

REPÚBLICA DEL ECUADOR



**INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES
UNIVERSIDAD DE POSTGRADO DEL ESTADO**

Trabajo de titulación para obtener la Maestría Profesional en Gestión
Pública

TÍTULO DEL ARTÍCULO:

**“INCIDENCIA DEL SUBSISTEMA DE CAPACITACIÓN EN LA
GESTIÓN ADMINISTRATIVA: CASO EP PETROECUADOR”**

Autora: Andrea Romina Moreno Mejía

Directora: Ph. D Soledad Varea

Quito, noviembre de 2018

ANEXO 2



INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES
LA UNIVERSIDAD DE POSGRADO DEL ESTADO



**SECRETARÍA
GENERAL**

No.185-2018.

ACTA DE GRADO

En la ciudad de Quito, a los catorce días del mes de noviembre del año dos mil dieciocho, **ANDREA ROMINA MORENO MEJÍA**, portadora del número de cédula: 0803076959, EGRESADA DE LA MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA (2015-2017), se presentó a la exposición y defensa oral de su Artículo Científico, con el tema: "INCIDENCIA DEL SUBSISTEMA DE CAPACITACIÓN EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA: CASO EP PETROECUADOR", dando así cumplimiento al requisito, previo a la obtención del título de **MAGÍSTER EN GESTIÓN PÚBLICA**.

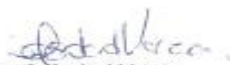
Habiendo obtenido las siguientes notas:

Promedio Académico:	9.02
Artículo Científico Escrito:	8.25
Defensa Oral Artículo Científico:	8.00


Nota Final Promedio: 8.57


En consecuencia, **ANDREA ROMINA MORENO MEJÍA**, se ha hecho acreedora al título mencionado.

Para constancia firman:


Dra. Soledad Varea.
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL


Mgs. Ana Ponce.
MIEMBRO


Mgs. Carlos Paladines
MIEMBRO


Abg. Ximena Carvajal Chiriboga.
Directora de Secretaría General

De conformidad con la facultad prevista en el estatuto del IAEN CERTIFICO que la presente es fiel copia del original.

Fojas 11
Fecha 13 DIC 2018


Secretaria General

ANEXO 2

AUTORÍA

Yo, Andrea Romina Moreno Mejía, con CI 0803076959, declaro que las ideas, juicios, valoraciones, interpretaciones, consultas bibliográficas, definiciones y conceptualizaciones expuestas en el presente trabajo; así como, los procedimientos y herramientas utilizadas en la investigación, son de absoluta responsabilidad de la autora del trabajo de titulación. Así mismo, me acojo a los reglamentos internos de la universidad correspondientes a los temas de honestidad académica.



C.I. 0803076959

ANEXO 3

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

"Yo, Andrea Romina Moreno Mejía, cedo al IAEN, los derechos de publicación de la presente obra por un plazo máximo de cinco años, sin que deba haber un reconocimiento económico por este concepto. Declaro además que el texto del presente trabajo de titulación no podrá ser cedido a ninguna empresa editorial para su publicación u otros fines, sin contar previamente con la autorización escrita de la universidad"

Quito, noviembre de 2018



ANDREA ROMINA MORENO MEJÍA
CI 0803076959

INDICE DE CONTENIDOS

Resumen.....	6
1. Introducción.....	7
2. Antecedentes legales.....	9
3. Discusiones teóricas alrededor de la capacitación.....	11
4. Capacitación y alcance de la capacitación de la EP PETROECUADOR.....	16
5. Hallazgos.....	27
6. Conclusiones y Recomendaciones.....	31
7. Fuentes Bibliográficas.....	33
8. Anexos.....	34



INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ejes del Subsistema de Evaluación EP PETROECUADOR ZC.....	20
Tabla 2. Evaluación Perfil del Cargo de EP PETROECUADOR ZC.....	22

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Análisis comparativo de los perfiles del cargo de la EP PETROECUADOR..	24
--	----

TÍTULO: Incidencia del Subsistema de Capacitación en la Gestión Administrativa: Caso EP PETROECUADOR

Resumen

Este artículo analiza la gestión y capacitación profesional de la “Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador, EP PETROECUADOR”, desde las reflexiones teóricas estructuralistas de la capacitación y la aplicación metodológica de la Evaluación de Eficacia y Eficiencia, aplicada a los y las funcionarias públicas que han atravesado por procesos de formación en dicha empresa. Se concluye así que la EP PETROECUADOR, posibilita la capacitación de sus servidores públicos mediante la implementación de programas de capacitación, los cuales se fundamentan en las necesidades reales de la Empresa, Competencias del Cargo y Evaluación del Desempeño.

