2000.

De lo anterior se puede determinar dos puntos importantes, en primer lugar, se requieren aptitudes específicas para adquirir o para utilizar competencias concretas; estas aptitudes desempeñan un papel que está limitado a la fase de aprendizaje, cuando la tarea puede ser completamente automatizada. Pero, en segundo lugar, cuando la tarea no es rutinaria y está caracterizada por exigencias imprevistas y constantemente renovadas, se recurre permanentemente a procesos cognitivos y a aptitudes mentales; éste es el caso, evidentemente de una gran parte de las responsabilidades de los mandos y de la casi totalidad de aquellas en que las situaciones cambian con frecuencia o que exigen creatividad, una iniciativa real e imaginación, e incluso una aptitud para salir de los caminos trillados.

En resumen, aptitudes diferentes desempeñan un papel importante durante la adquisición de todas las competencias, pero el papel de las aptitudes intelectuales y de las capacidades cognitivas es vital; además, perdura cuando se trata de tareas complejas, o sea, que no enfrentan al individuo a exigencias repetidas de manera idéntica o muy aproximada. En el plano práctico se impone, pues, la medición de las aptitudes individuales por medio de tests clásicos, cada vez que una competencia no haya sido adquirida a pesar de la experiencia sobre el terreno, y cada vez que las condiciones de trabajo hagan difícil la adquisición de una competencia específica porque los datos de los problemas planteados y el entorno laboral cambien demasiado aprisa para que la experiencia pueda crear competencias reutilizables.

La comparación que acabamos de hacer entre aptitudes, rasgos de personalidad y competencias ha mostrado que las aptitudes y los rasgos de personalidad se definen como diferencias entre los individuos, mientras que las competencias están estrechamente ligadas a las actividades profesionales y, más concretamente, a las misiones que

forman parte de un puesto. Woodruffe (1993) propone por otra parte que se hable de competencias para caracterizar una misión determinada y de «dominio de competencias» cuando se considera el conjunto de misiones que componen un puesto. El concepto de competencia está asociado, por lo tanto, al análisis de las actividades profesionales y al inventario de lo que es necesario hacer para cumplir perfectamente las misiones que aquéllas implican.

2.2.1. Las Competencias y la Productividad Institucional

Hasta el siglo XIX, la inversión sistemática en capital humano no era importante para ningún país, los gastos en educación, sanidad y formación eran irrisorios. Sin embargo, con la revolución científica que se da a partir del siglo XIX, la educación, el conocimiento, y las habilidades se convirtieron en factores decisivos para determinar la productividad de un trabajador. Como resultado de ésta evolución, el siglo XX, y sobre todo a partir de los años '50 es la era del capital humano en el sentido de considerarse un factor condicionante primario del nivel de vida de un país es su éxito en el desarrollo y la utilización de las habilidades, los conocimientos, y los hábitos de sus ciudadanos "esta es la era de las personas".

Según Becker, los éxitos económicos de los países asiáticos no se explicarían sin una base de fuerza laboral bien formada, educada, trabajadora y políticamente ordenada. El recurso natural más valioso para esos países son los cerebros de sus habitantes.

Es fundamental entonces transformar nuestra visión, desde la economía a la economía humana, desde el capital de trabajo hacia el desarrollo, potencialización del capital humano, que es lo que en esta década le dará la única ventaja competitiva sustentable en el tiempo a la empresa.

Por otro lado, aunque el Sistema de Certificación de Competencias sea difícil de desarrollar y de llevar a la realidad, debe ser un esfuerzo continuo y sobre todo compartido por los sectores gubernamental, privado y educativo, de tal manera que una alianza entre ellos derive en el incremento de la productividad, las ganancias, el empleo y el sistema de capitales basados en conocimientos que se buscan hoy en día.

Sabemos que la tecnología de avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy nos exige el mercado, pero vemos también que el éxito de cualquier empresa depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga la gente que participa en la organización.

La investigación de Burke & Day⁷ ha demostrado que el desarrollo de competencias puede significar 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, desplazando la curva de productividad un 0,6 de su desviación estándar hacia la derecha, lo cual nos permitirá apoyar al cumplimiento de la misión, la visión y los objetivos de la institución.

Además en la era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún, valorizadas conforme a un sistema de competencias.

⁷ Burke, M.J. & Day, R.R. (1986). A Cumulative Study of the Effectiveness of Managerial Training. *Journal of Applied Psychology*. Págs. 71, 232 – 245.

2.2.2. Aplicaciones de la Metodología de Competencias

Las principales aplicaciones de la metodología de competencias en una empresa se pueden identificar en la siguiente plataforma para gestionar estratégicamente el talento humano:

- Seleccionar a los más adecuados
- Promover según criterios válidos y fiables
- Poner en marcha un auténtico cambio cultural
- Desarrollar conductas que generen resultados superiores
- Retribuir en forma más justa y eficaz
- Dar retroalimentación, de qué y el cómo de la gestión

Gráfico No. 2

Plataforma para Gestionar Estratégicamente el Talento Humano



Fuente: Herrera, Alvaro. Ponencia en Taller dictado al Sistema PETROECUADOR.

Elaboración: Autora

Al aplicar y medir competencias en una institución se pretende:

- Impulsar el cambio cultural
- Enfocar los esfuerzos del personal para lograr los objetivos estratégicos
- Mejorar la productividad individual y en consecuencia la productividad institucional
- Clarificar los comportamientos que se requieren en cada función
- Dar retroalimentación de los comportamientos de cada persona frente a los requeridos por la función.
- Apoyar en el desarrollo de comportamientos con una guía de ayuda.
- Dar herramienta para lograr un crecimiento profesional sostenido en comportamientos deseados.

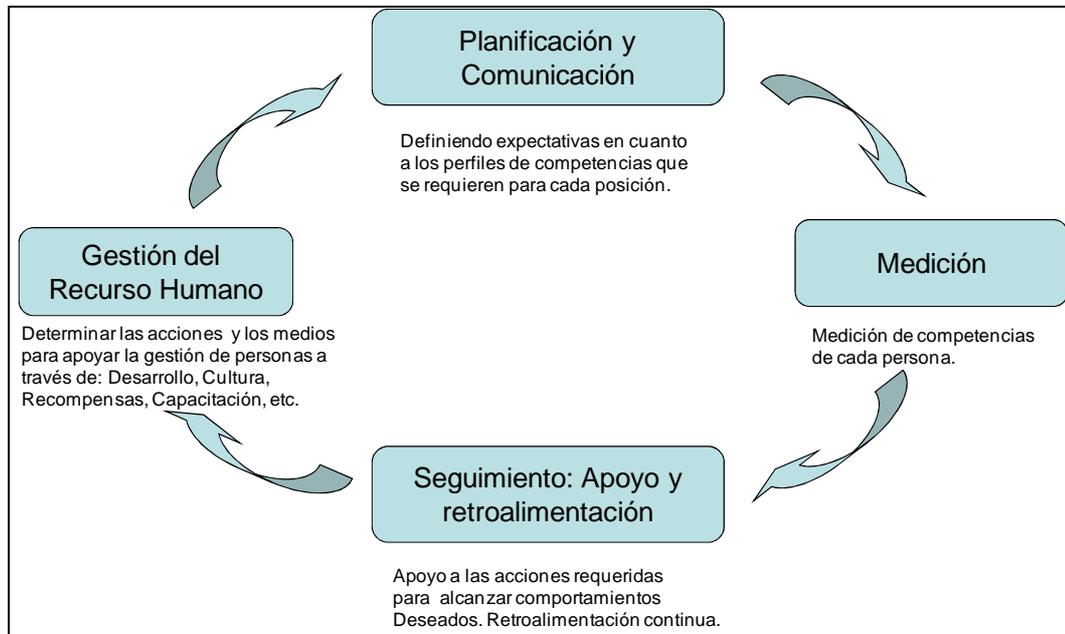
2.2.3. Ciclo de Medición de las Competencias

La medición de competencias es una actividad cíclica, que busca facilitar información de los comportamientos individuales de la persona en la función.

Para poner en marcha este proceso de mejora continua es necesario disponer de un levantamiento preliminar, una primera información sobre los comportamientos de la persona, esta información será el punto de partida en todo este proceso.

Gráfico No. 3

Ciclo de Medición de Competencias



Fuente: Herrera, Alvaro. Ponencia en Taller dictado al Sistema PETROECUADOR.

Elaboración: Autora

¿Qué es un Perfil de Competencias?

Es el conjunto de comportamientos que la función requiere para generar mejores resultados el cual permite predecir el éxito en el puesto de trabajo.

Cada función debe tener definido un perfil de competencias y este a su vez tener niveles de comportamientos base y/o niveles de comportamientos de excelencia.

Mientras los comportamientos de los trabajadores se acercan más a los niveles descritos como “Nivel de Excelencia” mejor será el cumplimiento de su función.

¿Cómo Medimos las Competencias Individuales?

Para la medición de competencias individuales, se deben emplear cuestionarios que permitan establecer los comportamientos y niveles que cada persona ha demostrado con cierta estabilidad en el desarrollo de sus actividades cotidianas en la función.

Una vez establecidos los perfiles de cada persona estos deberían ser comparados con los perfiles requeridos por la posición.

Adicionalmente, se deberá establecer una guía de las acciones que se pueden tomar para desarrollar y alcanzar los comportamientos en los niveles requeridos.

¿Quiénes son los Participantes del Proceso?

En todas las mediciones existen dos roles:

- El colaborador quien participa con su automedición
- Las personas que dan información de los comportamientos, estos pueden ser:

Supervisor, es a quien la persona reporta directamente

Colegas, son las personas con quienes interactúa, incluso pueden realizar la misma función con o sin similar denominación de cargo.

Colaboradores o Supervisados, son las personas que están bajo su cargo o responsabilidad.

Otros, en esta categoría se incluyen aquellas personas que sin tener una relación jerárquica o funcional, mantienen una relación profesional. Por ejemplo: clientes, proveedores.

Existen varias posibilidades a la hora de elegir a las personas que realizarán la medición de competencias y ello determinará el tipo de medición a realizar:

- 90 grados : Supervisor y automedición
- 180 grados : Supervisor, colaterales o colaboradores y automedición
- 360 grados : Supervisor, colaterales y colaboradores y automedición

2.2.4. Estructuración de las Competencias

Según Le Boterf (1996) la competencia se estructura en base a tres componentes: el saber actuar, el querer actuar y el poder actuar.

El saber actuar, es el conjunto de factores que definen la capacidad inherente que tiene la persona para poder efectuar las acciones definidas por la organización. Tiene que ver con su preparación técnica, sus estudios formales, el conocimiento y el buen manejo de sus recursos cognitivos puestos al servicio de sus responsabilidades; este componente es el tradicionalmente utilizado a la hora de definir la idoneidad de una persona para un puesto específico, permite contextualizar el énfasis que hacen muchas empresas en la capacidad de su personal.

El querer actuar, es otro componente fundamental de la competencia alude no solo al factor de motivación de logro intrínseco a la persona, sino también a la condición mas subjetiva y situacional que hace que el individuo decida efectivamente emprender una acción en concreto. Influyen fuertemente la percepción de sentido que tenga la acción para la persona, la imagen que se ha formado de sí misma respecto de su grado de efectividad, el reconocimiento por la acción y la confianza que posea para lograr llevarla a efecto.

El tercer componente de la competencia, quizás el más olvidado en la mirada tradicional es el poder actuar. En muchas ocasiones la persona sabe como actuar y tiene los deseos de hacerlo, pero las condiciones no existen para que realmente pueda efectuarla. Las condiciones del contexto así como los métodos y recursos de los que disponga el individuo, condicionan fuertemente la efectividad en el ejercicio de sus funciones.

Tipos de Competencias

Para Spencer y Spencer⁸ son cinco las principales tipos de competencias:

1. Motivación.- Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo aleja de otros. Ejemplo: las personas motivadas que desean éxito se establecen constantemente objetivos, toman responsabilidad propia para alcanzarlos y utilizan la retroalimentación para desempeñarse mejor.

⁸ Spencer & Spencer. Obra citada.

2. Características.- Físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. Ejemplo: tiempo de reacción y buena vista son competencias físicas básicas para los pilotos de combate.

El autocontrol y la iniciativa son “respuestas consistentes a situaciones” más complejas. Algunas personas no “molestan” a otras actúan “por encima y más allá del llamado del deber” para resolver problemas bajo estrés. Estas competencias son características de los gerentes exitosos.

Los motivos y las características son operarios intrínsecos o “rasgos supremos” propios que determinan cómo se desempeñarán las personas a largo plazo en sus puestos sin una supervisión cercana.

3. Concepto Propio o Concepto de Uno Mismo.- Las actitudes, valores o imagen propia de una persona; ejemplo: la confianza en sí mismo, la seguridad de poder desempeñarse bien en cualquier situación, es parte del concepto de sí mismo.

Los valores de las personas, son motivos reactivos que corresponden o predicen cómo se desempeñarán en sus puestos a corto plazo y en situaciones donde otras personas están a cargo; por ejemplo, es más probable que una persona que valora ser líder demuestre un comportamiento de liderazgo si se le dice que una tarea o empleo será “una evaluación de habilidad de liderazgo”. Por lo general, las personas que valoran estar “dirigiendo” pero no les gusta o no considera influenciar a otros a un nivel motivacional, ingresan a posiciones de dirección pero luego fracasan.

4. Conocimiento.- La información que una persona posee sobre áreas específicas; ejemplo: conocimiento de la operación de una válvula.

El conocimiento es una competencia compleja. En general, las evaluaciones de conocimiento no logran predecir el desempeño laboral porque el conocimiento y las habilidades no pueden medirse de la misma forma en que se utilizan en el puesto. En primer lugar, muchas evaluaciones de conocimiento miden la memoria, cuando lo que realmente importa es la información. La memoria de los hechos específicos es menos importante que saber cuáles son los hechos relevantes para un problema determinado, y dónde encontrarlos cuando se necesitan. En segundo lugar, las evaluaciones de conocimiento son “respondedoras”, miden la habilidad de las personas para determinar cuál es la respuesta adecuada entre una variedad de respuestas, pero no miden si una persona puede actuar en base al conocimiento; por ejemplo, la habilidad de determinar el mejor argumento es muy diferente a la habilidad para enfrentar una situación conflictiva y discutir persuasivamente. En tercer y último lugar, el conocimiento predice lo que una persona puede hacer, no lo que realmente hará.

5. Habilidad.- La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental, ejemplo: la “mano” de un dentista para arreglar una caries sin dañar el nervio; la capacidad de un programador para organizar líneas de código en un orden lógico secuencial.

Las competencias mentales o cognoscitivas incluyen pensamiento analítico (procesamiento de información y datos, determinación de causa y efecto, organización de datos y planos) y pensamiento conceptual (reconocimiento de características en datos complejos).

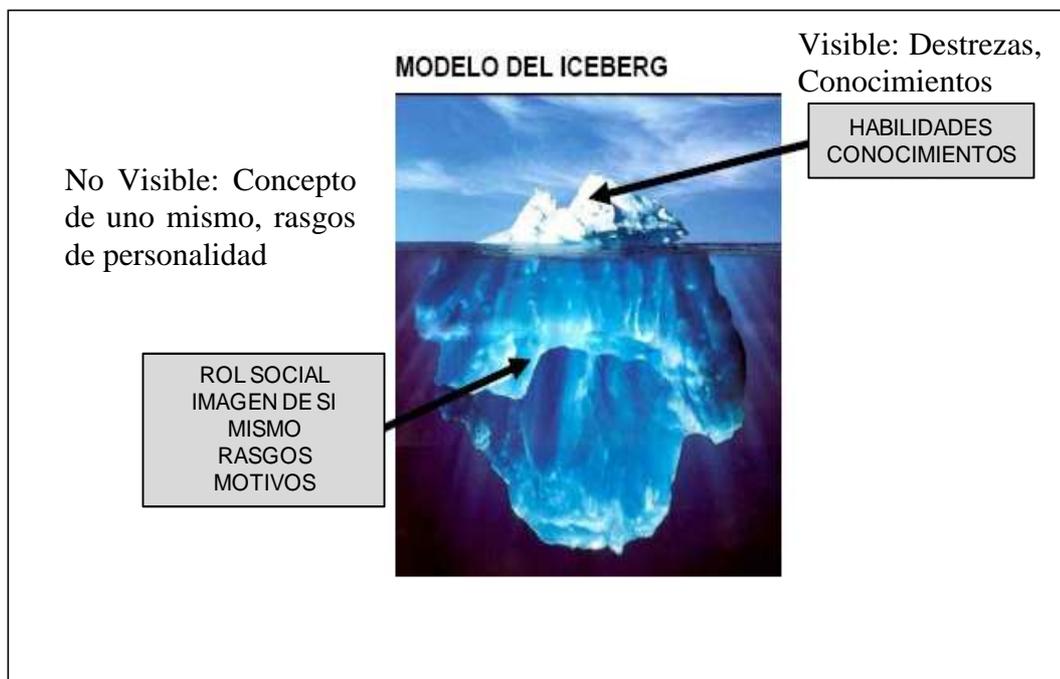
El tipo o nivel de competencia tiene implicaciones prácticas para el planeamiento de recursos humanos. Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser características visibles y relativamente

superficiales. Las competencias de concepto de sí mismo, característica y motivaciones están más escondidas, más “adentro” de la personalidad.

El conocimiento y la habilidad son relativamente fáciles de desarrollar, la manera más económica de hacerlo es mediante capacitación.

Gráfico No. 4

Modelo del Iceberg



Fuente: Spencer y Spencer

Elaboración: Autora

Spencer y Spencer, introducen el “Modelo del Iceberg”, donde muy gráficamente se dividen las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles de detectar y luego desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes, los valores y el núcleo mismo de la

personalidad. En este esquema las competencias son centrales y superficiales.

Para Spencer y Spencer, muchas organizaciones seleccionan en base a conocimientos y habilidades (contratando masters en Administración de Empresas de buenas universidades) y asumen que los nuevos empleados poseen la motivación fundamental y las características necesarias, o que estas competencias se pueden infundir mediante un buen direccionamiento. Probablemente lo contrario sea más económico; las organizaciones deberían seleccionar en base a buenas competencias de motivación y características, enseñar el conocimiento y habilidades que se requieren para los puestos específicos. Como dice un director de personal: “Se le puede enseñar a un pavo a trepar un árbol, pero es más fácil contratar a una ardilla”.

En los puestos complejos, las competencias son más importantes que las habilidades relacionadas con la tarea, la inteligencia o las credenciales, para predecir un desempeño superior. Esto se debe al “efecto restringido de rango”. En empleos de niveles superiores técnicos, de dirección y profesionales, casi todos poseen un coeficiente intelectual de 120 o más y un grado avanzado de una buena universidad. Lo que distingue a los que se desempeñan mejor en estos puestos es la motivación y las habilidades interpersonales y políticas. Los estudios de competencias son la manera más económica para cubrir estas posiciones.

Gráfico No. 5

Clasificación de Competencias según su Grado de Dificultad de Detección



Fuente: Spencer y Spencer

Elaboración: Autora

En síntesis, para Spencer y Spencer las competencias se pueden clasificar en:

- **Competencias de Logro y Acción**

Orientación al logro

Preocupación por el orden, calidad y precisión

Iniciativa

Búsqueda de información

- **Competencia de Ayuda y Servicio**

Entendimiento interpersonal

Orientación al cliente

- **Competencia de Influencia**

Influencia e impacto

Construcción de relaciones

Conciencia organizacional

- **Competencias Gerenciales**

Desarrollo de personas

Dirección de personas

Trabajo en equipo y cooperación

Liderazgo

- **Competencias Cognoscitivas**

Pensamiento analítico

Razonamiento conceptual

Experiencia técnica/profesional/de dirección

- **Competencias de Eficacia Personal**

Autocontrol

Confianza en sí mismo

Comportamiento ante los fracasos

Flexibilidad

La autora francesa, Claude Levy-Leboyer⁹ presenta un listado de competencias universales para los cuadros superiores:

⁹ Levy-Leboyer, C. (1992). La Gestión por Competencias. Madrid, España.

- Presentación oral
- Comunicación oral
- Comunicación escrita
- Análisis de problemas de la organización
- Comprensión de los problemas de la organización
- Análisis de los problemas de fuera de su organización
- Comprensión de los problemas de fuera de su organización
- Planificación y organización
- Delegación
- Control
- Desarrollo de sus subordinados
- Sensibilidad
- Autoridad sobre individuos
- Autoridad sobre grupos
- Tenacidad
- Negociación
- Vocación para el análisis
- Sentido común
- Creatividad
- Toma de riesgos
- Decisión
- Conocimientos técnicos y profesionales
- Energía
- Apertura a otros intereses
- Iniciativa
- Tolerancia al estrés
- Adaptabilidad
- Independencia
- Motivación

Esta misma autora plantea otros listados de competencias, que resultan interesantes, denominadas **Supracompetencias**:

- **Intelectuales**

- Perspectiva estratégica
 - Análisis y sentido común
 - Planificación y organización

- **Interpersonales**

- Dirigir colaboradores
 - Persuasión
 - Decisión
 - Sensibilidad interpersonal
 - Comunicación oral

- **Adaptabilidad**

- Adaptación al medio

- **Orientación a Resultados**

- Energía e iniciativa
 - Deseos de éxito
 - Sensatez para los negocios

Para otra francesa, Nadine Jolis¹⁰, las competencias se correlacionan entre sí y se dividen en:

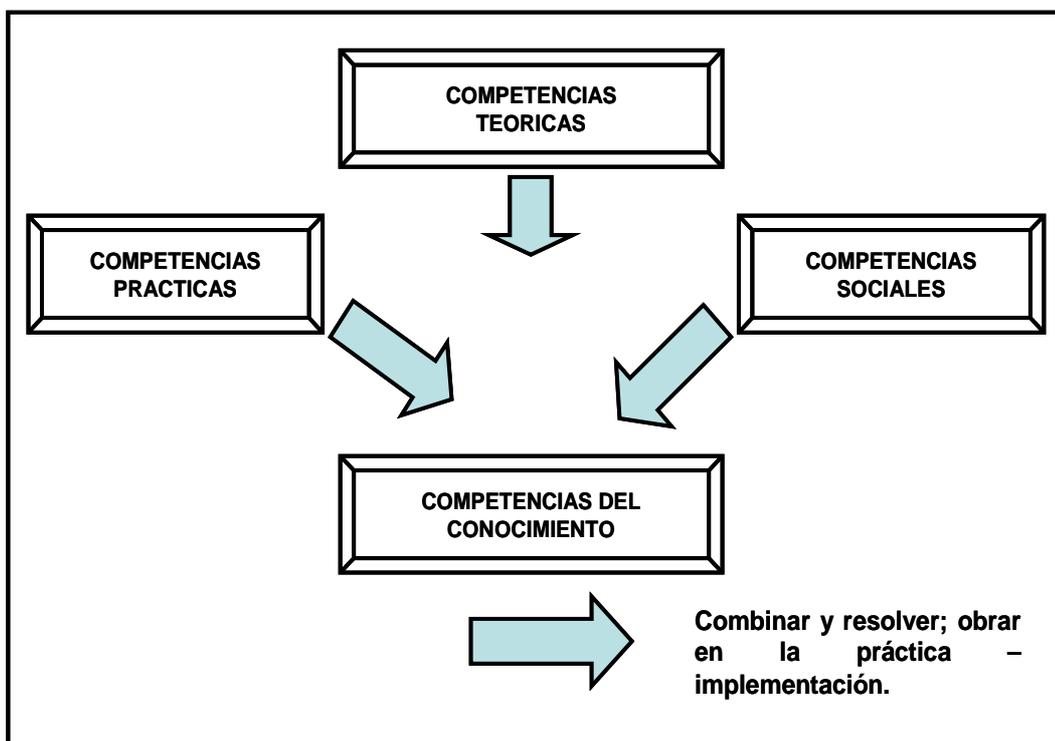
¹⁰ Jolis, N. (1998). *Compétences et Competitivite*, Les Editions d' Organisation. Paris, Francia.