Palabras Clave

Capacitación, Desempeño Laboral, Cargo, Puesto, Perfil.

1. Introducción

Actualmente las organizaciones demandan de un talento humano capacitado para alcanzar sus objetivos organizacionales con un mínimo de costo, de tiempo y de esfuerzo, tomando en consideración sus conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes. Es decir que están dispuestos para promover el desarrollo y crecimiento de una organización o institución, por ende, su aporte debe ser significativo e invaluable. En contexto de ello, se expone que el talento humano dentro de una organización está estrechamente ligado con la capacitación y su nivel de aplicación y avance, es decir, la formación es el elemento catalizador capaz de integrar el sistema empresarial.

Consecuentemente, las organizaciones necesitan fortalecerse para ser más competitivas, siendo el factor humano el encargado de viabilizar esta ventaja mediante el aporte de sus destrezas y pericias para mejorar el funcionamiento integral de la empresa. Es precisamente en ese contexto, que se han generado límites reforzadores sobre el modelo estructural tradicional dentro de las organizaciones, mismo que, aunque admite pocos cambios en el funcionamiento de este, se complementan con las teorías del comportamiento burocrático, ya que permiten encuadrar la importancia de mantener un adecuado patrimonio organizacional mucho más allá de los resultados perceptibles que se generan a perspectiva de la sociedad.

En este sentido, establecer, los efectos que genera la capacitación en el personal y su desempeño es esencial para valorar su implementación, la misma que se deriva de una adecuada gestión. En el caso específico de la EP PETROECUADOR, este subsistema responde a procesos de formación continua con base a la detección oportuna de necesidades de capacitación. En consecuencia, el estudio busca principalmente determinar cómo impacta el Subsistema de Capacitación en el desempeño del personal administrativo de la EP PETROECUADOR Matriz, a través de la evaluación de su plan de capacitación, ejecución y aplicación.

Adicionalmente esta investigación tiene la finalidad de establecer la alineación y relación que existe entre el perfil del puesto, la capacitación y su desempeño, para finalmente analizar el grado de influencia de la capacitación del personal administrativo en la mejora de su desempeño. Para ello se ponen en práctica ocho pasos de la “Metodología de evaluación de eficacia y eficiencia” (Robles, 2008).

La metodología que se ha utilizado es mixta (cualitativo y cuantitativo); en primera instancia el método cualitativo al ser de tipo descriptivo se centra en detallar los elementos que forman parte del subsistema de capacitación en la gestión administrativa de la EP PETROECUADOR; complementariamente el método cuantitativo se emplea de forma específica en el tratamiento estadístico de los resultados de la encuesta aplicada al personal de la empresa y en la información numérica de las evaluaciones de los puestos de trabajo. También se utilizará el método de estudio de casos como procedimiento de análisis de la realidad en la gestión de la capacitación en el área administrativa de la EP PETROECUADOR Matriz. Para el levantamiento de información se aplican 113 encuestas al personal de diversas áreas administrativas de la empresa, estructuradas en base a la escala de Likert con el fin de saber cómo se percibe, cómo se aplica y cómo se detectan las necesidades de capacitación de los servidores de la organización.

2. Antecedentes legales

De acuerdo a la Constitución del Ecuador del año 2008 el gobierno inicia un proceso de reinstitucionalización del Estado con la reestructuración de Empresas Públicas y la recuperación del control de otras que habían sido privatizadas en periodos de gobiernos anteriores. De esta forma a través del artículo 280, las Empresas Públicas se establecen como factores de desarrollo productivo con orientación hacia la eficiencia. El Estado Ecuatoriano en el año 2013 registró 28 Empresas Públicas hasta el 2013, de éstas, 16 forman parte de los sectores estratégicos (SENPLADES, 2013). En este marco, la EP PETROECUADOR cuyo funcionamiento data del año 1971 (Empresa Pública PETROECUADOR , 2015), ha sido uno de los ejes de generación económica de la industria nacional, pues esta fuente de generación de ingresos es la principal y más importante para el Ecuador (Ministerio de Industrias y Productividad , 2017). Las actividades principales de la EP PETROECUADOR se centran en la refinación, transporte y comercialización de combustibles para la exportación y distribución interna.

Partiendo del hecho de que el capital humano es el recurso más valioso e indispensable en cualquier organización, la EP PETROECUADOR tiene como prioridad capacitar a sus servidores e invertir en ellos, facilitándoles consecutivamente oportunidades para desarrollar y mejorar sus habilidades y de esta manera lograr que todos los trabajadores cuenten con las características óptimas e idóneas para cubrir y realizar con eficiencia sus actividades conforme a su perfil.

La gestión de la capacitación y el desarrollo de los colaboradores en toda empresa, ya sea pública o privada es un elemento fundamental para el crecimiento organizacional. La EP PETROECUADOR es la empresa pública más grande del Ecuador (Empresa Pública PETROECUADOR , 2015), que dentro de su estructura funcional se han definido puestos de trabajo técnicos y especializados de acuerdo a las habilidades operativas, administrativas y tecnológicas que la organización requiere, por tal razón cuenta con el presupuesto correspondiente para el desarrollo del Subsistema de Capacitación (Empresa Pública PETROECUADOR , 2015), sin embargo, dentro de la institución no se ha realizado ningún estudio para medir la relación existente entre la capacitación y el desempeño, lo que hace que no se pueda determinar si la capacitación como tal es un gasto o una inversión.

El Artículo 40 de la Norma Técnica del Subsistema de Formación y Capacitación Acuerdo Ministerial 224 - Registro Oficial 865 de 08-ene-2013, establece que “en este subsistema se desarrollan y fortalecen los conocimientos, habilidades y destrezas del personal mediante la implementación de programas de formación, capacitación, entrenamiento y desarrollo alineados a las estrategias y prioridades empresariales”.

Así mismo el Artículo 41¹ de la Norma Técnica del Subsistema de Formación y Capacitación Acuerdo Ministerial 224 - Registro Oficial 865 de 08-ene-2013, determina que:

La formación es el estudio formal de carreras y/o de especialización a nivel superior que otorga titulación según la base de conocimientos y capacidades que permitan a los servidores públicos de carrera y obreros con contrato indefinido de trabajo, obtener y generar conocimientos, aplicándolos a las áreas de la empresa. (pág. 31)

Adicionalmente, es importante mencionar que el Artículo No. 42² de la Norma Técnica del Subsistema de Formación y Capacitación Acuerdo Ministerial 224 - Registro Oficial 865 de 08-ene-2013 de la EP PETROECUADOR, tiene como objetivo “desarrollar las habilidades y destrezas del personal con la finalidad de mejorar continuamente el desempeño de los servidores públicos de la Empresa. Los planes de capacitación y desarrollo profesional deben estar integrados y apoyarán los objetivos y estrategias empresariales.” (pág.15).

¹ Se entenderán como programas de formación profesional a los distintos eventos académicos que confieran certificaciones, títulos, diplomados, maestrías o doctorados, proporcionados por universidades o institutos formalmente establecidos, acreditados como proveedores de educación de calidad dentro de sus áreas de especialidad tanto dentro como fuera del País. Los programas de formación profesional deben tener una relación directa con el trabajo que el servidor público de carrera u obrero desempeñe.

² Es responsabilidad de los jefes inmediatos de los servidores públicos, promover la capacitación y desarrollo profesional de su personal. La EP PETROECUADOR apoyará el logro de esta gestión asignando los recursos necesarios para el cumplimiento de este objetivo empresarial.

3. Discusiones teóricas alrededor de la capacitación

La perspectiva teórica gira alrededor de las organizaciones y dentro de ellas se retoma aquello que se ha discutido sobre la capacitación a servidores públicos y el desempeño de quienes reciben procesos de capacitación.

En primer lugar, me referiré a la teoría sistémica, la misma que mira a la empresa como una organización independiente capaz de comprender objetivamente sus interacciones y la toma de decisiones convenientes. Según Pinto (2010), Chester Bernard estableció a la organización como un sistema de actividades ordenadas dirigidas hacia la consecución de objetivos a corto, mediano y largo plazo. En este sentido la organización se establece como un sistema cuyas partes interactúan recíprocamente. Esta teoría afirma que la interacción entre elementos es el requisito fundamental para que exista el sistema denominado “empresa”. El talento humano es la base fundamental para que el sistema organizacional funcione eficientemente.