- **Competencias Teóricas.** Por ejemplo: conectar saberes adquiridos durante la formación con la información.
- **Competencias Prácticas.** Por ejemplo: traducir la información y los conocimientos en acciones operativas o enriquecer los procedimientos con calidad.
- **Competencias Sociales.** Por ejemplo: lograr que trabaje un equipo o capacidad para relacionarse.
- **Competencias del Conocimiento** (combinar y resolver). Por ejemplo: conjugar información con saber, coordinar acciones, buscar nuevas soluciones, poder (y saber) aportar innovaciones y creatividad.

Las tres primeras convergen en la última.

Gráfico No. 6

Relación entre Competencias



Fuente: Jolis, Nadine

Elaboración: Autora

El reconocimiento de las diferentes competencias tiene mucha importancia en la implementación de los procesos de recursos humanos. Para capacitar o evaluar al personal podrá ser de gran ayuda comprender las diferencias entre unas y otras, ya que pueden requerir diferentes caminos o soluciones a desarrollar.

2.3. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

2.3.1. Funciones de la Gestión del Talento Humano

La función principal de la administración de recursos humanos, consiste en ocupar y mantener los puestos de la estructura organizacional. Esto es posible mediante procesos tales como: la identificación de requerimientos de fuerza de trabajo, el reclutamiento, selección, contratación, capacitación, compensación, evaluación, promoción y ascenso de los individuos que la conforman.

El Sistema de Gestión del Recurso Humano, es un proceso estructurado a través del cual una organización busca alcanzar su misión, visión, estrategia y objetivos institucionales, a través de la gestión de sus colaboradores y directivos.

Cada uno, al ejecutar nuestra actividad diaria somos una parte importante en la consecución de las metas institucionales y nuestro aporte se consigue de qué hacemos y cómo lo hacemos.

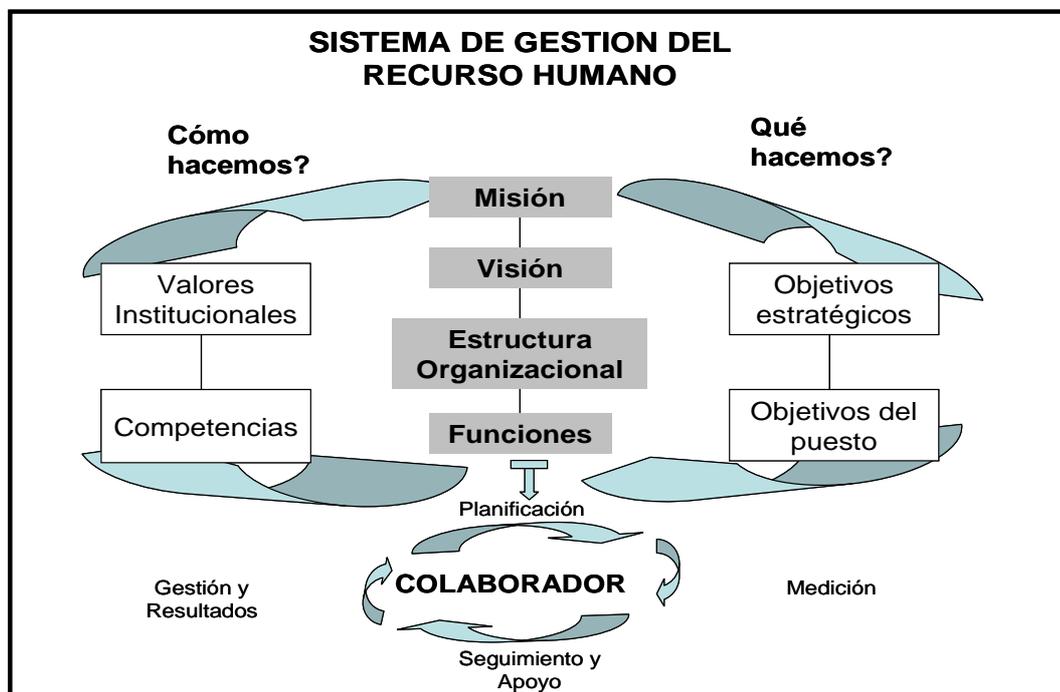
El cómo lo hacemos, son los comportamientos específicos y observables que apoyan la gestión cotidiana en cada puesto de trabajo. A estos comportamientos los denominamos competencias.

El que hacemos, son los resultados a conseguir en cada posición a través de los objetivos fijados, ya sea mediante el marco de acción de cada función o de los objetivos establecidos para cada área, unidad o persona, los cuales han sido desplegados tanto grupal como individualmente, tomando como punto de partida la estrategia y los objetivos institucionales.

Esto constituye la gestión cuantitativa implementada a través de la estructura organizacional y la metodología de la administración por objetivos y resultados.

Gráfico No. 7

Sistema de Gestión del Recurso Humano



Fuente: Herrera, Alvaro. Ponencia en Taller dictado al Sistema PETROECUADOR.

Elaboración: Autora

2.3.2. Objetivo de la Gestión del Talento Humano

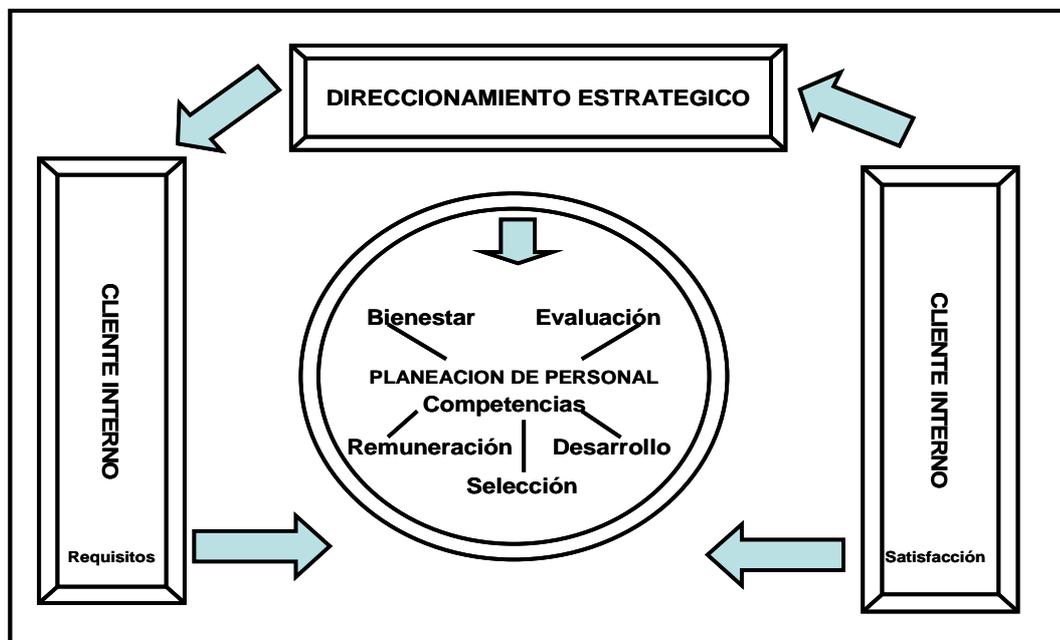
El modelo de Gestión del Talento Humano basado en competencias permite:

- Establecer un idioma común para discutir y describir los criterios para el éxito de una empresa.

- Vincular directamente a los procesos de recursos humanos con los objetivos y resultados de la organización.
- Aportar sinergia a los procesos.
- Facilitar la comunicación de expectativas de comportamiento.
- Identificar y ayudar a fomentar conocimientos, habilidades y comportamientos relacionados con los factores críticos para la ventaja competitiva.
- Elevar el nivel de destrezas y habilidades de todos los trabajadores.

Gráfico No. 8

Proceso de Gestión Humana



Fuente: Casale, Enrique L., Ponencia en Escuela de Alta Dirección.

Elaboración: Autora

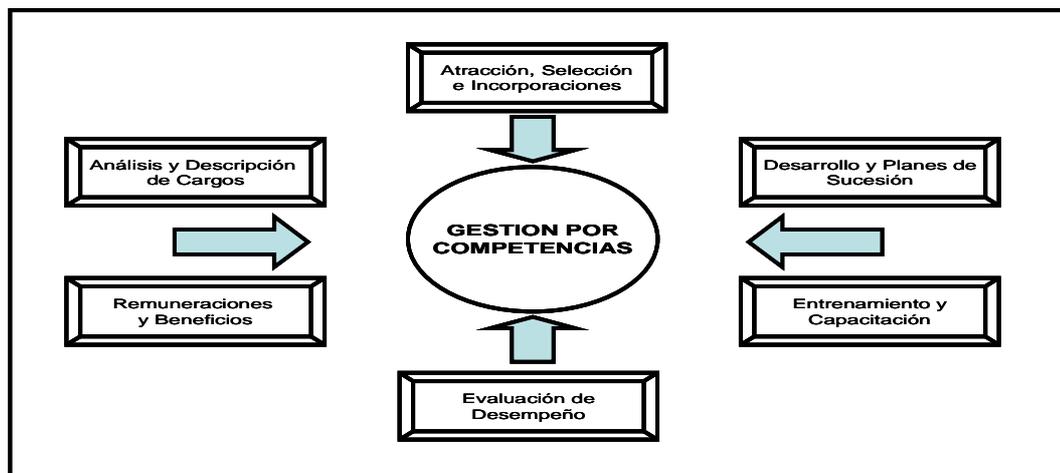
2.3.3. Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias

Los modelos de competencias son una herramienta de gran utilidad para la gestión del talento humano en las empresas, permitiendo un mejor manejo de sus diferentes procesos (selección e incorporaciones, análisis y descripción de cargos, desarrollo y planes de sucesión, remuneraciones y beneficios, entrenamiento, capacitación y evaluación de desempeño) y asegurando que éstos sean consistentes. Además el desarrollo de un modelo permite tener una visión estratégica y de conjunto de la organización y sus operaciones.

La implementación de un modelo propio, genera una cultura de trabajo en la que el personal asume responsabilidades de manera creativa gracias al desarrollo de conocimientos y habilidades. Los puestos evolucionan, haciéndose multifuncionales y flexibles; en este caso ya no es importante hacer bien una tarea, sino cumplir con las actividades requeridas para lograr el éxito de la empresa en el mercado.

Gráfico No. 9

Modelo de Gestión por Competencias



Fuente: Casale, Enrique L., Ponencia en Escuela de Alta Dirección.

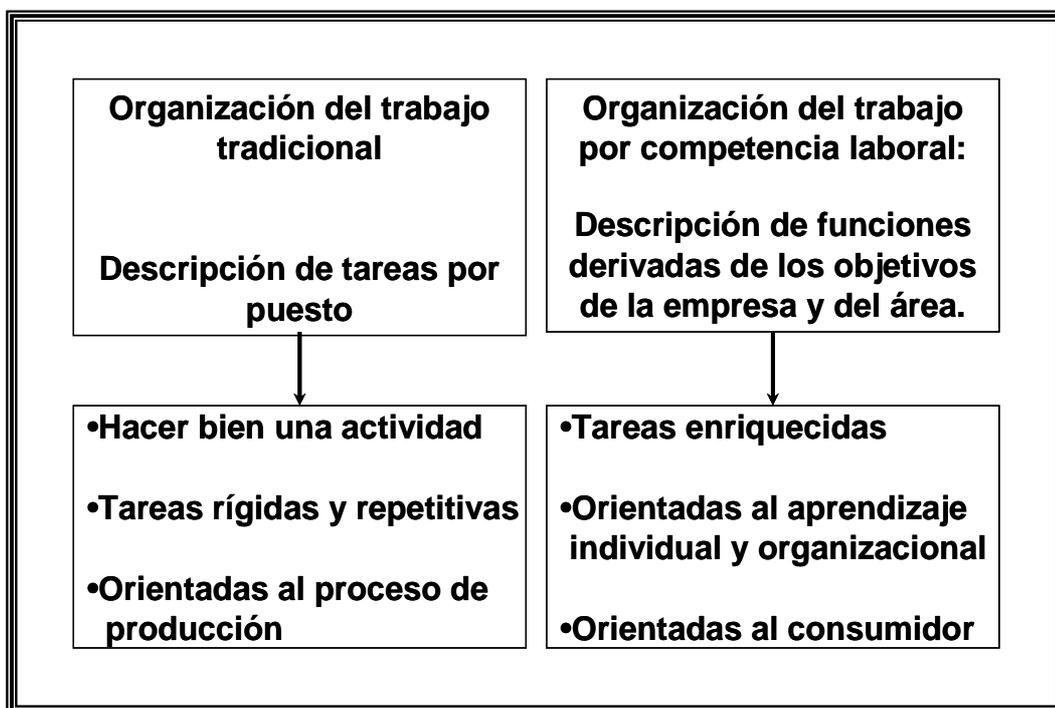
Elaboración: Autora

2.3.4. Ventajas de este Modelo Respecto al Tradicional

En el siguiente esquema de autoría de Qualem (2002), se presentan las diferencias entre un enfoque de trabajo tradicional y uno basado en competencias:

Cuadro No. 2

Diferencias entre Enfoque Tradicional y el de Competencias



Fuente: Qualem, 2002.

Elaboración: Autora

Es pertinente revisar las ventajas del modelo de Gestión del Talento Humano basado en Competencias, desde la perspectiva de la empresa y del trabajador:

Ventajas para la Empresa

Las empresas han comenzado a reconocer que su principal fuente de diferenciación y competitividad es su gente. Cada día se recogen más experiencias de organizaciones empresariales que orientan sus esfuerzos competitivos a fortalecer su activo humano. Generar ambientes propicios a la innovación y al aprendizaje continuo son objetivos que se sustentan en los procesos de capacitación para el desarrollo de competencias laborales.

El enfoque de competencias aclara notablemente el panorama para la selección de personal, el cual puede fundamentarse, ya no sobre diplomas, sino sobre capacidades demostradas. Las nuevas líneas en materia de vinculación de personal se describen sobre la base de perfiles de competencia. La simplificación en las atiborradas y muchas veces inoperantes descripciones de puestos, se facilita enormemente con conceptos como el de los niveles de desempeño y las áreas de competencia, antes que por la tradicional y desgastada forma de bautizar puestos y crear diferenciaciones innecesarias entre colaboradores que interactúan a niveles similares y con altos grados de interdependencia.

La formación de los trabajadores tiene una más fácil identificación y provisión mediante mecanismos de evaluación de las competencias que cada uno dispone, que faciliten la identificación de aquellas a desarrollar en cada caso, y por tanto, de las acciones de formación requeridas. Muchos programas de capacitación empresarial caen en la fácil e ineficaz fórmula del recetario que, por repetitivo, sólo logra dar cuenta de recursos en tiempo y dinero pero no significan mayor avance a los ojos de los trabajadores.

Algunas empresas, en los países que cuentan con sistemas de competencia laboral, han logrado conectar sus políticas de remuneración e incentivo con modelos de gestión de recursos humanos basados en competencia laboral. Tales modelos asocian el logro de competencias con los mecanismos de compensación; éste, sin embargo, es un campo aún poco recorrido que presenta grandes desafíos. Uno de los puntos de más tensión se centra en la suposición de que un certificado de competencias debería habilitar directamente a su poseedor a recibir una compensación adicional; este argumento, extremadamente simplista podría disuadir a muchas empresas de la implementación de un sistema de competencias.

Ventajas para el Trabajador

La certificación de competencias laborales entraña una ventaja para el trabajador al reconocerle competencias adquiridas, aun durante su experiencia y no limitar la descripción de sus capacidades laborales a lo que haya sido su vida académica. Los modelos más desarrollados del enfoque de competencias apuntan a darle a la certificación el mismo valor de los títulos educativos, destruyendo el concepto de educación de primera y de segunda categoría.

Por otro lado, en lo organizacional, un trabajador que sepa lo que se espera de él, es más eficiente y motivado que aquel a quien se le asigna un puesto y no se lo ubica en el gran marco y en las funciones de la organización. Los planes de capacitación en los que participará estarán dirigidos al mejoramiento de su desempeño, y las evaluaciones que se hagan tendrán más sentido en cuanto a su aporte a los objetivos de la organización.

Las ventajas derivadas de la transparencia del mercado que se logra con un buen sistema de certificación, son totalmente aprovechables por los

trabajadores. Se espera que un proceso formativo desarrolle competencias de base amplia, aplicables en una variada gama de situaciones laborales. Estas competencias suelen recibir el nombre de competencias clave. Así, se ha venido comprobando que en el ejercicio de diferentes actividades laborales se pone en juego competencias comunes, que no son exclusivas de un puesto de trabajo y sí pueden apropiarse para el ejercicio de diferentes empleos.

La formación por competencias contribuye a que las habilidades del trabajador se puedan aprovechar en una mayor gama de opciones de empleo. En este sentido la formación y certificación de competencias apoyan la empleabilidad. Adicionalmente, la formación orientada por competencias privilegia el desarrollo de capacidades asociadas a la comprensión, la conceptualización de lo que se hace y por ende, facilita el aprendizaje y la readaptación. Su campo de acción es más abierto e incluyente en relación con la aplicación en el trabajo. Supera la privilegiada dedicación al desarrollo de habilidades físicas al contener la base conceptual y sobre todo, dirigirse a los resultados y a las competencias que están detrás de los mismos.

Los mecanismos de compensación pueden ligarse fácilmente al nivel de competencias y de este modo ser claros para el trabajador y para la empresa. Las posibilidades de movilidad laboral pueden ser juzgadas con más ponderación cuando se conocen las competencias requeridas en otras áreas de la empresa. Es probable que algunas de las competencias asociadas a ciertas áreas de desempeño sean totalmente transferibles a otras áreas; si tales competencias son reconocidas y certificadas, pueden acelerar las decisiones de promoción y motivar a quienes lo deseen, a realizar acciones de capacitación que les permitan ser elegibles para esas nuevas posiciones.

2.4. SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS

2.4.1. Definición y Objetivos de la Selección por Competencias

El proceso de selección se basa en recopilar aquellas competencias requeridas y valoradas por la empresa para el logro del desempeño deseado. La selección por competencias reduce la incertidumbre del rendimiento de cada uno de los aspirantes, teniendo en cuenta lo mismo que se consideraba tradicionalmente (conocimientos, habilidades, destrezas y capacidad física para realizar el trabajo), con datos influyentes como actitudes, motivaciones y características individuales las cuales determinan un bajo desempeño laboral. Las competencias, aportan múltiples ventajas a la empresa, reduciendo la brecha existente entre el perfil ideal y el perfil real. Barrera (2002).

La selección por competencias se basa en observaciones reales de las capacidades del individuo; por ejemplo, a diferencia de los métodos tradicionales de entrevista donde se formulan preguntas de tipo hipotético, en la entrevista por competencias las preguntas están referidas al pasado del candidato (ejemplo, cuénteme una situación difícil que haya tenido con su jefe...), lo que buscan estas preguntas es identificar el comportamiento real del candidato en una situación determinada.

De manera específica las competencias son clave en procesos como el reclutamiento y selección de personal. Para poder implementarlas es necesario paralelamente, definir la visión de la empresa; es decir, hacia donde se quiere ir en un plazo corto, mediano o largo. En segundo término la misión y objetivos, que significan, los fines que se persiguen y la forma de alcanzarlos. Alles (2002).

El reclutamiento y selección de personal, es el procedimiento por el cual se atrae, contrata e incorpora gente a un puesto determinado de la empresa. Este es un paso de suma importancia debido a que deben encontrarse candidatos adecuados que reúnan características afines al puesto. Frecuentemente la contratación y retención de candidatos resulta insatisfactoria y sumamente costosa. Algunos expertos opinan que se tendría mayor éxito si las características requeridas para la posición fueran cuidadosamente analizadas antes de comenzar el reclutamiento. Pamenter (1999).

El objetivo de la selección por competencias es encontrar al candidato que se ajuste completamente con las competencias requeridas para el puesto. De igual manera, este tipo de selección permite identificar las diferencias que existen entre las competencias del candidato seleccionado y las requeridas para el puesto, aportando información que sirva para realizar una inducción y capacitación más concreta, disminuyendo el tiempo de preparación en el individuo para desempeñarse con eficiencia.

La selección por competencias es un proceso complejo que no puede basarse en una o dos entrevistas para elegir al candidato adecuado; en la actualidad es necesario hacer uso de varias herramientas para tomar una decisión adecuada. El uso de pruebas de inteligencia, de habilidades, cuestionarios de personal, entrevistas laborales y de conducta, son los mejores aliados para reconocer las competencias del candidato en cuestión y verificar si éstas coinciden en gran medida con las establecidas por la empresa, incrementando la eficiencia en la selección de personal. Hensdill (2000).

2.4.2. Importancia de la Utilización de este Sistema

Es indiscutible la importancia que para una organización tiene el contar con las personas adecuadas, en los lugares precisos. El no conseguir este objetivo supone para la empresa aumentar los costos (en tiempo y dinero), derivados del proceso de selección para cubrir un puesto, si decide repetir el mismo o, lo que es más importante mantener un desajuste entre la persona y el puesto de trabajo. Y es éste el costo mayor que se puede tener. Lo esencial es contar con recursos humanos de calidad, ya que el activo más importante de las organizaciones está constituido por las personas que la forman.

La selección de personal por competencias utiliza técnicas enfocadas a identificar comportamientos que la persona haya tenido. Para esto el contar con un perfil de competencias para cada uno de los puestos de trabajo de la organización, permite tener una descripción específica y concreta de las competencias, concretamente de las conductas, que requiere demostrar la persona que sea seleccionada. Mediante esta perspectiva, se puede desarrollar una predicción altamente confiable del desempeño laboral que la persona presentará en el futuro, siendo esto un aspecto importante de considerar durante el proceso de selección de personal y consecuente incorporación a la organización.

2.4.3. Proceso de la Selección por Competencias

El proceso de selección de personal varía de una empresa a otra, ya sea por la secuencia de etapas que siguen o por las evaluaciones que utiliza dependiendo del cargo al cual se postula.

Las empresas comúnmente siguen la siguiente secuencia para evaluar y seleccionar a su personal:

- **Reclutamiento (Recepción del Currículo Vitae):** Se reciben todos los currículos vitae dentro de las fechas de recepción establecidas por la Empresa.
- **Pre-Selección (Evaluación Curricular):** Se evalúan todos los currículos recibidos, depurando los que no cumplan con los requisitos y/o perfil establecido para el puesto de trabajo en la Empresa.
- **Evaluación de Candidatos:** se cita a los postulantes que cumplen con los requisitos mínimos a pasar por una serie de pruebas.
- **Entrevista de Personal:** El postulante es entrevistado para conocer si cumple las competencias requeridas por el puesto.
- **Informe de Selección:** Considerando todas las evaluaciones, el encargado de la selección de personal en la Empresa, emite el informe final del resultado de quien o quienes son los postulantes que se convertirán en los nuevos miembros de la Empresa.

Reclutamiento de Candidatos

El reclutamiento es un paso importante ligado con la selección de candidatos, por lo que se vuelve un aspecto costoso si no se establece qué perfil se desea y se planifica en tiempo y forma. Por eso, Pamentier (1999), aconseja que en el reclutamiento se establezcan las competencias básicas para la posición vacante; esto es, que si se desea seleccionar a alguna persona que ya pertenece a la organización

(reclutamiento interno), se compara su perfil de competencias con el perfil vacante y se determina si es candidato a moverse de puesto. También deberán considerarse las condiciones de capacitación a fin de incrementar los niveles de competencia requeridos y sumar las competencias que demanda la vacante.

Para el reclutamiento externo, la situación se complica pues habrá que establecer nuevamente las competencias básicas que se presentarán a los diferentes medios de comunicación o redes informales (radio, televisión, periódicos, revistas, ferias de empleo, agencias de colocación), para descartar a aquellas personas que no cubren el perfil básico, de las que son candidatos al puesto. Paso seguido es la identificación de lo mejores candidatos para la entrevista (Pamenter, 1999).

Pre-Selección de Candidatos

Según las diferentes vías de reclutamiento utilizadas, encontraremos la solicitud e información curricular de un determinado número de candidatos al puesto. Cuando estas vías son de comunicación masiva tendremos que realizar un estudio previo (preselección) entre la, normalmente elevada, cifra de candidaturas. Las claves y los criterios utilizados en este estudio se retoman del perfil del puesto y de la forma (texto) con la que se ha contactado con los solicitantes. Utilizaremos como filtro los rasgos más destacados y fundamentales, tanto del puesto a cubrir, como del anuncio que se ha realizado.

La preselección de los candidatos requiere una lectura cuidadosa de los historiales recibidos, en los cuales se van destacando (subrayado, resaltador, entre otras) los datos que se relacionan con el perfil.

Suele ser de gran utilidad revisar la clasificación inicialmente efectuada, en función del número de candidatos con los que se desee contar para comenzar las pruebas. Los criterios sobre el número de candidatos a considerar, varían según la importancia o el nivel de responsabilidad del puesto, de forma que a mayor nivel debemos contar, en número suficiente, con menos candidatos dado el mayor volumen de actividades que se realizarán en la evaluación.

Evaluación de Candidatos

Una prueba según Dessler (2001), es una muestra de los conocimientos o conductas de una persona, algunas son más sencillas que otras como por ejemplo, una prueba de mecanografía que se relaciona con el conocimiento; sin embargo existen aquellas que miden la personalidad del individuo o su intelecto, las cuales son difíciles de cuantificar. No obstante el uso de varias pruebas en el proceso de selección, permite tener un panorama más claro de la forma de trabajar del candidato, de su conducta diaria en el trabajo y algunos rasgos de personalidad importantes.

Antes de decidir qué tipo de pruebas habrán de aplicarse; es necesario tomar en cuenta las competencias y las descripciones de puestos; de esta manera será más fácil identificar qué tipos de pruebas se requieren para determinado puesto. Es importante señalar que las pruebas psicométricas son un instrumento valioso y costoso que deben estar en manos expertas que sepa evaluarlas y guardar confidencialidad en todo momento.

Entrevista de Selección

Los expertos en selección, además de utilizar la entrevista clásica, en la que se pregunta al candidato por sus estudios y experiencia, recurren cada vez más a la entrevista por competencias.

La entrevista bajo este concepto consiste en detectar con preguntas, conductas observables en empleos pasados relacionándolas con la competencia que se desee detectar y evaluar.

La entrevista por competencias, la utilizan las empresas que gestionan a su personal por competencias, para lo cual, tienen definido un listado de competencias, el mismo está determinado, casi siempre, por los valores de la empresa y por el perfil de los mejores profesionales que trabajan en ella. Ríos Cantú (2001).

El listado de competencias varía de una empresa a otra y es diferente para cada puesto de trabajo, pero hay algunas genéricas que muchas compañías toman como referencia.

Las competencias que más valoran para candidatos a un primer empleo son:

- El entusiasmo y las ganas de trabajar
- La capacidad de adaptación a la filosofía de la empresa
- La orientación al cliente
- La empatía (facilidad para entender las necesidades de los demás)
- La capacidad de aprendizaje
- La flexibilidad para adaptarse a los cambios
- El trabajo en equipo

En puestos que requieren experiencia se valoran además:

- La iniciativa
- La capacidad de decisión y de gestión de equipos de trabajo
- La creatividad

- El liderazgo
- La capacidad para anticiparse a los cambios y a nuevos entornos
- El control de las emociones
- La capacidad de negociación

En una entrevista por competencias, la mayoría de preguntas que hace el experto en selección están relacionadas con situaciones a las que el candidato estuvo sometido en el pasado o con las que podría encontrarse en el futuro. Lo que el entrevistador quiere saber es cómo actuó el candidato o cómo actuaría para ver si posee las competencias que requiere el puesto.

Le hará preguntas que le obliguen a dar una explicación para evitar que intente mentirle con una respuesta cerrada (sí o no) y cada pregunta estará relacionada con una competencia.

Un candidato puede engañar en una entrevista por competencias, pero le será más difícil que en otro tipo de entrevistas y si se encuentra con un seleccionador experimentado éste sabrá detectarlo.

Acorde con Dessler (2001), existen varios tipos de entrevista como los de tipo estructurada que son las que contienen preguntas muy específicas o las libres, en las que el entrevistado escoge el tema del que desea hablar. Sin embargo una mezcla de los dos (semiestructurada) es la mejor forma de obtener información acerca de las competencias del candidato en cuestión. Por citar un ejemplo, a continuación se presenta una entrevista de tipo semiestructurada que contiene cinco elementos básicos para indagar la experiencia del entrevistado.

- **S= Situación** ¿Dónde trabaja?

- **M= Motivo** Los motivos por los cuales toma determinada decisión
- **A= Acción** ¿Cuáles son las actividades que realiza a diario para el logro de sus funciones?
- **R= Resultados** Logros que obtuvo en esa situación, tarea o acciones.
- **T= Tarea** ¿Cómo desempeña la tarea que le ha sido asignada?

Estas preguntas pueden cambiar acorde con la competencia que se desea identificar.

Además de los elementos que deben considerarse en la entrevista semiestructurada para identificar competencias, es necesario el conocimiento de los siguientes datos para enriquecer este procedimiento. A continuación se presentan tales aspectos. Ríos Cantú (2001).

- Rapport (generar confianza).- Preguntar datos generales: Nombre, edad, lugar de nacimiento, dirección, teléfono, estudios, actividades extras o pasatiempos.
- Historia de trabajo.- Trabajos anteriores, puesto que ocupaba, descripción de funciones.
- Otras preguntas acerca de competencias tales como: liderazgo, grado de energía, modo de vida, adaptación al trabajo, tolerancia al estrés, subordinación, naturaleza social o emocional, entre otras.

Informe de Selección

Una vez que se han entrevistado y evaluado a los mejores candidatos, se elabora el informe final del resultado de quien o quienes son los postulantes que se convertirán en los nuevos miembros de la Empresa.

Inmediatamente se cita al candidato idóneo para informarle que ha sido elegido para ocupar el puesto.

A partir de este momento se asegura su ingreso mediante la presentación de los documentos necesarios para la empresa y la firma del contrato. De igual forma se le hace saber cuáles son las políticas de la empresa, reglamentos, horarios de trabajo, sueldo y prestaciones. Chiavenato (2000).

2.5. EMPRESA: PETROINDUSTRIAL

Es necesario fortalecer la gestión empresarial de PETROINDUSTRIAL, aplicando modelos de procesos y competitividad, los cuales deberán ser mejorados continuamente hasta alcanzar la excelencia empresarial.

2.5.1. Antecedentes e Historia¹¹

El 23 de Junio de 1972, se crea la Corporación Estatal Petrolera Ecuatoriana (CEPE), entidad encargada de desarrollar actividades asignadas por la Ley de Hidrocarburos; explorar, industrializar y comercializar productos necesarios de la actividad petrolera y petroquímica.

¹¹ Unidad de Relaciones Institucionales (2004). El petróleo en Ecuador su Historia y su Importancia en la Economía Nacional. Pág. 23-28.

CEPE inicia sus actividades en exploración, es decir, en la búsqueda de nuevos yacimientos; en comercialización, transporte de hidrocarburos y derivados, en medio de la resistencia de intereses locales y extranjeros.

El 17 de agosto de 1972, se realiza la primera exportación de 308.238 barriles de crudo, vendidos a USD 2.34 el barril, por el Puerto de Balao, en Esmeraldas.

El mapa petrolero nacional comienza a modificarse con la revisión de áreas que estaban en poder de las compañías extranjeras y, que pasan a formar parte del patrimonio de CEPE; quien empieza a negociar, directamente, los nuevos contratos de asociación para la exploración y explotación de hidrocarburos.

En 1972, CEPE asume el control del Poliducto Durán – Quito, única arteria de transporte de combustibles.

En noviembre de 1973, el Ecuador ingresó a la Organización de Países Exportadores de Petróleo, OPEP, en calidad de miembro titular.

Desde 1974, en forma parcial y, desde 1976, en forma total, CEPE asume la actividad de comercialización interna, que hasta ese entonces era responsabilidad de las empresas Anglo y Gula. Para desalojar la producción de crudo y derivados, se construyeron los terminales marítimo y terrestre de Esmeraldas, y el Poliducto Esmeraldas – Quito. Posteriormente, se ampliaron los sistemas de almacenamiento en Guayaquil y Quito, y se instalaron los terminales gaseros y las envasadoras de gas.

El 19 de marzo de 1974, se adjudicó la construcción de la Refinería Esmeraldas al Consorcio Japonés Sumitomo Chiyoda, por un monto de

160 millones de dólares. Hoy, es la planta industrial de procesamiento de crudo más grande del país. La planta inició sus operaciones en el año 1977, ha tenido dos ampliaciones y, actualmente, su capacidad de procesamiento total es de 110 mil barriles de crudo diarios

En junio de 1974, CEPE compra el 25% de los derechos y de las acciones de los activos del consorcio Texaco – Gula, por un valor de 42'822.784 dólares, y se conforma el consorcio CEPE – Texaco – Gulf.

En junio de 1975, finaliza con éxito la primera perforación exploratoria de CEPE en el Oriente, y en septiembre del mismo año, asume la comercialización del gas licuado de petróleo, procesado por las compañías Cautivo y Anglo.

En enero de 1976, se revierte al Estado todo el campo Ancón, operado y explotado por la compañía Anglo. En junio de ese mismo año, pasan a poder del Estado las áreas que operaba CEPECA; con lo cual, CEPE comenzó a explotar los 803 pozos productivos de la Península de Santa Elena.

En diciembre de 1976, CEPE adquiere el remanente de los derechos y de las acciones de la compañía Gulf; esto permitió que la participación de CEPE, en el consorcio TEXACO – GULF, sea mayoritaria, con el 62.5% de las acciones; conformándose así, el nuevo consorcio CEPE – TEXACO.

En enero de 1977, CEPE controló el 100% de las operaciones de abastecimiento de los combustibles. En marzo del mismo año, se inaugura la Refinería Estatal Esmeraldas, con capacidad para procesar 55.000 barriles de petróleo por día.

En junio de 1977, entraron en operación los terminales de almacenamiento de combustibles de Quito y Ambato. En noviembre del mismo año, se inaugura el terminal de almacenamiento de combustibles y envasado de gas licuado de petróleo, denominado El Beaterio.

En enero de 1981, el gobierno de Jaime Roldós inauguró la Planta de Gas de Shushufindi, con capacidad para procesar 25 millones de pies cúbicos de gas natural.

En mayo de 1985, se firmó la contratación para la ampliación de la Refinería de Esmeraldas, de 55.000 a 90.000 barriles, con el consorcio Japonés Sumitomo Chiyoda, a un costo de 114.4 millones de dólares.

En julio de 1987, se inauguró la Refinería Amazonas en Shushufindi, con una capacidad para procesar 10.000 barriles diarios de crudo.

En septiembre de 1989 se creó PETROECUADOR, la cual reemplazó a CEPE y se conformó un Holding; es decir, una matriz y seis filiales: tres permanentes y tres temporales. Las permanentes son: PETROPRODUCCIÓN, PETROCOMERCIAL y PETROINDUSTRIAL. Las temporales fueron: PETROPENINSULA, PETROAMAZONAS Y PETROTRANSPORTE.

En octubre de 1989, Texaco revierte al Estado el Oleoducto Transecuatoriano, y PETROAMAZONAS asume las operaciones de bombeo de crudo.

En enero de 1993, el Ecuador se retira de la OPEP; esta decisión obedeció a la crisis económica que atravesaba el país, lo que le impidió cumplir con sus obligaciones.

En agosto de 1995, se expidió el Reglamento Ambiental para las Operaciones Hidrocarburíferas en el Ecuador, destinado a regular las fases de la industria petrolera susceptibles de causar daño al medio ambiente.

En febrero de 1999, se firma un Decreto Ejecutivo, por el cual más de un millón de hectáreas en los parques nacionales de Cuyabeno y Yasuni, quedaron protegidos de cualquier actividad petrolera, maderera, minera y de colonización.

El compromiso de PETROECUADOR ha mantenido un excelente nivel de competitividad, en los últimos cinco años la empresa se ha clasificado entre las primeras, de las quinientas más importantes de Latinoamérica, por sus indicadores de rentabilidad de retorno.

FUNCION DE PETROINDUSTRIAL

Según el Reglamento General a la Ley Especial de la Empresa Estatal Petróleos del Ecuador (PETROECUADOR)¹² y sus empresas Filiales en su Art.14.-De la Empresa Estatal Petróleos de Industrialización de Petróleos del Ecuador.

PETROINDUSTRIAL, es una empresa filial de PETROECUADOR con personalidad jurídica, patrimonio propio, autonomía administrativa y operativa. En su gestión empresarial estará sujeta a la Ley Especial de la Empresa Estatal Petróleos del Ecuador (PETROECUADOR) y sus Empresas Filiales, a la Ley de Hidrocarburos, a éste y otros reglamentos dictados por el Presidente de la República y a las demás normas y políticas expedidas por el Directorio de PETROECUADOR y por el Consejo de Administración.

¹² Ley Especial de PETROECUADOR

El domicilio de PETROINDUSTRIAL es en la ciudad de Quito.

PETROINDUSTRIAL es la filial de PETROECUADOR encargada de transformar los hidrocarburos mediante procesos de refinación para producir derivados que satisfagan la demanda interna del país. En el cumplimiento de estas actividades procurará la mayor eficiencia en la gestión empresarial y preservará el equilibrio ecológico para lo cual deberá prevenir y controlar la contaminación ambiental.

PETROINDUSTRIAL, tiene los siguientes centros industriales en el país:

Refinería Estatal Esmeraldas. (REE): La Refinería Estatal Esmeraldas fue diseñada y construida entre 1975 y 1977 para procesar 55.000 barriles por día (BPD). Su primera ampliación, a 90.000 BPD se produjo en 1987 y en 1999 se amplió su capacidad de procesamiento a 110.000 BPD, adaptándose para procesar crudos más pesados y de menor calidad e incorporando nuevas unidades para mejorar la calidad de los combustibles y minimizar el impacto ambiental.

Refinería La Libertad. (RLL): En noviembre de 1989 se revirtió al Estado Ecuatoriano la infraestructura de la refinería Anglo Ecuadorian Oilfields Ltda. y en agosto de 1990, las instalaciones de la refinería Repetrol (ex Gulf), al concluir los contratos de operación de esas compañías. Estas plantas industriales conforman la Refinería La Libertad, cuya capacidad de procesamiento es de 45.000 BPD.

Complejo Industrial Shushufindi (CIS): Este Complejo Industrial está conformado por la Refinería Amazonas y la Planta de Gas Shushufindi.

La Refinería Amazonas inició su operación en 1987 procesando 10.000 BPD. En 1995 se amplió su capacidad de procesamiento a 20.000 BPD.

La Planta de Gas de Shushufindi se construyó con capacidad para procesar 25 millones de pies cúbicos de gas y su operación inició en 1984. Posteriormente se han realizado instalaciones complementarias para captar el gas natural de los campos petroleros y transportarlo conjuntamente con los licuables para su procesamiento en esta Planta de Gas.

Los productos principales de PETROINDUSTRIAL son: L.P.G., Gasolina Extra, Gasolina Súper, Jet Fuel, Diesel 1 y 2, Diesel Premium, Fuel Oil No. 4, Residuo, Asfalto, Cemento Asfáltico, Azufre, Spray Oil, Solvente y Slop.

Misión

Producir combustibles y otros derivados del petróleo con estándares de calidad mundial, preservando estrictamente el medio ambiente y contribuyendo al desarrollo productivo del Ecuador.

Visión

Empresa de industrialización de petróleo, de propiedad del Estado Ecuatoriano, con capacidad estratégica, flexibilidad organizacional y cultura empresarial competitiva a nivel mundial, que opera con estándares internacionales de eficiencia y mantiene armonía con los recursos socio-ambientales.

Valores

- Disciplina y respeto a la normativa
- Apertura, Compromiso y lealtad
- Conciencia y Ética
- Respeto y protección del ecosistema
- Objetivos y conocimientos compartidos

2.5.2. Estructura Organizacional de la Empresa

PETROINDUSTRIAL está estructurada por: el Consejo de Administración, la Vicepresidencia, la Subgerencia de Operaciones, la Subgerencia de Proyectos y dependencias técnico administrativas de gestión empresarial.

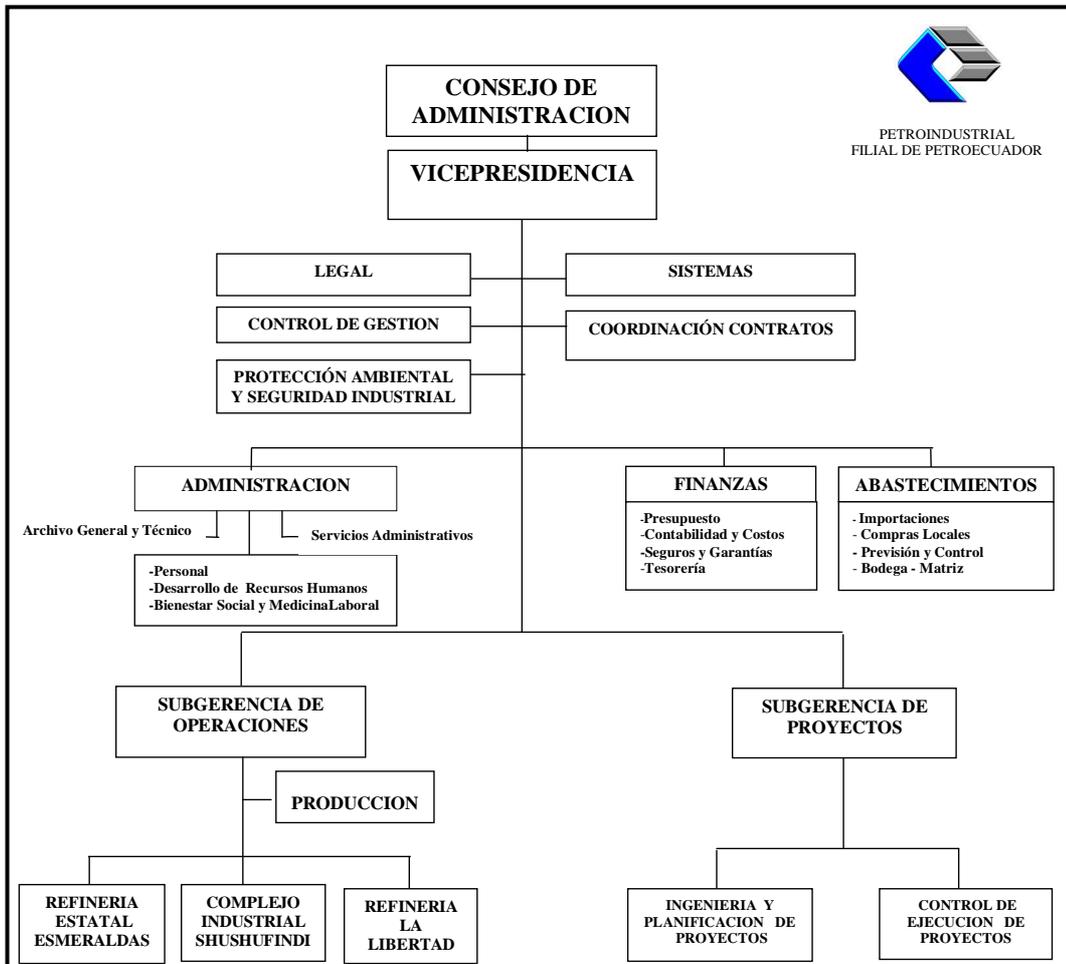
El Consejo de Administración de PETROECUADOR es el órgano superior de dirección, encargado de formular las políticas y de controlar su cumplimiento.

El Vicepresidente de PETROINDUSTRIAL es el representante legal de la empresa y el responsable directo de la gestión técnica, financiera y administrativa de la filial.