La metáfora de la organización funcionando como una máquina ha sido utilizada por la teoría funcionalista respecto a la burocracia. Según esta perspectiva el sistema mecánico, permite dar continuidad de las instituciones en el marco de un conjunto valores, reglas y patrones llevados a cabo dentro de las organizaciones (Llano, 2015).

Al dimensionar a la organización como un sistema, el talento humano se convierte en uno de los subsistemas de mayor importancia dentro de la organización. En este sentido Goldhaber (1990) establece que el subsistema de capacitación puede estar conformado por capacitadores, formadores y coordinadores, siendo estos los catalizadores del proceso de aprendizaje. Los insumos se implantan por las vías designadas como entradas, para ser transformados y obtener los resultados esperados. En otras palabras, el responsable de la capacitación también se encarga de conocer los procesos que la conforman, generando así la posibilidad de gestionar las actividades de capacitación de forma adecuada y confiable.

Dentro de esta teoría estructuralista, se establece que ciertamente se puede retribuir a una persona para que proceda y se comporte de una manera específica, la cual ha sido explicada de forma exacta y minuciosa para que le sea de fácil comprensión y actuación a la persona, impidiéndosele, de este modo que las emociones interfirieran con su desempeño. En

dicho contexto, se plantea un modelo de organización que no tardaron en aplicarlo dentro de las organizaciones para verificar el nivel de efectividad del mismo (Cuesta, 2010).

Adicionalmente, se busca establecer los mejores aportes del racionalismo en contribución de la administración para el mejoramiento de las organizaciones, definiendo reglas que dificulten el manejo emocional de las decisiones por parte de las personas que conforman dicha organización. En tono a ello, la propuesta estructuralista pretende brindar una interpretación sobre el funcionamiento de las organizaciones. Esta corriente aparece a fines de los años cincuenta y está integrada por un grupo de psicólogos y sociólogos que se dedican a estudiar el comportamiento humano (Llano, 2015).

La corriente estructuralista entonces intenta equilibrar los recursos de la organización, haciendo énfasis en la estructura de la misma, como al recurso humano con el que cuenta, abarcando aspectos como la correspondencia entre la organización formal e informal. Entre los objetivos de la organización y los objetivos personales y entre los estímulos materiales y sociales, se han realizado estudios sobre los principales inconvenientes que tiene la organización y las acciones que se están llevando a cabo como eje de autoridad y comunicación.

Por otra parte Ramírez (2012), afirma que la capacitación es la necesidad de la organización de promover un proceso que potencie constantemente la capacidad de respuesta del personal, frente a los cambios de su entorno mediante el conocimiento y fortalecimiento de las destrezas, lo que se convierte en una función indispensable aplicable en el presente y en el futuro de las empresas para mejorar la funcionalidad organizacional. A través de esta estructura, es que toma importancia la capacitación en las empresas y así lo considera la EP PETROECUADOR, que inmersa en esta problemática, busca determinar cuál es su influencia en la gestión administrativa de la organización.

Así también Mendoza (1982) afirma que la capacitación se utiliza en todos los niveles de una organización para ayudar a desarrollar habilidades y así poder realizar mejor las tareas dentro de una organización. Adicional a esta posición se establece que la capacitación es un proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos,

desarrollarle habilidades, adecuarle actitudes para que pueda alcanzar los objetivos de un puesto diferente al suyo (Armo, 1979).

Ahora bien, la puesta en marcha de la capacitación en las empresas produce deficiencias complicadas de solventar mediante la experiencia de las propias organizaciones, dando como resultado la falta de capacidad de poner en práctica lo aprendido en el proceso de formación, haciendo inválidos los esfuerzos de capacitación. Desde esta visión es complicado determinar si la capacitación tendrá los resultados esperados.