La Estructura Orgánica Funcional de PETROINDUSTRIAL es la siguiente:

Gráfico No. 10

Estructura Orgánica de la Matriz de PETROINDUSTRIAL

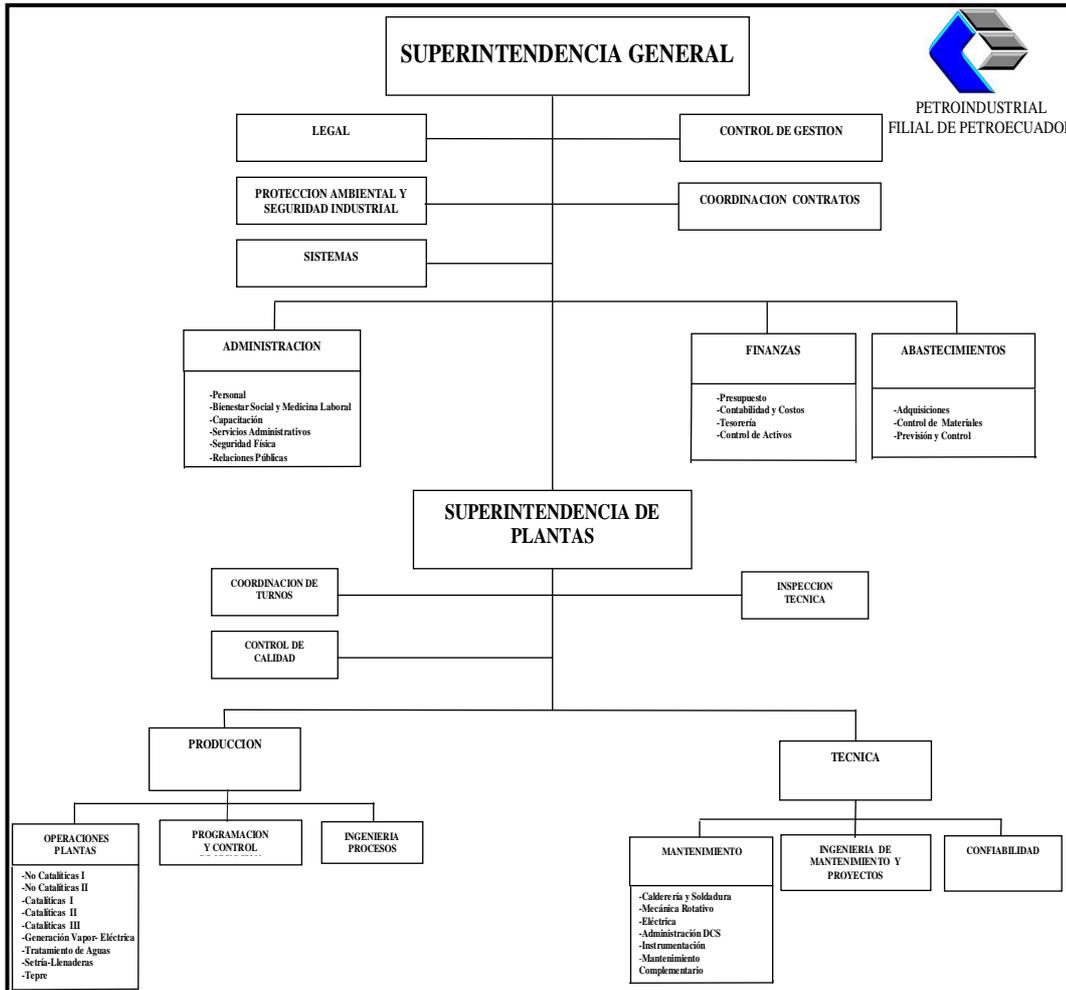


Fuente: Página Web de PETROINDUSTRIAL

Elaboración: Autora

Gráfico No. 11

Estructura Orgánica de la Refinería Estatal Esmeraldas

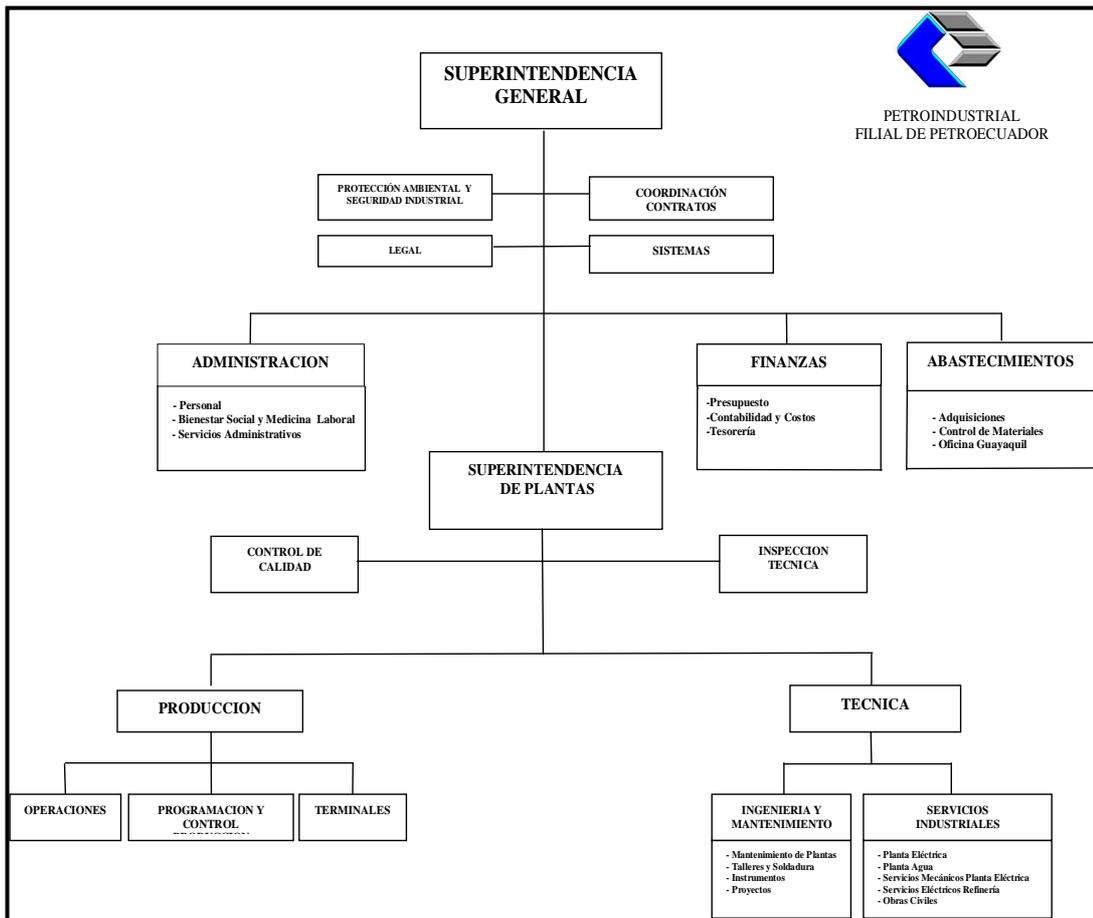


Fuente: Página Web de PETROINDUSTRIAL

Elaboración: Autora

Gráfico No. 12

Estructura Orgánica de la Refinería La Libertad

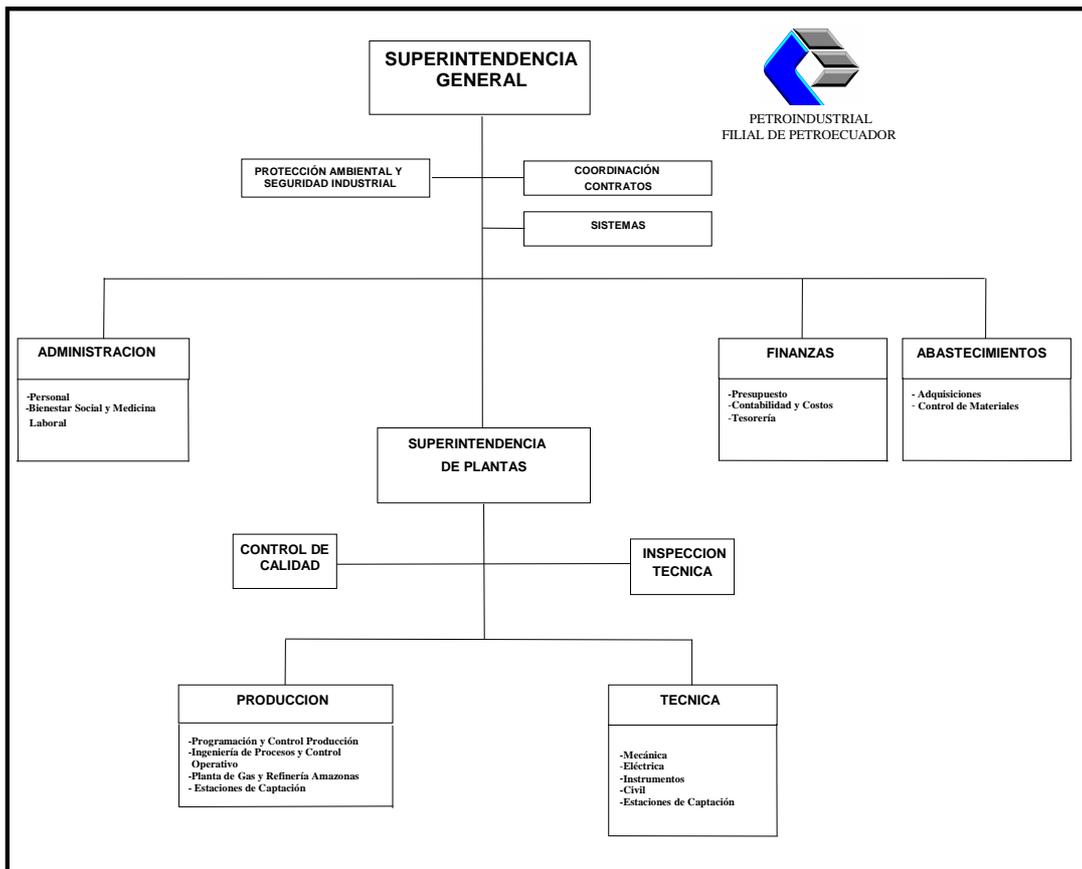


Fuente: Página Web de PETROINDUSTRIAL

Elaboración: Autora

Gráfico No. 13

Estructura Orgánica del Complejo Industrial Shushufindi



Fuente: Página Web de PETROINDUSTRIAL

Elaboración: Autora

2.5.3. Situación Actual de la Gestión del Recurso Humano en PETROINDUSTRIAL

La normativa vigente en materia de Recursos Humanos, Normas para la Administración de los Recursos Humanos de PETROECUADOR y sus Filiales data de 1990, razón por la cual no se ajusta a la realidad, tanto

desde el punto de vista del avance de las técnicas modernas de administración cuanto a la realidad competitiva empresarial.

La injerencia política no ha permitido una real aplicación técnica del subsistema de selección a nivel externo; los contratos de relación laboral han estado supeditados a disposiciones de la administración de turno, sin cumplir procedimientos y sin atender las reales necesidades empresariales.

El Manual de Clasificación de Cargos de PETROECUADOR y sus Empresas Filiales, esta compuesto por un excesivo número de cargos, que técnicamente dificulta su aplicación, pues no existe mayor diferencia entre las funciones de cargos consecuentes dentro de los grupos ocupacionales, a la vez estas funciones no son compatibles con las reales funciones que debe cumplir el trabajador; situación que ha dificultado la óptima aplicación del Plan de Carrera Institucional.

La falta de procesos eficientes de selección de personal, así como el no preparar cuadros de sucesión, han ocasionado que un considerable número de personal no cumplan con las competencias que exige el cargo que desempeñan, así como también existe personal con formación incompatible con la función que desempeñan.

Todo esto ha conducido que el clima laboral en la empresa se encuentre deteriorado, causando desmotivación en el talento humano de la empresa.

CAPITULO III

METODOLOGIA

En este capítulo se define todo lo relacionado con el diseño metodológico, hipótesis, variables, instrumentos y técnica de la investigación.

Finalmente se presenta la tabulación de resultados, se efectúa la comprobación de la hipótesis y la interpretación de los resultados.

METODOLOGIA

1.2. DISEÑO METODOLÓGICO

1.2.1. Tipo de Investigación

El presente estudio es una investigación aplicada, inmersa en el área administrativa, los datos a obtenerse serán producto de investigaciones bibliográficas y de campo.

1.2.2. Método

Se empleará básicamente el tipo de investigación no experimental transeccional de carácter descriptivo, por ser una alternativa consecuente con el propósito del estudio, ya que facilita la exploración dentro de la empresa.

La investigación descriptiva tiene como propósito central lograr la descripción o caracterización de un evento de estudio dentro de un contexto. El objetivo es medir con la mayor precisión posible, y por ello requiere considerable conocimiento del área que se investiga para facilitar las preguntas específicas que busca responder. “La descripción puede ser más o menos profunda, pero en cualquier caso se basa en la medición de uno o más atributos del fenómeno descrito” Hernández et, la (1998). Se le considera transeccional porque la recolección de la información se realizó en un solo momento, sin retomar eventos posteriores ni anteriores, para lo cual se realizó la aplicación del instrumento de forma simultánea en un mismo espacio de tiempo.

3.1.3. Diseño

Con el objeto de conocer la incidencia de la Selección por Competencias en la efectividad de la Gestión de Recursos Humanos de PETROINDUSTRIAL, se efectuará primeramente investigación de carácter cuantitativa que inicialmente comprende un estudio descriptivo, lo cual nos permitirá conocer las ventajas de la selección del talento humano y de la gestión por competencias y finaliza con un estudio correlacional, mediante el cual se trata de comprobar la relación existente entre las variables selección por competencias y su incidencia en la Gestión del Talento Humano de Petroindustrial.

1.3. HIPOTESIS

La formulación de hipótesis corresponde a la parte de investigación cuantitativa, mediante el cual se trata de comprobar la relación existente entre las variables Selección por Competencias y Gestión del Talento Humano de PETROINDUSTRIAL.

HIPOTESIS INVESTIGACION

H_i = La aplicación de un proceso de Selección del Talento Humano por Competencias contribuirá efectivamente a la gestión del recurso humano de PETROINDUSTRIAL.

HIPOTESIS NULA

H_o = La aplicación de un proceso de Selección del Talento Humano por Competencias NO contribuirá efectivamente a la gestión del recurso humano de PETROINDUSTRIAL.

HIPOTESIS ESTADISTICA

$$H_i = r. XY = 1$$

$$H_o = r. XY = 0$$

1.3.1. Variables

Se define como variable independiente a Selección por Competencias y como variable dependiente a Gestión del Talento Humano.

Cuadro No. 3

Variables

VARIABLE INDEPENDIENTE	CONCEPTO	INDICADORES
SELECCIÓN POR COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none">- Selección, proceso por el cual se seleccionan a los más adecuados- Competencias son comportamientos personales, relativamente estables, que permiten desarrollar el trabajo con resultados superiores.	<ul style="list-style-type: none">% SeleccionadosBrechas de Competencias
VARIABLE DEPENDIENTE	CONCEPTO	INDICADORES
GESTION TALENTO HUMANO	<ul style="list-style-type: none">- Gestión Talento Humano, es un proceso estructurado a través del cual una empresa busca alcanzar su misión, visión, estrategia y objetivos institucionales, a través de la gestión de sus colaboradores y de sus directivos.	<ul style="list-style-type: none">Nivel de desempeñoLogro de ObjetivosClima Organizacional

Elaboración: Autora

1.4. INSTRUMENTOS

Dentro de la actual investigación y con el fin de alcanzar los objetivos propuestos se aplicó el siguiente cuestionario-encuesta, el cual contiene

10 preguntas de tipo cerrada, preguntas dicotómicas y de varias alternativas. (Ver Anexo 1).

Cuadro No. 4

Construcción del Cuestionario

CONSTRUCCION DEL CUESTIONARIO		
INDICADORES	PREGUNTAS	CATEGORIAS
% SELECCIONADOS	Quando entró a trabajar a esta Empresa, ¿Cómo lo hizo?	Por Selección Directamente
	¿Cómo calificaría al proceso de selección de personal utilizado en Petroindustrial?	Muy Adecuado Adecuado Inadecuado
	¿En su área de trabajo se aplica siempre un proceso de selección para el ingreso de personal nuevo?	Si No
BRECHAS DE COMPETENCIAS	¿Cuando ingreso a trabajar a PETROINDUSTRIAL, en qué grado requirió de capacitación para desempeñar su función?	Alto Mediano Bajo
	Para usted, ¿están claramente definidas las funciones, así como los conocimientos requeridos para los diferentes cargos que existen en su unidad/área de trabajo?	Si No
NIVEL DE DESEMPEÑO	En conocimiento de que el modelo de Gestión por Competencias contribuye a la utilización óptima de los recursos humanos, ¿considera que la aplicación de este modelo en su empresa, mejoraría su nivel de desempeño y el de sus compañeros de trabajo?	Si No
	Una de las principales aplicaciones del Proceso de Selección por Competencias es seleccionar al personal más adecuado, ¿considera que es aplicable este proceso en PETROINDUSTRIAL?	Si No
LOGRO DE OBJETIVOS	De acuerdo a su criterio, califique en orden del 1 al 5 (1 menor valor, 5 mayor valor), ¿Qué puede motivar a PETROINDUSTRIAL implementar un modelo de selección por competencias?	Desempeño Competitividad Eficiencia Productividad Compromiso
	Para usted, ¿En qué medida ha afectado al cumplimiento de los objetivos de su Unidad/Área de trabajo, el no contar con un adecuado proceso de selección de personal?	Mucho Poco Nada
CLIMA LABORAL	De acuerdo a su criterio, ¿Cuánto ha influenciado negativamente el ingreso de personal poco o nada competente en el clima laboral de su Empresa?	Mucho Poco Nada

Elaboración: Autora

1.5. TECNICA

Para alcanzar los objetivos planteados, se realizará una investigación de campo, utilizando como instrumento de investigación al Cuestionario-Encuesta.

1.6. POBLACION Y MUESTRA

La población la constituye el personal que labora con relación laboral directa en PETROINDUSTRIAL Matriz - Quito.

1.6.1. Selección de la Muestra

En cuanto al Universo para la presente investigación, se consideran a los trabajadores de la Matriz de PETROINDUSTRIAL, a la cual se le aplicó la siguiente muestra:

UNIVERSO:

TRABAJADORES DE MATRIZ : 102

Cuadro No. 5

Población de la Matriz

Vicepresidencia, Subgerencias Operaciones y Proyectos; Protección Ambiental	24
Administrativa	19
Finanzas	19
Abastecimientos	16
Asesoría Legal, Control de Gestión, Coordinación Contratos y Sistemas	24
Total	102

Elaboración: Autora

Cuadro No. 6

Tamaño de la Muestra

$$n = \frac{PQ \cdot N}{((N - 1)(E^2 / k^2)) + PQ}$$

n=Tamaño de la muestra

PQ= Varianza media de la población (0.25)

N= Población o Universo (102)

E= Error admisible (10%)

Universo = 102 Trabajadores, E=10% = 0,1 la n seria.

$$n = \frac{0,25 \times 102}{((102 - 1) * (0,1^2 / 2^2)) + 0,25} = 51 \text{ Trabajadores}$$

Elaboración: Autora

Se aplicará el muestro probabilístico estratificado uniforme o de igualdades, por lo que los 51 Trabajadores serán seleccionados proporcionalmente de cada Unidad de la Matriz.

1.7. TABULACION DE RESULTADOS

1.7.1. Codificación

Cuadro No. 7

Codificación

CODIFICACION			
INDICADORES	ITEM	CATEGORIAS CODIGOS	COLUMNA
% SELECCIONADOS	Pregunta 1 Forma de Ingreso del personal a la empresa	Por Selección 1 Directamente 2	1
% SELECCIONADOS	Pregunta 2 Calificación cualitativa al actual proceso de selección de Petroindustrial?	Muy Adecuado 1 Adecuado 2 Inadecuado 3	2
% SELECCIONADOS	Pregunta 3 Uso cuantitativo del proceso de selección	Si 1 No 2	3
BRECHAS DE COMPETENCIAS	Pregunta 4 Calificación cualitativa del grado de capacitación requerida	Alto 1 Mediano 2 Bajo 3	4
BRECHAS DE COMPETENCIAS	Pregunta 5 Calificación cuantitativa de la definición de funciones y conocimientos requeridos	Si 1 No 2	5
NIVEL DE DESEMPEÑO	Pregunta 6 Mejora el Nivel de desempeño el PSC	Si 1 No 2	6
NIVEL DE DESEMPEÑO	Pregunta 7 Aplicabilidad en Petroindustrial del PSC	Si 1 No 2	7
LOGRO DE OBJETIVOS	Pregunta 8 Motivaciones de Petroindustrial para implementar un PSC	Desempeño 1 Competitividad 2 Eficiencia 3 Productividad 4 Compromiso 5	8
LOGRO DE OBJETIVOS	Pregunta 9 Calificación Cualitativa de la incidencia del PSC en el logro de objetivos	Mucho 1 Poco 2 Nada 3	9
CLIMA LABORAL	Pregunta 10 Calificación Cualitativa de la influencia de personal no competente en el clima laboral	Mucho 1 Poco 2 Nada 3	10

PSC: Proceso de Selección por Competencia

Elaboración: Autora

1.7.2. Comprobación de las Hipótesis

Hi = La aplicación de un proceso de Selección del Talento Humano por Competencias contribuirá efectivamente a la gestión del recurso humano de PETROINDUSTRIAL.

El 92% del personal encuestado opina que la aplicación de un modelo de Gestión por Competencias mejoraría su nivel de desempeño.

El 75% de los encuestados creen que es aplicable en la empresa un Proceso de Selección por Competencias.

En orden de importancia los encuestados manifestaron que lo que motivaría a la Empresa a implementar un proceso de selección por competencia son los resultados que se obtendrían en las áreas de Productividad, Eficiencia, Desempeño, Competitividad y Compromiso.

La mayor parte del personal encuestado (76%), considera que la selección de personal no adecuado influye negativamente en el clima laboral.

En conclusión existe un criterio mayoritario a considerar que la implementación de un proceso de selección por competencias es efectivo en la evolución del desempeño de sus trabajadores, favoreciendo la productividad, eficiencia, competitividad y compromiso de los trabajadores con la empresa, por lo que contribuirá efectivamente a la gestión de recurso humano de PETROINDUSTRIAL, por lo tanto con el 90% de probabilidad de certeza y el 10% de probabilidad de error se acepta la hipótesis principal y se rechaza la hipótesis nula.

1.7.3. Interpretación de Resultados

En el Anexo 2, se presentan los resultados que se recolectaron a partir de una encuesta-cuestionario aplicada a 51 trabajadores de las diferentes áreas de trabajo de PETROINDUSTRIAL Matriz, con el fin de recoger información que permita identificar si la aplicación de un proceso de selección por competencias contribuirá efectivamente en la gestión del recurso humano de PETROINDUSTRIAL.

A continuación se presenta el análisis por cada pregunta formulada.

PREGUNTA 1.

Cuando entró a trabajar a esta Empresa, ¿Cómo lo hizo?

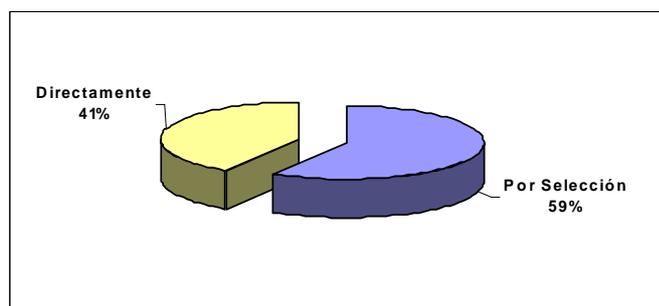
Por Selección: _____ **Directamente:** _____

Gráfico No. 14

Respuesta a la Pregunta 1 de la Encuesta

Por Selección: 59%

Directamente: 41%



Elaboración: Autora

El 59% de los encuestados ingresaron a la Empresa a través de un proceso de selección, mientras que el 41% ingresaron directamente a la Empresa, lo que hace deducir que en PETROINDUSTRIAL Matriz, un

porcentaje considerable de sus trabajadores no ingresaron a través de un proceso de selección.