En este sentido, ciertas perspectivas pretenden acercamientos cuantitativos al problema. La estructura de Kirckpatrick (2005), plantea valorar la respuesta del personal, su instrucción, la puesta en práctica de lo aprendido y su influencia en los resultados de la organización. Esta estructura con principios de aplicación coherentes, tiene dificultades prácticas: es considerablemente complicado separar la contribución de la capacitación a resultados concretos. También, son probables los sesgos, que pueden generar polémica y debate, porque es riesgoso valorar un proceso cuyo funcionamiento no puede ser explicado a detalle, pues el empresario puede escoger indicadores sin relevancia que no reflejen el verdadero efecto de la formación del personal. Por lo que, si el conocimiento es un elemento básico de la producción, la problemática no debe únicamente comparar el costo de la capacitación con incrementos rápidos en la producción, generando por defecto la inobservancia de los costos de oportunidad de los conocimientos que no se alcanzaron.

En los últimos años el avance de la trasmisión de la información ha generado un abanico de formas para producir y conducir conocimiento en las empresas, haciendo evolucionar las formas de capacitación, este camino se ha denominado Knowledge Management. De acuerdo a Pfeffer y Sutton (2000) y Gladstone (2000), este concepto explica las capacitaciones virtuales. Sin embargo, a pesar del desarrollo de la tecnología, esta forma de capacitación, está generando problemas similares a los de las formas más tradicionales de capacitación. Pues efectivamente, la capacitación se realiza reproduciendo proceso de enseñanza – aprendizaje con resultados inciertos. La solución en este caso es colectivizar el conocimiento de las personas, y priorizar lo colectivo sobre lo individual.

Con estas directrices se puede establecer que (Blake, 1997):

La capacitación está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar, es decir conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. Compone uno de los campos más dinámicos de lo que en términos generales se ha llamado, educación no formal. (pág. 40)

Finalmente es necesario presentar el concepto de desempeño; para esto Chiavenato (2000) define el desempeño, como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización. En efecto, asevera que la fortaleza más relevante con la que cuenta una determinada empresa es el buen desempeño laboral.

Por otro lado, Bittel (2000) plantea que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa. Al respecto, Ghiselli (1998), señala cómo el desempeño está influenciado por cuatro (4) factores: la motivación, habilidades y rasgos personales; claridad y aceptación del rol; oportunidades para realizarse.

En todo caso, la formación con apoyo institucional y en la que se haya invertido recursos económicos originará la responsabilidad del servidor público a mantenerse laborando en la institución, poniendo en práctica y transmitiendo los nuevos conocimientos, por un lapso igual al doble del tiempo concedido para su formación.

Teniendo en cuenta que es más elevado el costo de contratar y capacitar nuevo personal, aun cuando éste tenga los requisitos para la nueva posición, que desarrollar y mejorar las habilidades del personal existente, tal cual lo indica (Garza, Horacio y Abreu, 2009), “al utilizar y desarrollar las habilidades del trabajador, la organización entera se vuelve más fuerte, productiva y rentable”. (p. 194). Para formalizar el proceso de formación o capacitación se debe desarrollar el plan de capacitación, el cual (Alles, 2006) lo define como un proceso sistemático, en función de las necesidades de los trabajadores y de la

organización. En este sentido el plan de capacitación trata de responder a las necesidades de conocimiento del personal, sin embargo, para dimensionar el funcionamiento de este subsistema se deben establecer los factores que impiden que la capacitación cumpla con sus principios de aumento de conocimiento y cumplimiento de los objetivos de la empresa.

El plan de capacitación al dar como resultado conocimiento para la transmisión y enseñanza, debe ser evaluado, correspondientemente para lograr la evaluación estructural del Plan de se considera 8 criterios establecidos por Natalia Robles (2008) en su investigación “Metodología para la evaluación de la eficacia y la eficiencia en la capacitación del recurso humano”.

- El plan de capacitación contiene el análisis del entorno.
- El plan determina los objetivos de capacitación.
- El plan contiene una justificación que sustenta las motivaciones de la capacitación.
- El plan de capacitación define las estrategias que empleará para su implementación.
- El plan de capacitación define el número de participantes.
- El plan de capacitación describe contenidos temáticos.
- El plan de capacitación incluye un mecanismo para el seguimiento del proceso y reporte del mismo.
- El plan contempla una duración acorde con los objetivos propuestos, los contenidos previstos y la metodología planteada.
- El plan propone una estructura metodológica que promueve la participación activa, o el intercambio y la construcción de conocimiento. (Robles, 2008)

La base teórica desarrollada se hace necesaria para entender y dimensionar la influencia de la capacitación en el funcionamiento integral de una empresa, de esta forma se puede analizar el comportamiento del sistema de capacitación en la EP PETROECUADOR, a partir de sus elementos e integralmente, partiendo de la teoría de los sistemas organizacionales y culminando con los procesos de evaluación y control de los resultados de la aplicación del conocimiento en las actividades de trabajo.