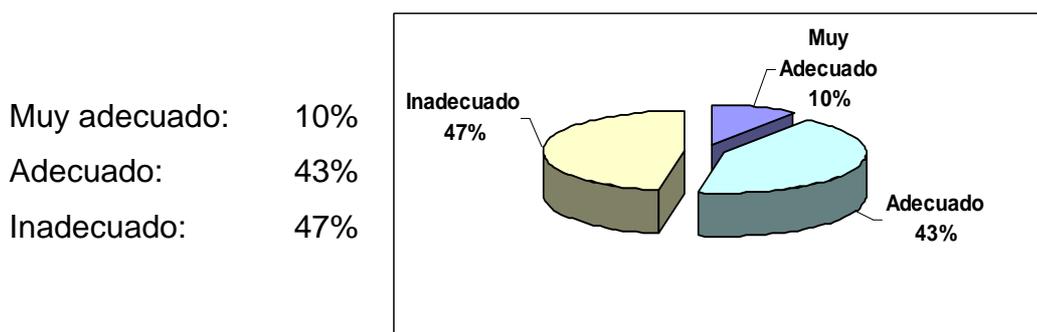
PREGUNTA 2.

¿Cómo calificaría al proceso de selección de personal utilizado en PETROINDUSTRIAL?

Muy adecuado: _____ Adecuado: _____ Inadecuado: _____

Gráfico No. 15

Respuesta a la Pregunta 2 de la Encuesta



Elaboración: Autora

El 10% de los encuestados califican de muy adecuado al proceso de selección de personal empleado actualmente en PETROINDUSTRIAL Matriz, frente al 43% que lo califica adecuado y el 47% como inadecuado, lo que indica que para el criterio de la mayoría del personal, el proceso de selección actualmente utilizado en la empresa es inadecuado.

PREGUNTA 3.

¿En su área de trabajo se aplica siempre un proceso de selección para el ingreso de personal nuevo?

Si: _____

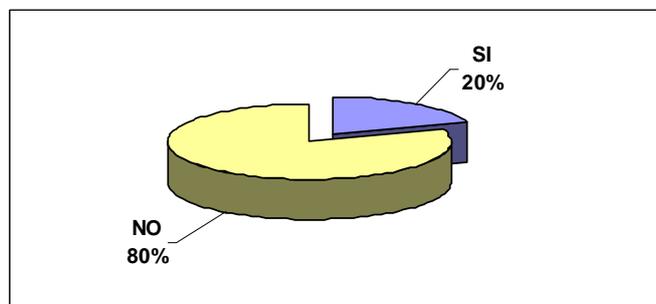
No: _____

Gráfico No. 16

Respuesta a la Pregunta 3 de la Encuesta

SI: 20%

NO: 80%



Elaboración: Autora

El 80% del personal de PETROINDUSTRIAL Matriz manifestó que no siempre se aplica un proceso de selección para el ingreso de personal nuevo a sus áreas de trabajo, mientras que el 20% contestó lo contrario. Esto permite concluir que la mayor parte de los trabajadores opina que el mayor porcentaje del personal nuevo que ingresa a PETROINDUSTRIAL Matriz no lo hace a través de un proceso de selección.

PREGUNTA 4.

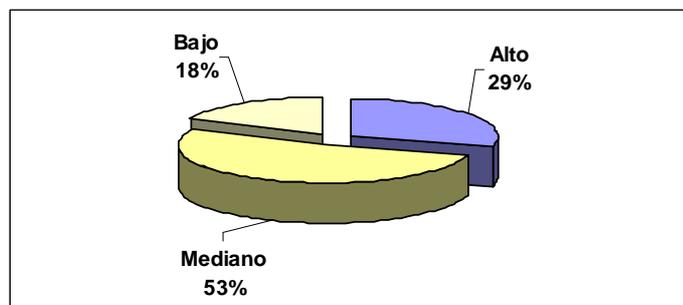
¿Cuándo ingreso a trabajar a PETROINDUSTRIAL, en qué grado requirió de capacitación para desempeñar su función?

Alto: _____ Mediano: _____ Bajo: _____

Gráfico No. 17

Respuesta a la Pregunta 4 de la Encuesta

Alto: 29%
Mediano: 53%
Bajo: 18%



Elaboración: Autora

El 29% del personal de la Matriz de PETROINDUSTRIAL requirió de un alto grado de capacitación cuando ingresó a laborar a la empresa, el 53% necesitó de un mediano grado de capacitación, mientras que el 18% necesitó solo un bajo grado de capacitación. Esto permite determinar que la Empresa necesita invertir en fuertes procesos de capacitación para cubrir las brechas de competencias de sus nuevos trabajadores.

PREGUNTA 5.

Para usted, ¿están claramente definidas las funciones, así como los conocimientos requeridos para los diferentes cargos que existen en su unidad/área de trabajo?

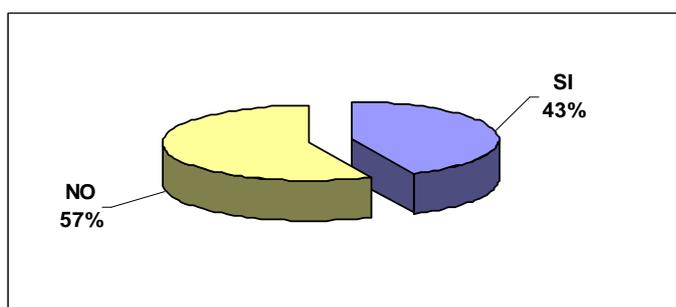
Si: _____

No: _____

Gráfico No. 18

Respuesta a la Pregunta 5 de la Encuesta

SI: 43%
NO: 57%



Elaboración: Autora

El 43% de personal de la Matriz de PETROINDUSTRIAL opina que si están claramente definidas las funciones, así como los conocimientos requeridos para los diferentes cargos que existen en la empresa, mientras que el 57% cree que no lo están. La mayor parte del personal encuestado, considera que los cargos de la empresa no tienen claramente definidas las funciones y los conocimientos requeridos para su desempeño.

PREGUNTA 6.

En conocimiento de que el modelo de Gestión por Competencias contribuye a la utilización óptima de los recursos humanos, ¿considera que la aplicación de este modelo en su empresa, mejoraría su nivel de desempeño y el de sus compañeros de trabajo?

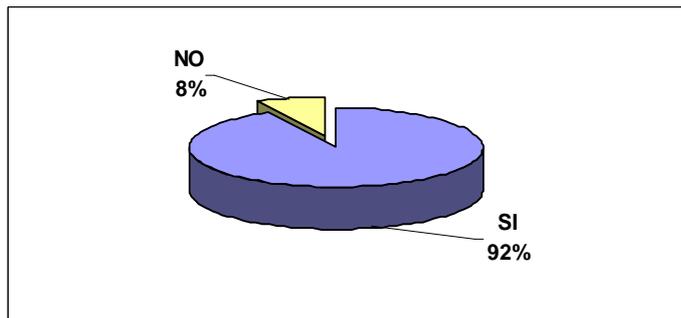
Si: _____

No: _____

Gráfico No. 19

Respuesta a la Pregunta 6 de la Encuesta

SI: 92%
NO: 8%



Elaboración: Autora

El 92% del personal encuestado opina, que la aplicación de un modelo de Gestión por Competencias mejoraría el nivel de su desempeño y el de sus compañeros de trabajo, mientras que el 8% opina lo contrario. Estos resultados permiten concluir que el nivel de desempeño en PETROINDUSTRIAL mejoraría con la implementación de un modelo de Gestión por Competencias.

PREGUNTA 7.

Una de las principales aplicaciones del Proceso de Selección por Competencias es seleccionar al personal más adecuado, ¿considera que es aplicable este proceso en PETROINDUSTRIAL?

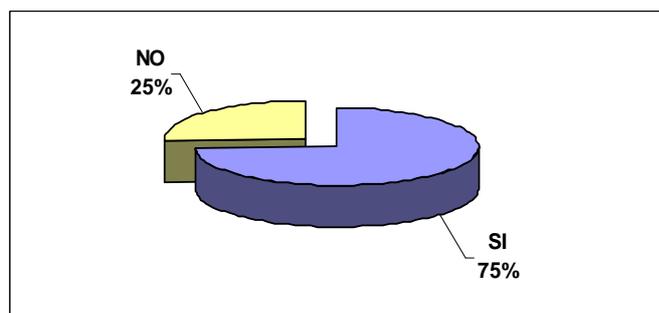
Si: _____

No: _____

Gráfico No. 20

Respuesta a la Pregunta 7 de la Encuesta

SI: 75%
NO: 25%



Elaboración: Autora

El 75% de los encuestados creen que es aplicable en la empresa un Proceso de Selección por Competencias, mientras que el 25% no lo cree así. Esto permite concluir que es factible la aplicación en PETROINDUSTRIAL de un proceso de selección por competencias.

PREGUNTA 8.

De acuerdo a su criterio, califique en orden del 1 al 5 (1 menor valor, 5 mayor valor), ¿Qué puede motivar a PETROINDUSTRIAL implementar un modelo de selección por competencias?

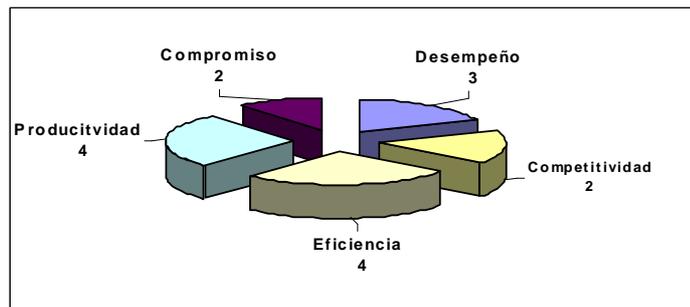
Desempeño: _____ Competitividad: _____

Eficiencia: _____ Productividad: _____ Compromiso: _____

Gráfico No. 21

Respuesta a la Pregunta 8 de la Encuesta

Desempeño: 3
Competitividad: 2
Eficiencia: 4
Productividad: 4
Compromiso: 2



Elaboración: Autora

Los encuestados manifestaron, en orden de importancia, que la Empresa se vería motivada en implementar un Proceso de Selección por Competencias por los resultados que se obtendrían en las áreas de Productividad, Eficiencia, Desempeño, Competitividad y Compromiso.

PREGUNTA 9.

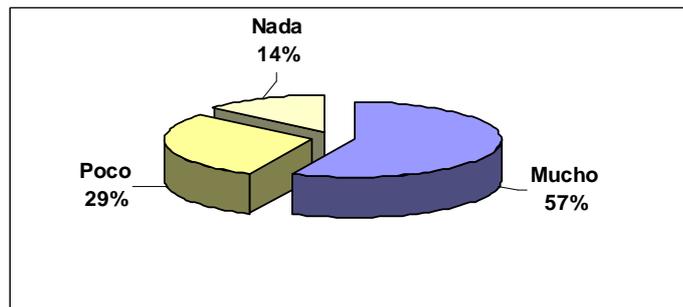
Para usted, ¿En qué medida ha afectado al cumplimiento de los objetivos de su Unidad/Área de trabajo, el no contar con un adecuado proceso de selección de personal?

Mucho: _____ Poco: _____ Nada: _____

Gráfico No. 22

Respuesta a la Pregunta 9 de la Encuesta

Mucho: 57%
Poco: 29%
Nada: 14%



Elaboración: Autora

El 57% del personal encuestado, considera que ha afectado mucho al cumplimiento de los objetivos de su Unidad/Área de Trabajo, el que la empresa no cuente con un adecuado proceso de selección de su personal, mientras que el 29% opino que afecta poco y el 14% que no afecta en nada. Se puede concluir que la implementación de un proceso de selección por competencias incidiría favorablemente en el logro de los objetivos empresariales.

PREGUNTA 10.

De acuerdo a su criterio, ¿Cuánto ha influenciado negativamente el ingreso de personal poco o nada competente en el clima laboral de su Empresa?

Mucho: _____

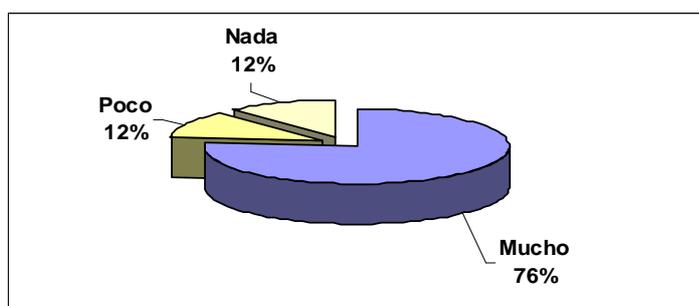
Poco: _____

Nada: _____

Gráfico No. 23

Respuesta a la Pregunta 10 de la Encuesta

Mucho: 76%
Poco: 12%
Nada: 12%



Elaboración: Autora

El 76% del personal encuestado opina que el ingreso de personal poco o nada competente ha influenciado negativamente en el clima laboral de la empresa, mientras que el 12% opina que ha influenciado poco y otro 12% que no ha influenciado en nada en el clima laboral. Se puede afirmar que la mayor parte del personal encuestado considera que la selección de personal no adecuado influye negativamente en el clima laboral de la empresa.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo, se presentan la conclusiones y recomendaciones de este trabajo investigativo.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

Del análisis y de la investigación efectuada sobre el Proceso de Selección por Competencias y su aplicación en la Empresa Estatal PETROINDUSTRIAL, concluyo lo siguiente:

- En PETROINDUSTRIAL, un porcentaje considerable de sus trabajadores no ingresan a través de un proceso de selección.
- El proceso de selección que emplea PETROINDUSTRIAL para el ingreso de su personal, no es el adecuado.
- La Empresa necesita invertir en intensos procesos de capacitación para cubrir las brechas de competencias de sus nuevos trabajadores.
- Los cargos de la empresa no tienen claramente definidas las funciones y las competencias requeridas para su mejor desempeño.
- El nivel de desempeño en PETROINDUSTRIAL mejoraría con la implementación de un modelo de Gestión por Competencias.
- Es factible la aplicación en PETROINDUSTRIAL de un proceso de selección por competencias.
- En orden de importancia la Empresa se vería motivada en implementar un Proceso de Selección por Competencias por los

resultados que se obtendrían en las áreas de Productividad, Eficiencia, Desempeño, Competitividad y Compromiso.

- La implementación de un proceso de selección por competencias en PETROINDUSTRIAL incidiría favorablemente en el logro de sus objetivos empresariales y mejoraría positivamente el clima laboral de la empresa.

Para PETROINDUSTRIAL, empresa estatal de mucha importancia para el desarrollo social y económico del país, es importante y urgente implementar un proceso de detección de necesidades de su talento humano basado en el modelo de selección por competencias con el fin de lograr una mayor efectividad.

Para cualquier empresa estatal o privada, maximizar sus beneficios minimizando sus costos es importante. Para alcanzar este objetivo, es preciso que su talento humano esté constituido por gente altamente calificada: personas que no sólo conozcan los aspectos técnicos de su trabajo, sino que, además, sean buenos ejecutores.

Finalmente, este estudio permitió identificar debilidades en la gestión actual del talento humano de PETROINDUSTRIAL, por lo tanto es necesario que la organización fortalezca el desarrollo de su gestión mediante la evaluación continua, la información y actualización de su actual modelo, verificación de logros y resultados, haciendo un seguimiento detallado para poder apoyar las áreas que requieran de capacitación, asesoría e investigación y la ubicación de talento humano idóneo.

4.2. Recomendaciones

A continuación se proponen algunas recomendaciones aplicables tanto a PETROINDUSTRIAL como al Sistema PETROECUADOR al cual se pertenece, con la finalidad de aplicar eficientemente esta propuesta de Selección del Talento Humano por Competencias:

- Con el propósito de que se mantenga una continuidad dentro de los proyectos y la administración en general, se recomienda: la formulación de un plan estratégico de largo plazo, que involucre herramientas formales como la selección de talento humano con un modelo de competencias, de la misma manera es importante definir ideas claras rectoras (Misión, Visión y Valores) que contemplen estos cambios.
- La implantación de este nuevo proceso, debe ir acompañado de una serie de políticas, normas y procedimientos que permitan consolidar el empleo adecuado y una evaluación continúa de este proceso.
- Dentro de la investigación realizada en la Empresa, encontramos que no están claramente definidas las competencias para cada puesto, por lo que se sugiere se actualice el Manual de Cargos existente con la finalidad de que cada miembro de la organización, comprenda a profundidad su puesto y cómo éste se ubica con su entorno inmediato dentro de la empresa, considerando para ello un enfoque de gestión y desarrollo de talentos con base a competencias que sean estratégicas para la organización.
- Realizar un programa de capacitación o información sobre la naturaleza del sistema a implementarse. Ya que se trabaja mejor si todos los miembros de la organización están comprometidos en su

desarrollo, si tienen claros los procesos y se comprende con facilidad la información que se utiliza. Y cuando todo el personal está interesado en el proceso y en su utilidad, se recolectan los datos con mayor cuidado, atención y de una manera más exacta.

- Mientras se desarrolla el Proceso de Selección del Talento Humano por Competencias, se recomienda revisarlo periódicamente, con la finalidad de mejorarlo o actualizarlo obviando pasos innecesarios.
- Implementar el concepto de competencias en todo los procesos de gestión del talento humano, los mismos que deberían ser actualizados bajo el esquema de gestión por competencias
- Desarrollar una base de datos dentro de la plataforma de hardware informático que la empresa tiene, para facilitar tanto la formulación, manejo, mantenimiento y la revisión de las descripciones de los diferentes cargos y puestos de la empresa.

Finalmente se recomienda tanto para PETROINDUSTRIAL como para el Sistema PETROECUADOR implementar un modelo de Selección por Competencias y considerar la aplicación en general de la Gestión del Talento Humano por Competencias; pues es una poderosa herramienta con la que cuentan actualmente las grandes empresas para ser productivas, competitivas y eficientes.

CAPITULO V

PROPUESTA DE UN PROCESO DE SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA PETROINDUSTRIAL

En este capítulo se propone un Proceso de Selección del Talento Humano por Competencias para PETROINDUSTRIAL, con el fin de solventar la problemática que tiene esta Empresa, en cuanto al proceso de selección y contratación de su personal.

PROPUESTA DE UN PROCESO DE SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA PETROINDUSTRIAL

5.1. Objetivos

- Proveer, seleccionar y contratar talento humano idóneo, para ocupar los cargos y puestos que en PETROINDUSTRIAL estuvieren vacantes.
- Apoyar y realizar seguimiento durante la etapa inicial del trabajador/funcionario.

5.2. Alcance

Procedimientos aplicables a los procesos de selección del talento humano a ingresar a la empresa con relación laboral directa.

5.3. Políticas

- El responsable en delinear, revisar, actualizar y difundir las políticas de selección es el Jefe de la Unidad Administrativa de PETROINDUSTRIAL.
- Las políticas deben revisarse periódicamente al menos una vez al año por parte de la Unidad Administrativa de la Empresa.
- La edad mínima para ingresar a la empresa es 18 años.

- Para llenar vacantes en la Empresa, se evaluará primero la disponibilidad y calificación para el puesto del personal interno, antes de recurrir al reclutamiento externo.
- No serán considerados aspirantes potenciales aquellos que tengan referencias negativas.
- Toda persona que sea llamada a una entrevista por haber pasado un primer filtro de pre - selección, deberá llenar la Solicitud de Empleo (Ver Anexo 3) ésta contiene todos los datos que a la empresa le interesa conocer sobre el candidato.
- Los aspirantes a ingresar a la Empresa deberán someterse a las pruebas psicológicas, técnicas y médicas establecidas en la Unidad Administrativa de PETROINDUSTRIAL.
- Las Áreas de Desarrollo de Recursos Humanos y de Personal se encargarán de verificar las referencias personales y de trabajo, de los candidatos que participen en el proceso.
- Los aspirantes a ingresar a la Institución que hayan pasado a formar parte de la terna final, serán entrevistados por el Jefe de la Unidad Administrativa de PETROINDUSTRIAL, además del Jefe de Unidad o Área que requiere llenar la vacante.
- Una vez tomada la decisión de la persona seleccionada, se deberá suscribir el contrato laboral con PETROINDUSTRIAL (Ver Anexo 4).

5.4. Banco de Aspirantes

- Podrán ingresar a formar parte del Banco de Aspirantes, las personas que por lo menos tengan 18 años de edad cuyos perfiles sean acordes a las necesidades de la empresa.
- Todas las vacantes de la empresa deberán ser publicadas en la página web que la empresa tiene para efectos de su proceso de reclutamiento.
- El Banco de Aspirantes, estará organizado por especialización e incluirá a:
 - ✓ Aspirantes externos calificados que resultan de los contactos con instituciones de nivel medio, técnico y superior.
 - ✓ Aspirantes externos calificados que envían su hoja de vida.
 - ✓ Aspirantes externos calificados y que tienen referencias de los ejecutivos de la empresa.
 - ✓ Aspirantes externos calificados y que tienen referencias de los empleados de la empresa.
- Será responsabilidad de las Áreas de Desarrollo de Recursos Humanos y de Personal, revisar de acuerdo a los requerimientos de personal, las hojas de vida de los aspirantes recibidas en la empresa. Se consideran como aspirantes idóneos a aquellos que cumplen con los perfiles de cargos de PETROINDUSTRIAL.

- El Banco de Aspirantes también estará integrado por aspirantes internos:
 - ✓ Empleados que solicitan cambio de puesto.
 - ✓ Empleados que aplican a reclutamiento o concursos internos de merecimientos.
- La documentación de aspirantes que no aplican será descartada previo registro para futuras referencias.

5.5. Requerimiento de Personal

- Todo requerimiento de personal deberá ser enviado a la Unidad Administrativa a través del formulario de Requerimiento de Personal (Ver Anexo 5).
- Será responsabilidad del Jefe de Unidad o Área que tenga una posición vacante, enviar las solicitudes debidamente llenadas a la Unidad Administrativa, para que su necesidad de personal sea cubierta.
- Será responsabilidad de la Unidad Administrativa, receptar los requerimientos de personal de las diferentes áreas de la empresa a fin de iniciar el proceso de selección.
- La Unidad Administrativa, deberá presentar un informe a la autoridad competente para la aprobación del proceso de selección, el mismo que deberá contar con el respectivo financiamiento dentro de la partida de gastos de personal. En este punto se observarán

las políticas vigentes que existan en la empresa sobre el ingreso de personal permanente.

- La Unidad Administrativa, deberá programar cada año el presupuesto requerido para el ingreso de nuevo personal a la empresa, montos que deberán constar en la partida respectiva de gastos de personal.
- Los requerimientos para cubrir las necesidades de personal, podrán ser de 2 tipos:
 - ✓ Por reemplazo definitivo originado por una renuncia, cambio, traslado o ascenso del ocupante del cargo.
 - ✓ Por creación de cargo nuevo, previa aprobación del Vicepresidente de PETROINDUSTRIAL, basada en un análisis de funciones realizado por la Unidad Administrativa.
- Para proceder a seleccionar un aspirante a un cargo dentro de PETROINDUSTRIAL, el Área de Desarrollo de Recursos Humanos deberá regirse por las especificaciones detalladas en la descripción de funciones del Manual de Cargos, las competencias exigidas por el cargo y verificar que la vacante exista.

5.6. Reclutamiento

El reclutamiento de talento humano estará a cargo del Área de Desarrollo de Recursos Humanos, éste puede ser interno o externo.

5.6.1. Reclutamiento Externo

- El reclutamiento externo será un proceso permanente a fin de contar con una base de datos que permita atender necesidades de selección para cubrir una o varias vacantes.
- Se procederá al reclutamiento externo, siempre que no se encuentre el perfil deseado en aspirantes internos, para lo cual se deberá observar lo siguiente:
 - Las fuentes de captación podrán ser:
 - ✓ Instituciones educativas.
 - ✓ Mediante anuncios de prensa.
 - ✓ Hojas de vida entregadas directamente y/o enviadas por correo electrónico a PETROINDUSTRIAL.
 - ✓ Personas referidas por funcionarios de la Empresa.
- La edad mínima para el reclutamiento será de 18 años de edad.
- El grado de educación mínima con la que deberá contar un aspirante para ser considerado en el proceso de reclutamiento estará en función al cargo a desempeñar, para tal efecto se cumplirá, con lo establecido en el perfil del Manual de Cargos existente en la Empresa.
- El analista de selección o persona encargada, será quien realice una pre-selección de aquellos candidatos idóneos, y en el caso de

requerirlo establecer una cita para una entrevista, dentro de los horarios establecidos.

5.6.2. Reclutamiento Interno o Concurso Interno de Merecimientos

- El reclutamiento interno o concurso interno de merecimientos, estará a cargo del Área de Desarrollo de Recursos Humanos. Tiene como objetivo proveer de oportunidades continuas de crecimiento al personal de la empresa, creando una cultura de pertenencia y un ambiente de retos permanentes.
- El reclutamiento o concurso interno de merecimientos, se considerará como primera opción de búsqueda para llenar un cargo vacante, para lo cual se deberá observar lo siguiente:
 - ✓ El reclutamiento o concurso interno de merecimientos, será un proceso que se realizará cada vez que exista una vacante de alguna posición de nivel medio o de características atractivas para el personal, que haya sido autorizada cubrirla por la Vicepresidencia de PETROINDUSTRIAL.
 - ✓ Los empleados que aplican al reclutamiento o concurso interno de merecimientos, deberán cumplir con el perfil requerido para el cargo que apliquen, deberán someterse a un proceso normal de selección que incluirá entrevistas y la aplicación de pruebas.
 - ✓ La publicación del reclutamiento o concurso interno de merecimientos, se hará llegar a toda la empresa utilizando los medios de comunicación interna, memorandos, mails, intranet y carteleras. Cada jefe departamental tendrá la obligación de informar al personal a su cargo sobre esta convocatoria.

- ✓ Los jefes conocerán acerca de la participación de sus subordinados en este reclutamiento “Aplicación para Reclutamiento Interno” (Ver Anexo 6). No será permitido que los jefes impidan o limiten al personal participar en los reclutamientos o concursos internos.
- ✓ Los empleados participantes en un reclutamiento o concurso interno de merecimientos, deberán haber obtenido una evaluación de desempeño como mínimo de muy buena.
- ✓ Los empleados que hayan participado en un concurso interno de merecimientos y no hayan sido elegidos para el cargo, pueden volver a aplicar para otro concurso interno de merecimientos, hasta dos veces más. En este caso deben seguir el proceso desde el inicio.
- ✓ Las personas que deseen participar en un reclutamiento o concurso interno de merecimientos deben haber cumplido 2 años como mínimo en la empresa y en su puesto actual.
- ✓ Las personas que no cumplan con las normas y los requisitos de los concursos internos de merecimientos establecidos en el Instructivo de Plan de Carrera vigente en la empresa, serán descartados desde el inicio. El analista de selección comunicará vía memorando, mail o telefónicamente a los aspirantes que han sido descartados indicando las razones o causas.

5.7. Entrevistas de Selección

Pueden realizarse en el proceso de selección dos tipos de entrevista: preliminar – preselección y profunda.

5.7.1. Entrevista Preliminar - Preselección

- La persona encargada de la entrevista preliminar es el analista de selección o persona encargada del Área de Desarrollo de Recursos Humanos.
- Los aspectos de mayor relevancia que se identifiquen en el proceso de la entrevista preliminar, deberán ser anotados tales como: imagen, nivel de estudios, metas/ aspiraciones, experiencia laboral y posibles competencias.
- La hoja de vida de los aspirantes que aprueben la entrevista preliminar, es decir, de quienes llenen las expectativas básicas para la empresa, serán trasladadas al Banco de Aspirantes preseleccionados, a fin de una posterior aplicación de pruebas psicométricas.

5.7.2. Entrevista Profunda

El analista de selección o persona encargada y el Jefe de la Unidad o Área que requiere llenar la vacante, serán quienes efectúen la entrevista profunda.

- La entrevista profunda, se efectúa previo la conformación de la terna (por cada puesto o cargo a llenar).

- La entrevista profunda deberá durar mínimo media hora, y servirá para el proceso de eliminación de candidatos para una vacante. Servirá además como medio de ratificación de los resultados de la evaluación de personalidad, y como un instrumento para descubrir en el candidato competencias que no mide un test psicológico (autocontrol, comunicación, tenacidad, entre otras).
- La entrevista profunda se realizará teniendo como base una guía, específica para el efecto “Guía de Entrevista Profunda” (Ver Anexo 7).
- El resultado y observaciones de la entrevista profunda deberán ser incluidos en el informe de selección.

5.8. Verificación de Referencias e Información

La verificación de referencias se hará previo el ingreso del aspirante a la empresa.

- La verificación de referencias se llevará a cabo para los aspirantes finalistas en un proceso de selección, es decir, aquellos que ya han sido entrevistados y evaluados psicológicamente, técnicamente, y de quienes se ha comprobado que se ajustan al perfil del cargo vacante. Esto se hará antes de integrar la terna.
- Las áreas de Desarrollo de Recursos Humanos y de Personal serán las responsables de realizar la verificación de referencias y de competencias, y utilizará para ello el formato de “Guía para Verificación de Referencias” (Ver Anexo 8).

- La verificación de referencias, se hará sobre la trayectoria laboral del solicitante, para ello se contará con la información sobre trabajos anteriores dada por el aspirante.
- La solicitud de referencias, se hará preferentemente a los Jefes anteriores del solicitante, a sus colegas, o a las personas encargadas de recursos humanos en las empresas donde trabajó el aspirante.
- Se solicitarán referencias a por lo menos dos trabajos anteriores del solicitante, y no se pedirán referencias personales.
- Todo aspirante a ingresar a PETROINDUSTRIAL deberá suministrar datos para verificar referencias, y todo aspirante deberá pasar por este proceso, sin importar el cargo al que aspire.
- En los casos en los que la Unidad Administrativa, considere necesario, se confirmará la autenticidad de la información consignada por el aspirante en la solicitud de empleo en lo referente a: títulos académicos, antecedentes penales e información personal. Para el caso de títulos universitarios se deberá exigir la presentación del certificado original del CONESUP.
- En caso de comprobarse información no auténtica o antecedentes delictivos del aspirante, no se celebrará el contrato o se procederá a dar por terminado el mismo dentro de la cláusula de prueba; procediéndose a escoger otra persona de la terna establecida.

5.9. Aplicación de Pruebas a Aspirantes

El Área de Desarrollo de Recursos Humanos será la responsable de la aplicación de pruebas en la fecha prevista a los aspirantes que pasaron satisfactoriamente la entrevista preliminar.

- Se utilizará una batería de pruebas de las que dispone el área, tanto en el ámbito psicológico como de aptitudes, y técnicas si se requiere.
- El Área de Desarrollo de Recursos Humanos, deberá contar con una batería de pruebas técnicas para los cargos que lo requieran, que serán actualizadas anualmente con el jefe del área respectiva.
- En caso de no ser necesarias las pruebas técnicas se aplicarán directamente pruebas psicológicas y de aptitudes.
- En las pruebas de aptitudes se medirán como factores básicos para la gestión de PETROINDUSTRIAL, las siguientes habilidades:
 - ✓ Capacidad de Análisis
 - ✓ Habilidad verbal, numérica y de razonamiento
 - ✓ Conocimiento de la empresa
 - ✓ Orientación a la calidad
 - ✓ Habilidad para seguir instrucciones complejas

- En las pruebas de personalidad se medirán como factores básicos del éxito las siguientes características:
 - ✓ Decisión
 - ✓ Organización y Planificación
 - ✓ Espíritu emprendedor
 - ✓ Capacidad para trabajar en equipo
 - ✓ Orientación al logro
 - ✓ Integridad
 - ✓ Juicio
 - ✓ Innovación / creatividad
 - ✓ Tenacidad
 - ✓ Además, para aspirantes a cargos de nivel supervisión o jefaturas: liderazgo, control directivo, visión, apoyo a colaboradores.

Nota: Con estas pruebas también se identificarán competencias necesarias para satisfacer el perfil del cargo al que postula.

Adicionalmente, también se aplicarán pruebas de medición de la inteligencia, como método para conocer el potencial de los aspirantes.

- Se aplicará en forma adicional una evaluación de probidad, a todos los aspirantes a puestos críticos en manejo de información o recursos de la empresa.
- El analista de selección o persona encargada, coordinará con el departamento solicitante, la elaboración de pruebas técnicas que se aplicarán a los aspirantes que requieran especialización.
- En caso de no existir una plantilla de respuestas para las pruebas técnicas, el departamento solicitante será quien califique las pruebas técnicas y el Área de Desarrollo de Recursos Humanos, con el apoyo de un psicólogo, calificará las psicológicas y de aptitudes.
- Las pruebas serán aplicadas de preferencia en una sesión y como máximo en dos.
- El resultado de la batería de pruebas aplicadas al postulante será presentado en el informe de selección de una manera clara, concisa y oportuna.
- Las pruebas aprobadas serán archivadas junto con las hojas de vida en el Banco de Aspirantes.
- Las pruebas psicológicas, no se incluirán en la solicitud de aspirantes que formen las ternas, únicamente se incluirá el resumen con el resultado de ellas en el informe.
- Los resultados de las pruebas se presentarán al Vicepresidente y al Jefe del Departamento solicitante.

- Los resultados de las pruebas de aspirantes que no califican deberán registrarse como recomendados no aceptados.
- Las pruebas de los aspirantes de bajo rendimiento, se darán de baja, luego de registrar los datos de los aspirantes no seleccionados y las razones de su no clasificación.

5.10. Conformación de la Terna de Aspirantes

A fin de que los Jefes de Unidad y/o Áreas de PETROINDUSTRIAL puedan seleccionar al aspirante con el perfil más adecuado para ocupar la vacante generada en su área, la Unidad Administrativa presentará ante los mismos a los aspirantes que salieron idóneos en las pruebas aplicadas. El Área de Desarrollo de Recursos Humanos deberán proporcionar mínimo 2 candidatos y máximo 3 para cubrir un puesto vacante.

- Se considerará para formar la terna, a los aspirantes:
 - ✓ Que más se acerquen al perfil del cargo, luego de la evaluación psicológica y de conocimiento.
 - ✓ Cuya situación personal, familiar y trayectoria laboral haya sido evaluada en la entrevista profunda.
 - ✓ Que presenten buenas referencias de trabajo.
 - ✓ Cuyos datos fueron registrados en la solicitud de empleo.
 - ✓ En el informe de verificación de referencias e información sea positivo.

- En el informe de selección se deberá considerar la evaluación de pruebas psicológicas y de conocimientos del aspirante, aspectos importantes de la entrevista profunda, la “Evaluación de Competencias” (Ver Anexo 9) y verificación de referencias de trabajo.
- El analista de selección o persona encargada, será quien realice la conformación de la terna de aspirantes, previa presentación y aprobación del Jefe de la Unidad Administrativa y de la Vicepresidencia de PETROINDUSTRIAL.
- No se incluirá en la terna, personas a quienes no se les haya aplicado las pruebas. Tampoco se incluirán personas que no hayan obtenido resultados aceptables, aún si el jefe solicitante lo solicite.
- La información de las personas aplicantes que hubieren formado parte de una terna y que no fueron seleccionados, serán parte del Banco de Aspirante, podrá ser utilizada hasta dos veces más.

5.11. Elaboración del Informe de Selección

El informe será elaborado por el analista de selección o persona encargada, del Área de Desarrollo de Recursos Humanos. Constará de las siguientes partes:

- Encabezamiento: nombre del candidato, cargo al que aplica, fecha.
- Breve resumen de la situación personal del candidato (estado civil, personas con quienes vive, situación actual laboral, entre otras).

- Resultados de pruebas psicológicas, de aptitudes y técnicas si las hubo, explicado de una manera clara y concisa, entendible para quienes lean el informe.
- Referencias laborales: De los lugares donde ha trabajado.
 - ✓ Resultados de la Evaluación de Competencias.
 - ✓ Conclusiones y recomendaciones: Sobre el perfil del candidato de acuerdo al puesto que aplica.
- Los informes de selección, serán elaborados luego de haber llevado a cabo las entrevistas y aplicación de pruebas.
- Los informes de selección, deberán ser archivados en los expedientes personales de los aspirantes seleccionados.

5.12. Selección del Aspirante por el Jefe Solicitante

- La Unidad Administrativa, establece la realización de la entrevista final de los aspirantes que forman la terna presentada al Jefe de Unidad o Área solicitante, a fin de que seleccione a la persona más idónea para cubrir la vacante.
- El Departamento de Desarrollo de Recursos Humanos, coordinará las entrevistas de los candidatos con el Jefe de Unidad o Área solicitante, dentro del horario laboral.
- El Jefe de Unidad o Área solicitante, es responsable de la devolución de las carpetas de los aspirantes que conforman la

terna con el informe de la persona seleccionada, el cual deberá estar abalizado con la firma del jefe inmediato.

- Se cita al aspirante seleccionado para comunicarle los resultados.
- Los datos de los aspirantes que no fueron seleccionados serán almacenados en el Banco de Aspirantes (Base de datos del sistema), con el estado de “Pre seleccionados”, luego de registrar el motivo de su descalificación.
- Los aspirantes no seleccionados podrán ser considerados en otras ternas hasta por dos ocasiones más.

5.13. Solicitud de Documentos de Aspirantes Seleccionados

- Los documentos de ingreso se solicitarán al aspirante una vez que el Vicepresidente de PETROINDUSTRIAL haya autorizado su contratación.
- Se solicitarán documentos de ingreso únicamente a los aspirantes que van a celebrar el contrato de trabajo.
- Los documentos de ingreso se solicitarán entregando al aspirante seleccionado un formulario en el que se establece el detalle de los mismos.
- Los documentos de ingreso deberán estar actualizados a la fecha de notificación del aspirante y serán en función del cargo a ocupar, tales como:

- ✓ Certificado y/o declaración juramentada de estar acreditado para trabajar en el sector público.
- ✓ Suscripción de la declaración juramentada de que no ha prestado sus servicios en PETROECUADOR y sus Filiales.
- ✓ Aceptación de renuncia del puesto anterior.
- ✓ Certificado de no adeudar al Municipio y al Consejo Provincial.
- ✓ Declaración juramentada de los bienes patrimoniales (2 copias originales).
- ✓ Copia del carnet de afiliación y del documento que certifique estar al día en sus obligaciones con el colegio profesional al cual pertenece.
- ✓ Cédula de ciudadanía (copia).
- ✓ Certificado de votación (copia).
- ✓ Libreta militar (copia).
- ✓ Cédula militar de extranjero residente (copia).
- ✓ Récord Policial.
- ✓ Dos fotografías tamaño carnet.
- ✓ Fotocopia de títulos obtenidos y certificado original del CONESUP (para títulos universitarios).

- ✓ Partida de matrimonio y de nacimientos de hijos menores de 18 años.
 - ✓ Certificados de trabajos anteriores.
 - ✓ Carnet del IESS (copia), certificado del IESS de entradas y salidas.
 - ✓ Certificado del IESS del tiempo de aportación para subsidio de antigüedad.
 - ✓ Certificado de salud y carnet del tipo de sangre
- Con la información completa y correcta se procede a la contratación, y el expediente con toda la información del aspirante se entrega al área de Personal.
 - Se suspenderá el proceso de contratación de aspirantes seleccionados que no presentaren los documentos exigidos en la fecha indicada por la Unidad Administrativa.
 - Se considerará como causa de anulación del proceso de selección la presentación de documentos alterados.

5.14. Revisión Médica del Aspirante

- La Unidad Administrativa de PETROINDUSTRIAL a través del área de Bienestar Social y Medicina Laboral, coordinará la revisión médica de las personas que están por ingresar a la Empresa. El certificado de salud es un documento indispensable para el ingreso a la empresa, y debe ser presentado antes de la fecha de entrada.

- En caso de que el informe médico indique que las condiciones de salud afectaren el desempeño del empleado, éste no será contratado.
- La revisión médica y los exámenes se realizarán en los dispensarios médicos que se disponen en el Sistema PETROECUADOR.

5.15. Evaluación del Período de Prueba

- Se recoge datos de la evaluación a los 75 días de labores, se analizan y de ser negativos, se procede a coordinar con la Unidad Legal la terminación del contrato antes de cumplirse el periodo de prueba.
- La evaluación del período de prueba estará a cargo del jefe inmediato, para el personal profesional y/o nivel medio, se utilizará el formato “Evaluación del Período de Prueba - Nivel Profesional y Medio” (Ver Anexo 10) y para el personal de apoyo, se utilizará el formato “Evaluación del Período de Prueba - Nivel de Apoyo” (Ver Anexo 11).

5.16. Glosario de las Funciones del Proceso de Selección

- **Aplicación de Pruebas:** Herramientas para evaluar y medir el potencial de conocimientos, habilidades, destrezas y la personalidad de los aspirantes a ocupar una vacante en la Empresa.

- **Banco de Aspirantes:** Es el medio en el cual se mantendrá un archivo de aspirantes que han registrado sus datos en la solicitud de empleo y que luego de ser evaluados se los considera como posibles integrantes de ternas de selección.
- **Competencias:** Son el conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos, características conductuales y otros atributos, los que, correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior. Es aquello que distingue los rendimientos excepcionales de los normales y que se observa directamente a través de las conductas de cada ocupante en la ejecución cotidiana del cargo.
- **Contratación:** Instrumentación legal del ingreso de una persona a la Empresa, para trabajar bajo relación de dependencia.
- **Entrevistas:** Son mecanismos que permiten establecer y evaluar características de los aspirantes potenciales. Existe la entrevista preliminar, la cual se hace previo la selección de hojas de vida para el banco de aspirantes, y la entrevista profunda, la cual se hace previo la conformación de la terna.
- **Evaluación de Período de Prueba:** Seguimiento al personal de reciente ingreso. Se efectúa durante los primeros 90 días.
- **Informes de Selección:** Informes estandarizados con datos que permiten al Jefe seleccionar la persona más idónea para el cargo.
- **Informe Médico:** Corresponde al diagnóstico médico de la persona seleccionada, emitido por un facultativo. Permite determinar que el

aspirante se encuentre en óptimas condiciones físicas para que se desempeñe de manera adecuada en el puesto de trabajo.

- **Perfil del Cargo:** Es el conjunto de requerimientos que una persona debe tener para considerársela apta para ocupar el puesto al que aspira. Estos requerimientos engloban educación, especialización, experiencia, competencias y conocimientos.
- **Reclutamiento de Personal:** Proceso de atraer mediante técnicas diversas a candidatos que cumplen con los requisitos del cargo. Se logra a través de entrevistas personales, visitas a instituciones educativas de nivel medio, técnico y superior, publicaciones y referidos de personas de alta confianza. El reclutamiento puede ser interno o externo.
- **Reclutamiento Externo:** Es el mecanismo mediante el cual se procede a captar externamente al recurso humano idóneo interesado en prestar sus servicios en la Institución.
- **Reclutamiento Interno o Concurso Interno de Merecimiento:** Proceso selectivo de aspirantes internos, basado en el análisis de los requisitos del puesto.
- **Requerimiento de Personal:** A fin de iniciar el proceso de selección, las diferentes áreas de la empresa harán el requerimiento de personal.
- **Selección del Talento Humano:** Escoger y clasificar a los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización, incluye requerimiento de personal, entrevistas, toma

de pruebas, presentación de informes y trámites de ingreso de personal.

- **Verificación de Referencias e Información:** Verifica los antecedentes del aspirante, así como la autenticidad de información dada en la solicitud de empleo (Títulos, colegios, antecedentes penales, entre otros).

5.17. Diagramas de Flujo del Proceso de Selección

Diagrama de Flujo: Reclutamiento Externo

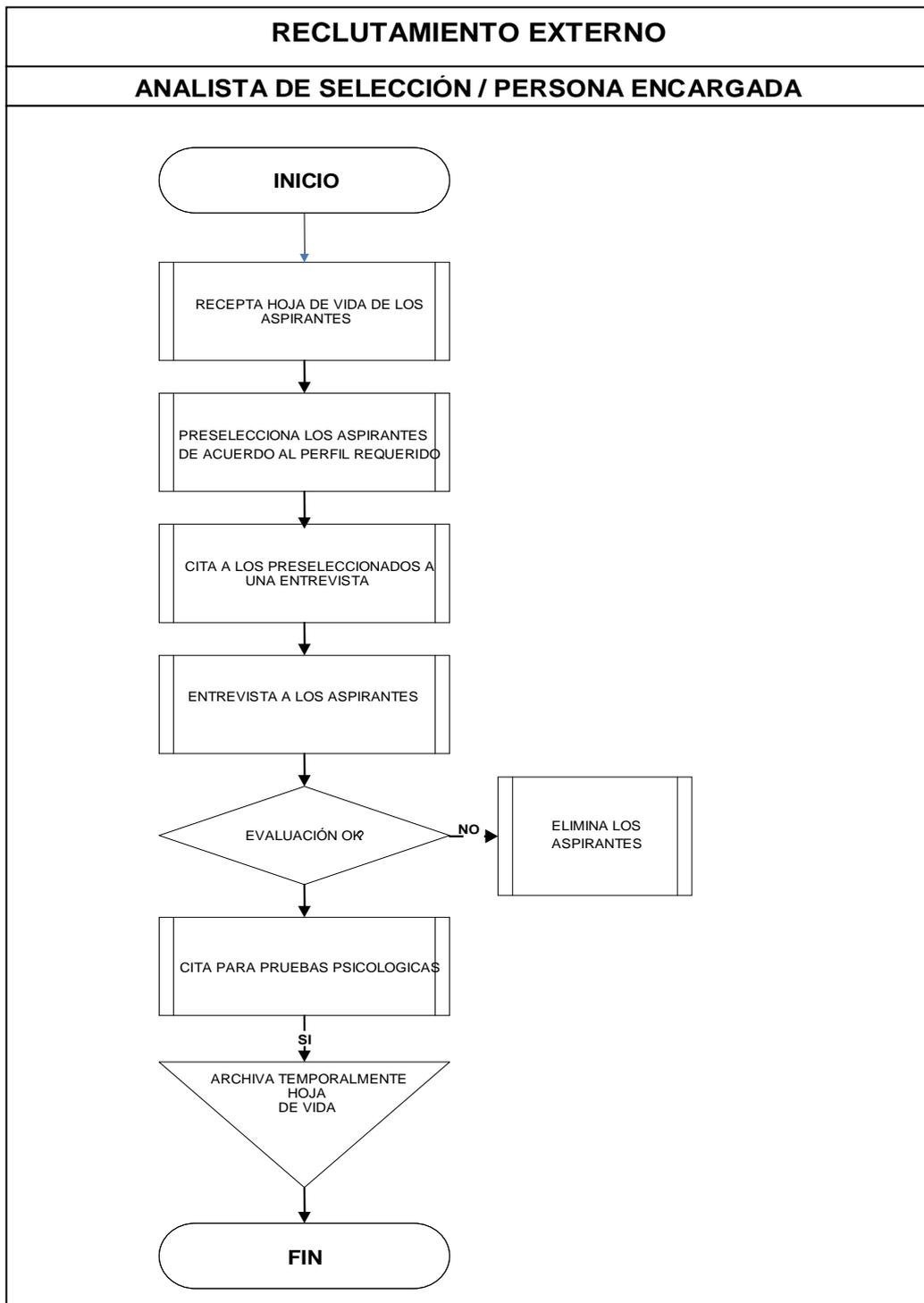


Diagrama de Flujo: Reclutamiento Interno

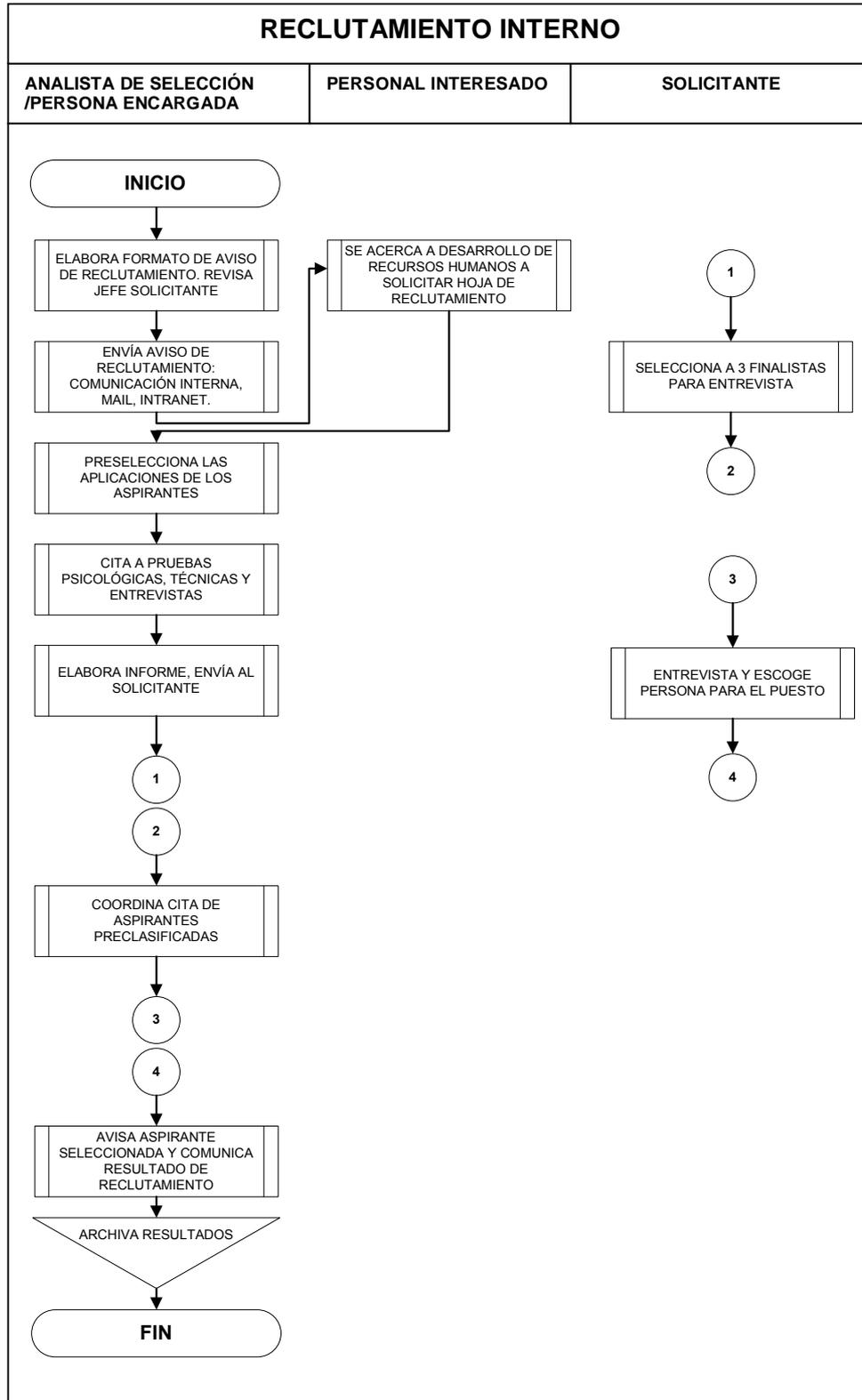


Diagrama de Flujo: Entrevista Profunda

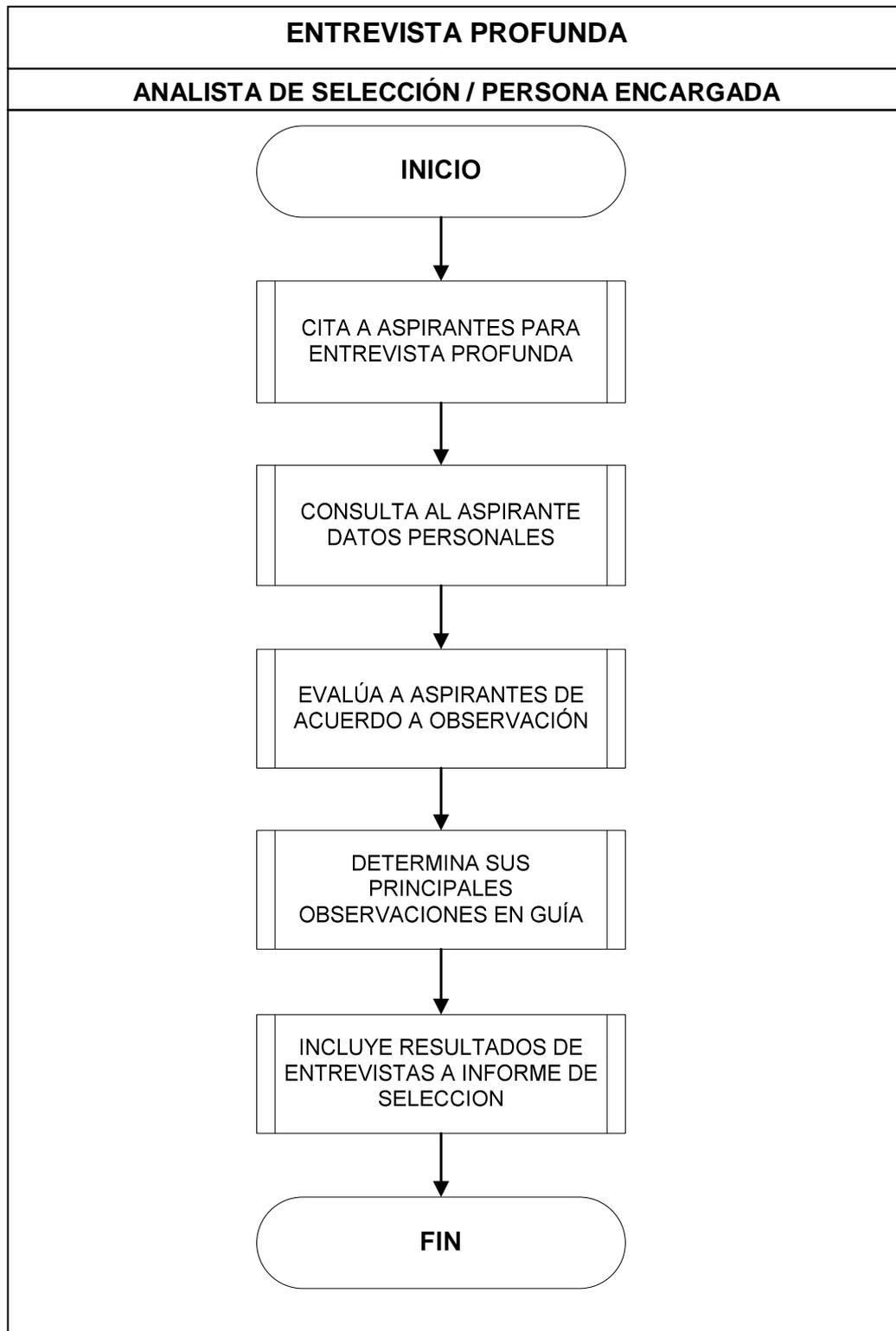


Diagrama de Flujo: Verificación de Referencias e Información

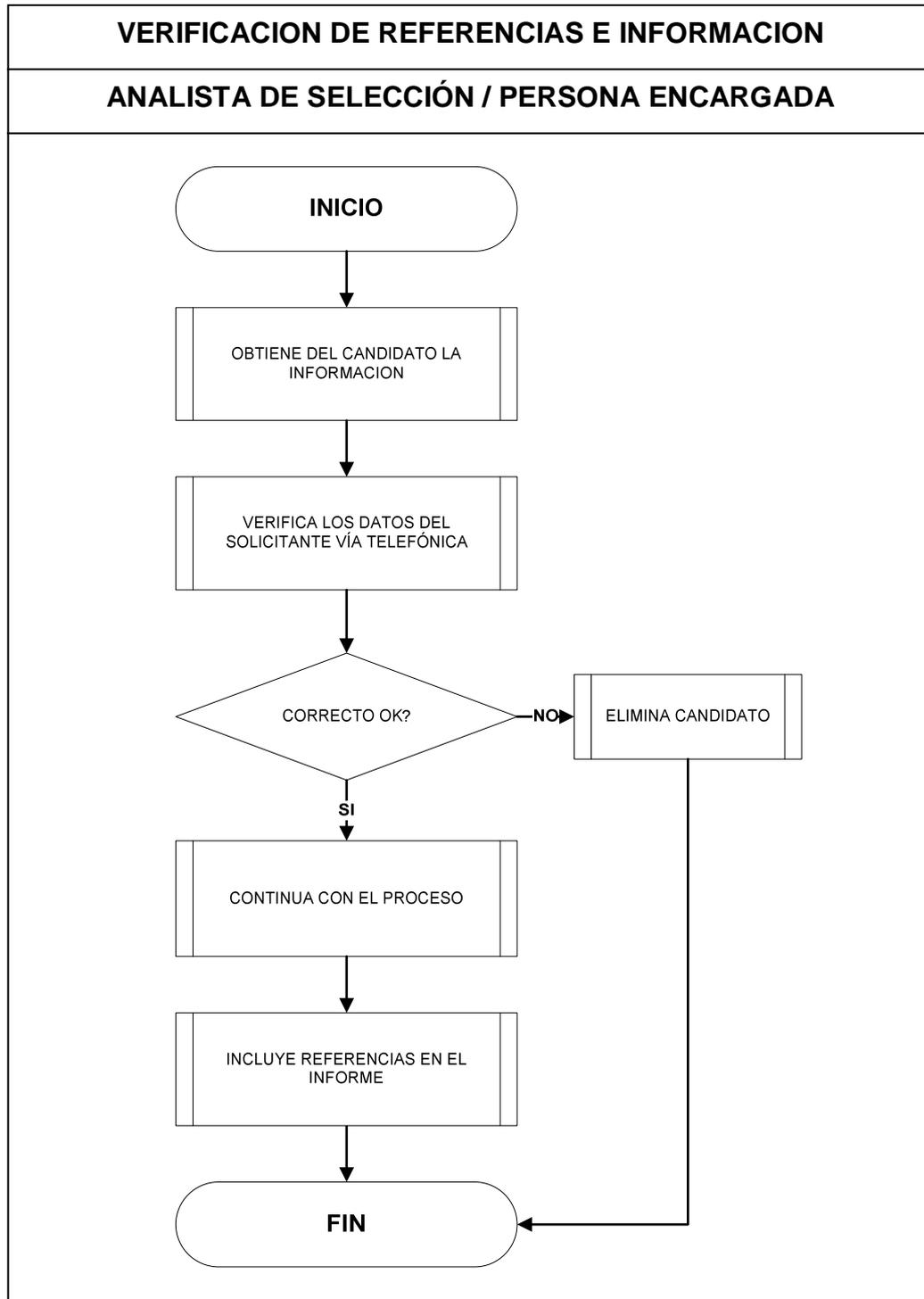


Diagrama de Flujo: Aplicación de Pruebas para Aspirantes

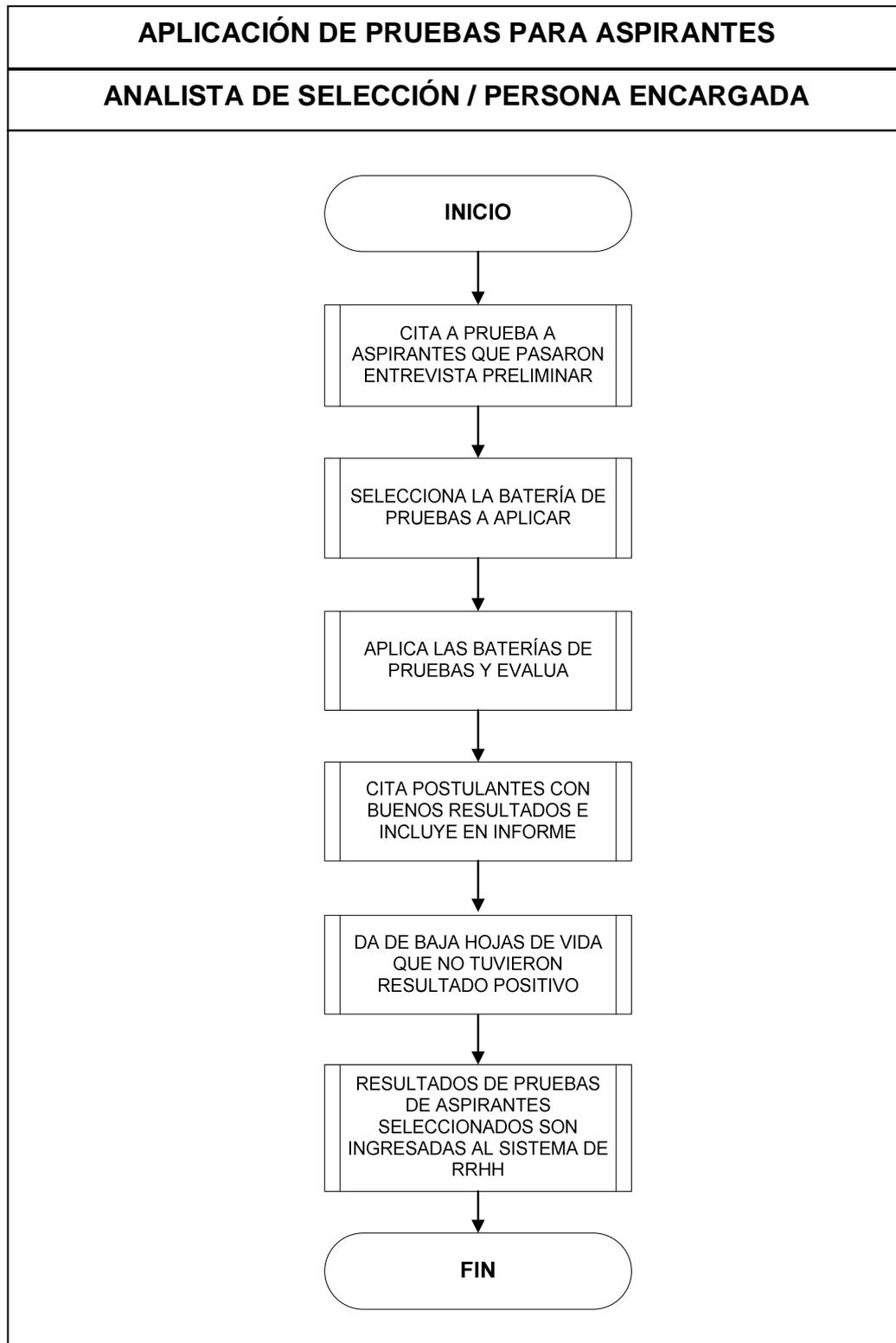


Diagrama de Flujo: Conformación de la Terna de Aspirantes

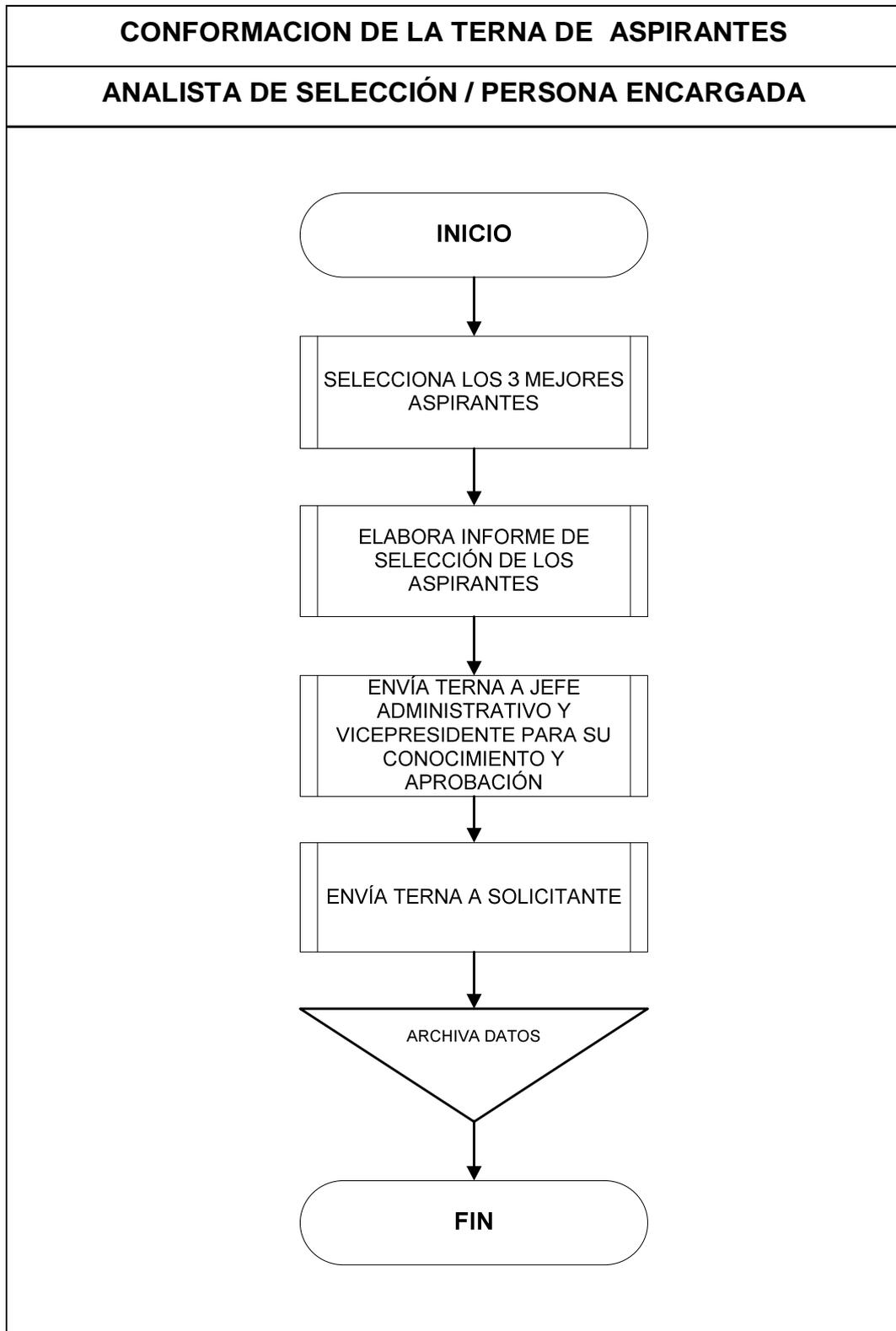


Diagrama de Flujo: Elaboración del Informe de Selección

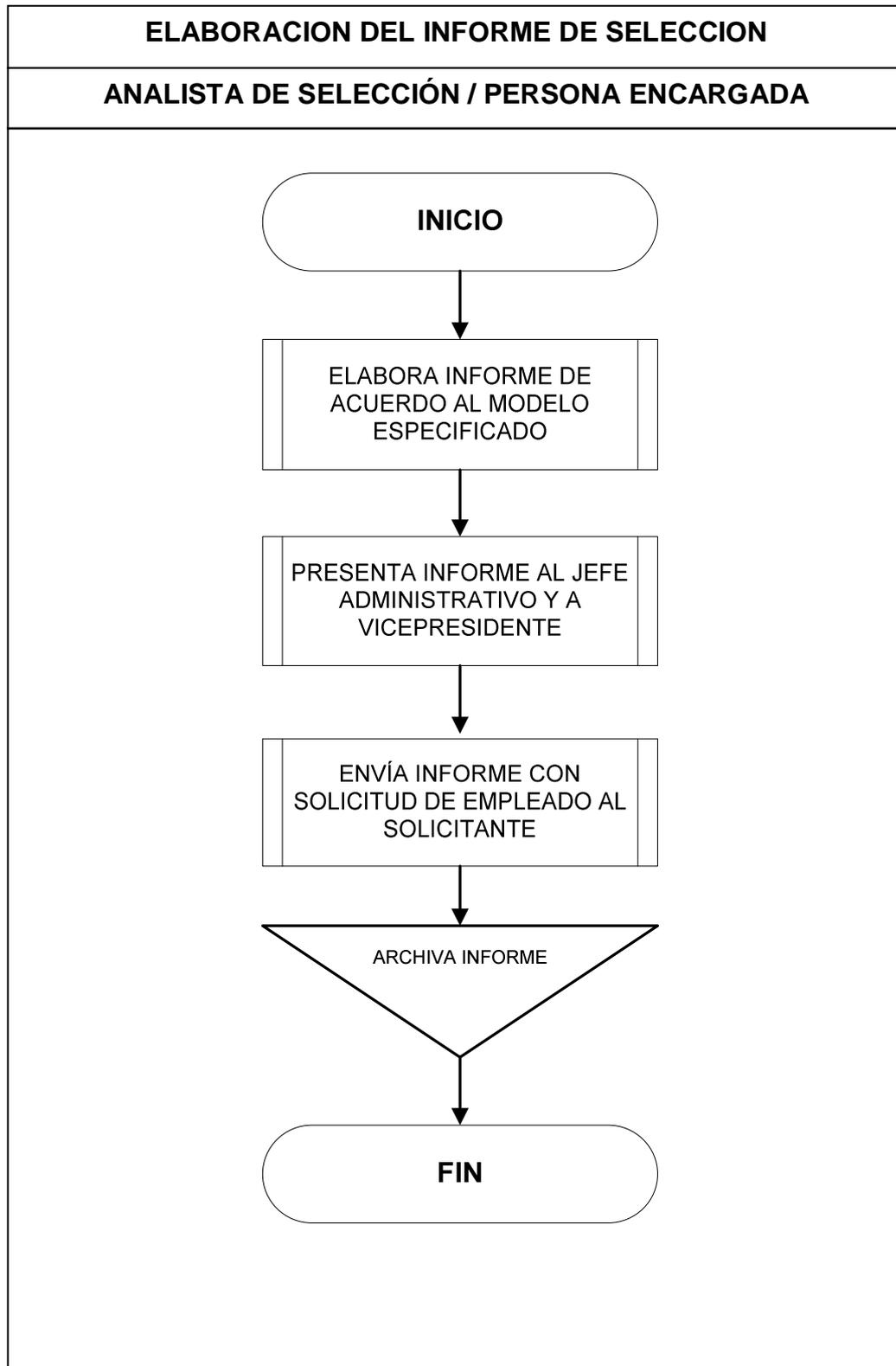


Diagrama de Flujo: Selección del Aspirante por el Jefe Solicitante

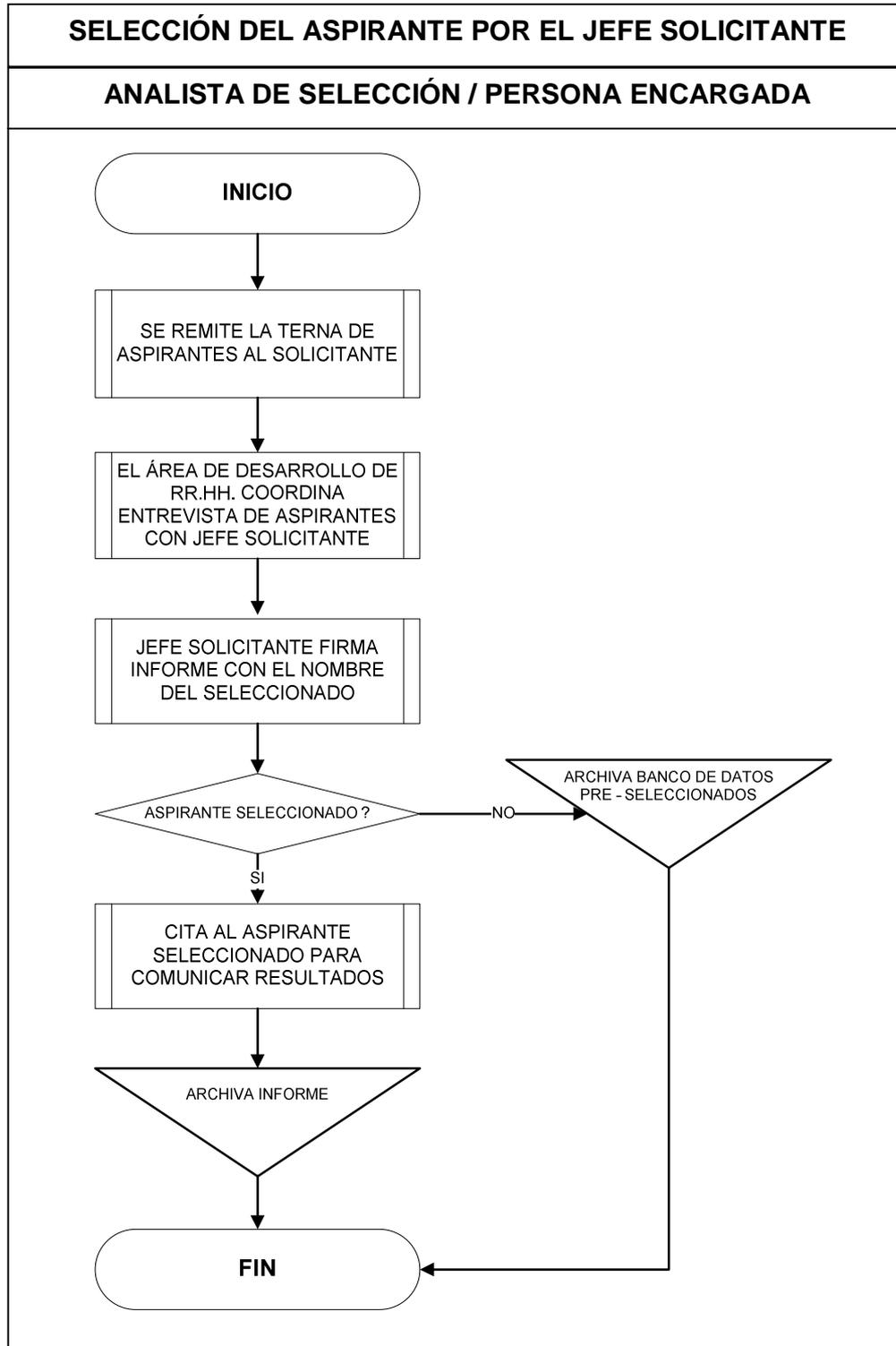


Diagrama de Flujo: Solicitud de Documentos de Aspirantes

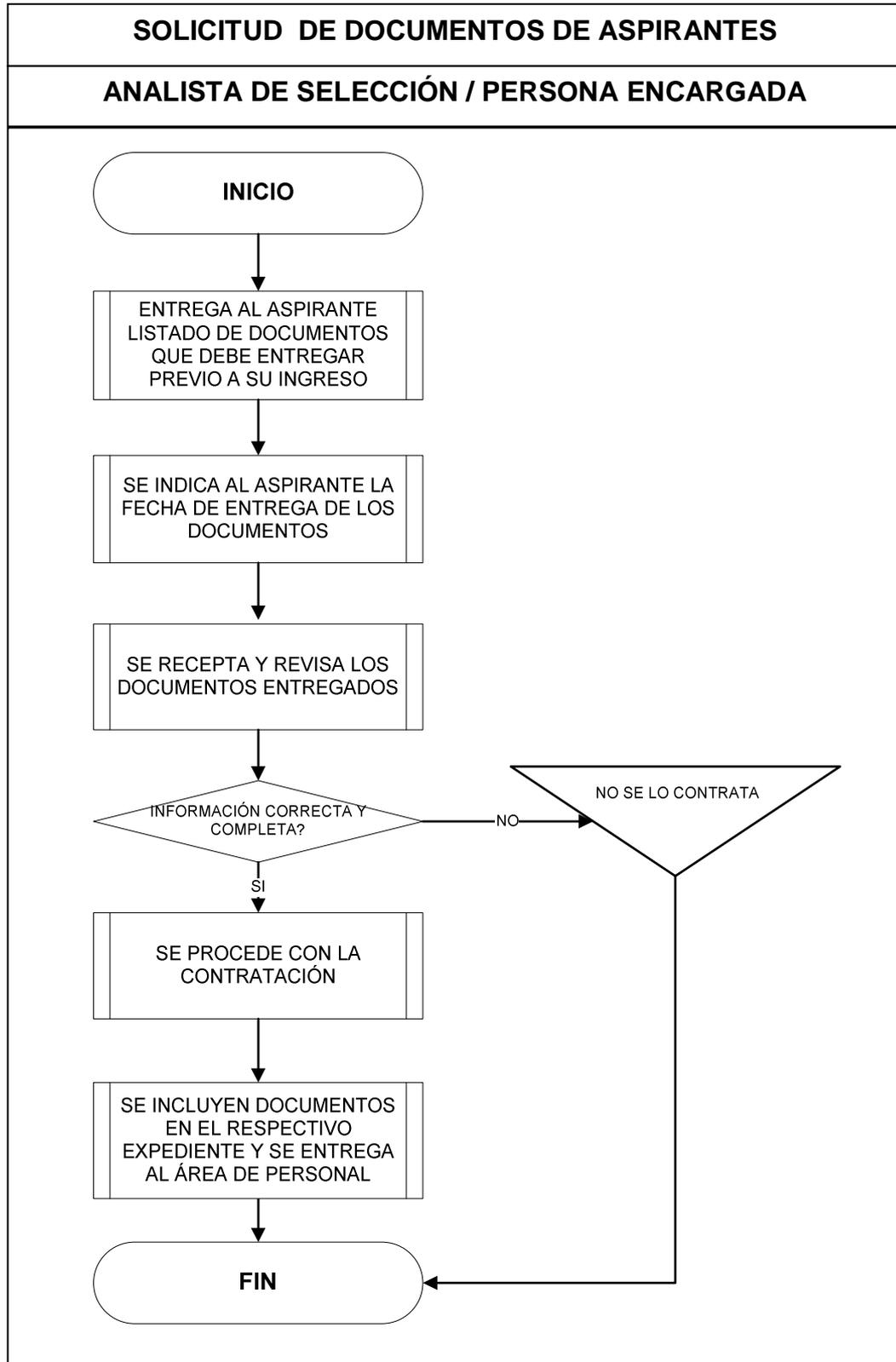


Diagrama de Flujo: Revisión Médica de Aspirantes

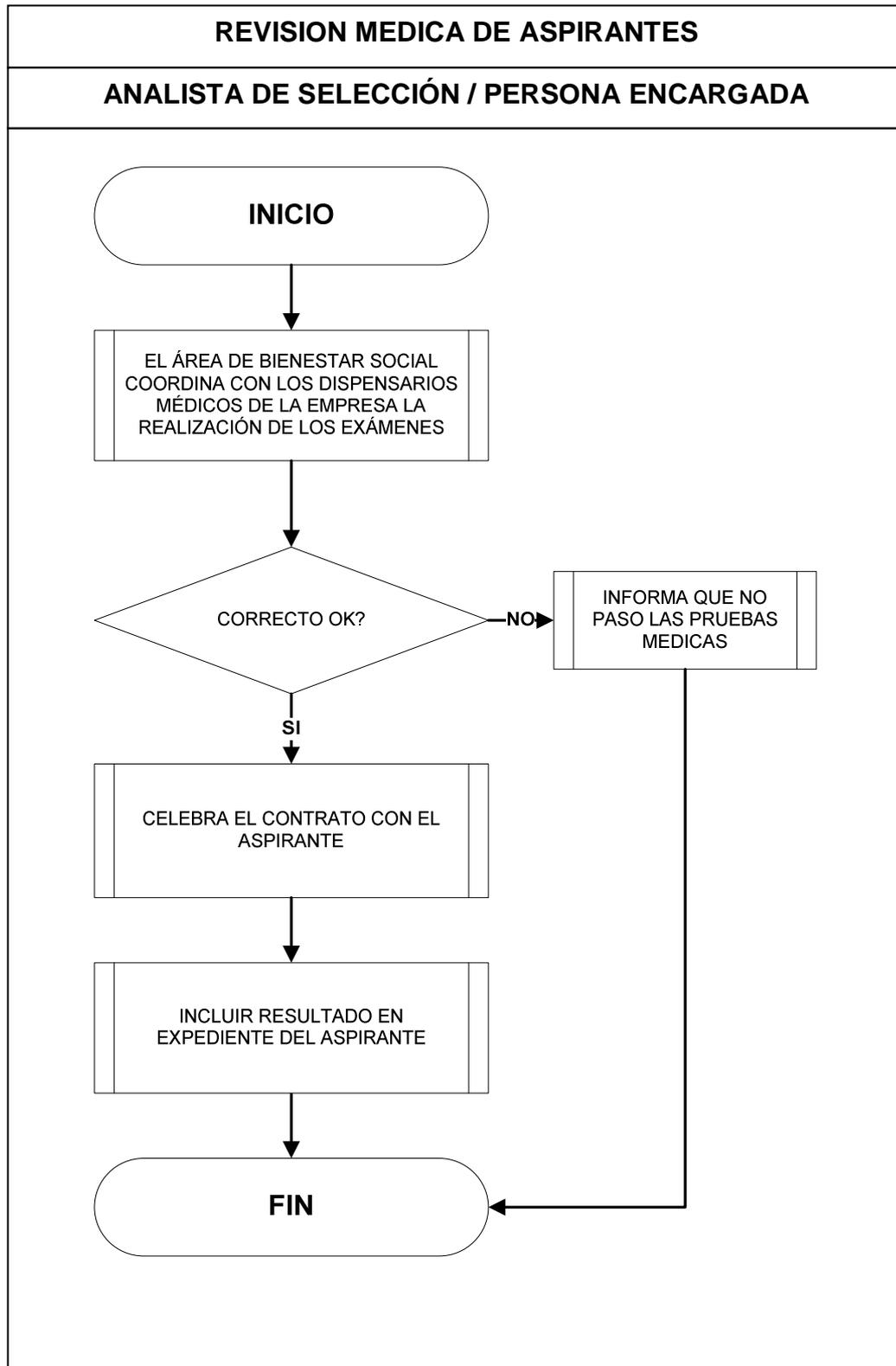
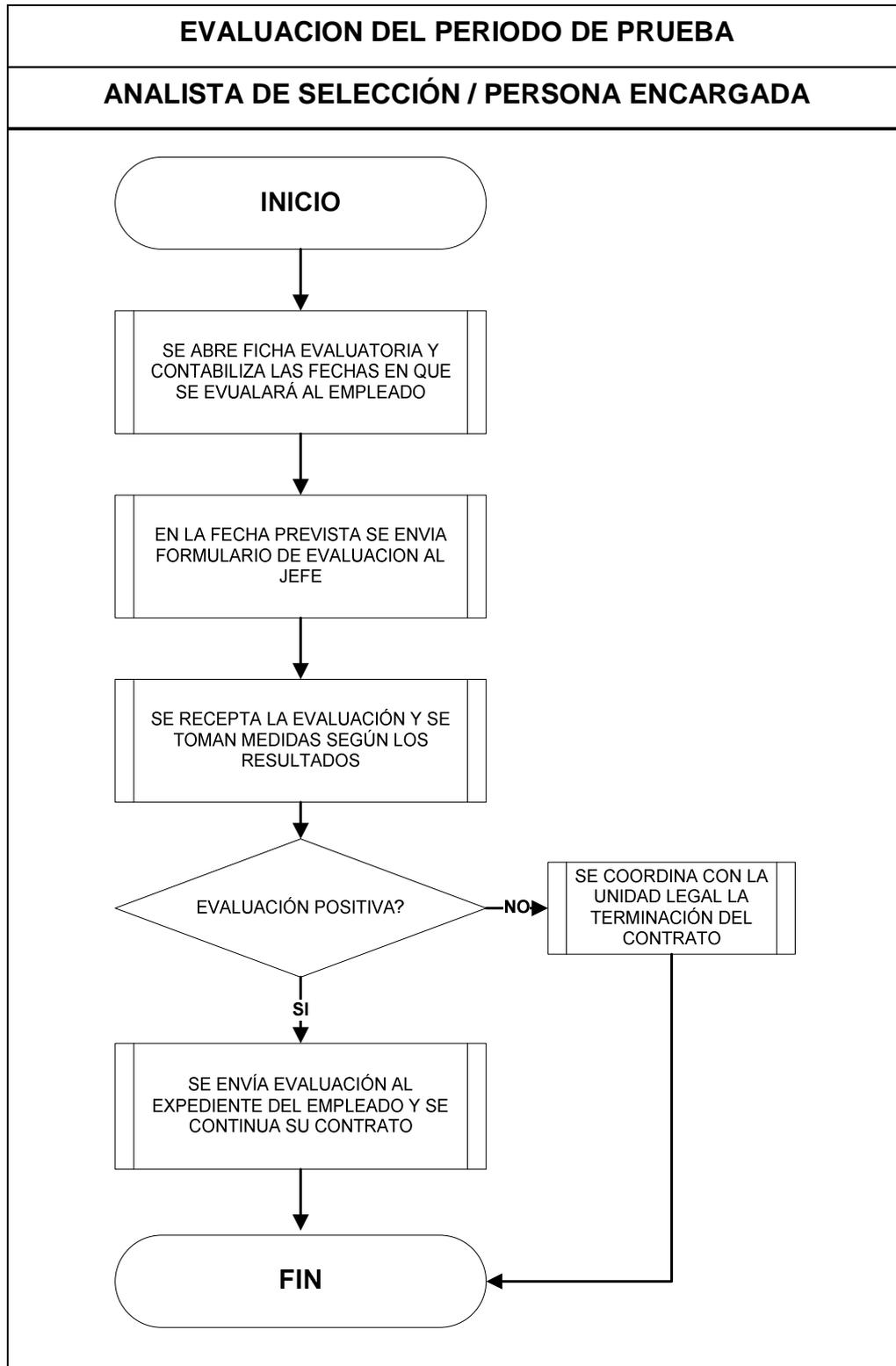


Diagrama de Flujo: Evaluación del Período de Prueba



BIBLIOGRAFIA

Alles, M. (2002). Desempeño por competencias: Evaluación de 360°. México, Editorial Granica.

Alles, M. (2002). Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias. Buenos Aires – Barcelona – México – Santiago – Montevideo, Editorial Granica. Págs. 59 – 69.

Alles, M. (2002). Gestión por competencias: El Diccionario. México, Editorial Granica.

Barrera, J. (2002). La persona correcta en el lugar correcto. <http://207.249.140.110/cgi-bin/contenido.pl?Art=167>.

Becker, B., Huselid, M. y Ulrich, D. (2001). The Human Resources Scorecard. Boston, Business School Press.

Burke, M.J. & Day, R.R. (1986). A Cumulative Study of the Effectiveness of Managerial Training. Journal of Applied Psychology. Págs. 71, 232 – 245.

Casale, Luis E. (2004). Gestión de Recursos Humanos. Ponencia dictada en el Programa de Desarrollo Gerencial de la Escuela de Alta Dirección.

Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (CINTERFOR). (2003). Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencias laboral. Montevideo. www.cinterfor.org.uy.

Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. 5a. ed. Colombia, Mc Graw Hill.

Cheng-Herrera, B. G., Enz, C. A. y Lankau, M. (2003). Grooming future hospitality leaders, a competencies model: acquiring hotel-industry expertise pales in a future-oriented competencies model in favor of managers' ethical behavior and strategic management acumen. *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, Págs. 44, 3 - 17.

Dalziel, M., Cubeiro, J. y Fernández, G. (1996). *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Ediciones Deusto. España.

De Sousa, M. (2001). *Análisis de necesidades de entrenamiento basado en el modelo de Competencias*. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Caracas, Venezuela.

Dessler, G. (2001). *Human Resource Management*. Prentice Hall. New Jersey.

Ernst & Young (1998). *Innovación en la gestión empresarial*. Fascículo No. 6. *Gestión por Competencias*. Cuadernos Cinco Días.

Fernández (2005). *Gestión por competencias: Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos*. Primera edición. Madrid, España.

Hensdill, C. (2000). *Employee recruitment and retention tactics*. *Hotels*. Págs. 34, 28-30.

Hernández, D. (2002). *Políticas de certificación en América Latina*. *Boletín Técnico del Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional*, Págs. 152, 30 – 49.

Hernández, S.R., Fernández, C.C. y Baptista, L.P. (2003). Metodología de la Investigación. 3 ed. Mc. Graw Hill. México.

Herrera, A. (2005). Administración de los Subsistemas de Gestión Humana por Competencias. Ponencia presentada en el Seminario – Taller dictado para el Sistema PETROECUADOR. Quito, Ecuador. Pág.27.

Henric-Coll, M. Selección de Personal: Una Nueva Visión. www.equipo humano.com.

INSAFORN (2002). Terminología para la formación profesional. San Salvador; El Salvador.

Jolis, N. (1998). Compétences et Competitivite, Les Editions d' Organisation. Paris, Francia.

Le Boterf, G. (1996). Enfoque de gestión por competencias. Conferencia dictada para ejecutivos de recursos humanos, sala de eventos telefónica. Santiago de Chile, Chile.

Levy-Leboyer, C. (1997). Gestión de las Competencias. Editorial Gestión 2000. Barcelona, España.

McClelland, D. (1973), Artículo Examinar Competencias más que Examinar la Inteligencia. American Psychologist, vol. 28.

Mertens, et, al. (1999). El enfoque de competencia laboral de la empresa. Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales CONOCER. México.

Mertens, L. (1996). Competencia Laboral: sistemas, surgimiento, y modelos. CINTERFOR, OIT. Montevideo, Uruguay.

Ortega, E. y Marchant. (2005). Gestión por Competencias, un desafío y una necesidad. www.eumed.net/libros/2005/lmr/11.htm.

Página Web de PETROINDUSTRIAL, www.petroindustrial.com.ec.

Página Web de Gestipolis, www.gestipolis.com. (2006). Documento La Selección por Competencias.

Pamenter, F. (1999). Recruitmente management. Ivey Business Journal. Págs. 64, 60-67.

Hamel, G., Prahalad, C. K. (1996). Competing for the future. Harvard Business School, Publishing.

QUALEM, Consultoría Empresarial. (2002). Administración de la capacitación por competencias. Notas técnicas utilizadas para el diplomado en Recursos Humanos en la Universidad de las Américas, Puebla.

Ríos, C. (2001). Entrevistas para elegir a tu personal. Ed. Vila. México.

Rodríguez, G. G. (2006). Mercados de trabajo, calificación y competencias laborales en la industria electrónica en la zona; Metropolitana de Guadalajara. El caso de Jabil Circuit 2003-2005. Tesis doctoral accesible a texto completo en <http://www.eumed.net/tesis/2006>.

Spencer, L. M. y Spencer, S. M. (1993). Competence at work, models for superior performance. Ed. John Wiley & Sons, New York, USA.

Unidad de Relaciones Institucionales (2004). El petróleo en Ecuador su Historia y su Importancia en la Economía Nacional. Págs. 23-28.

Soto, S. y Dolan, E. (2004). Los diez mandamientos para la dirección de personas. Segunda edición gestión 2000, grupo planeta. Barcelona, España.

Woodruffe, C. (1993); Assessment centres: identifying and developing competences. Londres, Segunda edición. Institute of Personnel Management.