4. Capacitación y alcance de la capacitación de la EP PETROECUADOR

Para comprender las dimensiones y el alcance de la capacitación de la EP PETROECUADOR, es importante comprender sus orígenes estructurales, para así determinar el funcionamiento y estructura del plan de capacitación utilizado por la organización, tanto en sus niveles técnicos, operativos como administrativos, para posteriormente evaluar tanto cualitativa como cuantitativamente el efecto que genera la capacitación individual y colectiva. Este plan se desprende del subsistema “Administración del Talento Humano”, cuyo proceso es la “Gestión del Talento Humano”, y dentro del cual se contempla el subproceso “Formar, Capacitar y Desarrollar el Talento Humano”.

El objetivo de este proceso, de donde se deriva el Plan de Capacitación, es el de administrar las necesidades de formación, capacitación y desarrollo profesional que necesita el personal de la EP PETROECUADOR, con el propósito de perfeccionar y potenciar sus conocimientos y capacidades, permitiéndoles mejorar continuamente el desempeño de sus actividades laborales, a través de la ejecución de programas de formación, capacitación, entrenamiento y desarrollo enfocados a las objetivos y prioridades empresariales.

El alcance y el ámbito de aplicación parten de la detección de necesidades de capacitación para la estructuración del Plan de Capacitación, conformado por cursos emergentes, cursos en el exterior, maestrías y postgrados que necesitarán los diferentes niveles de la organización, en concordancia de las necesidades empresariales, hasta la evaluación y seguimiento de la capacitación en la que se establecerá el efecto de la misma en el personal de la empresa, a través de su aplicabilidad en los cargos que desempeñan entorno a su puesto de trabajo.

En consecuencia, para determinar las necesidades de formación y desarrollo del personal, la EP PETROECUADOR ha desarrollado los lineamientos de las actividades y procesos adecuados para encaminar el Plan de Capacitación hacia el mejoramiento continuo de los conocimientos y capacidades del personal.

Para dimensionar el funcionamiento del proceso “Formar, Capacitar y Desarrollar el Talento Humano”, se realiza un acercamiento al diagrama de flujo que utiliza la EP PETROECUADOR, como recurso para el diseño del Plan de Capacitación anual. (Anexo 1).

En EP PETROECUADOR, el plan anual de formación y capacitación es un instrumento fundamental para la profesionalización de la empresa, integrado por programas según las dependencias y unidades de la EP PETROECUADOR, en donde se incluye un detalle de contenidos con la respectiva asignación presupuestaria.

El plan de capacitación de la EP PETROECUADOR, inicia con la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) (Empresa Pública PETROECUADOR , 2015), la misma que es realizada a las diferentes unidades usuarias de la empresa; estas se detectan mediante la aplicación y uso de las técnicas e instrumentos definidos por el área de Capacitación y se priorizarán de conformidad con los parámetros establecidos, en los formatos de levantamiento y consolidación de las necesidades de capacitación y de priorización de capacitaciones. (Anexo 2)

La identificación de necesidades de capacitación responde a la Norma Técnica del Subsistema de Formación y Capacitación Acuerdo Ministerial 224 - Registro Oficial 865 de 08-ene-2013, y se genera a partir del análisis de la situación ideal de la empresa, que, en términos de conocimientos, habilidades y destrezas, debería tener el personal de cada área de acuerdo a su función o al desempeño laboral. Esta información se la obtiene a través de los descriptivos de funciones, manuales de procedimientos y necesidades empresariales.

Posterior a esta planificación, se realiza la selección de la técnica e instrumentos (formatos) viables para el levantamiento del Detección de Necesidades de Capacitación del personal, que se convierten en el medio con el cual la organización se retroalimenta para estructurar programas de capacitación. Dentro de la EP PETROECUADOR ZC, los instrumentos utilizados son la Descripción y Perfil del Puesto, y la Evaluación del Desempeño.

El desarrollo de este proceso contempla la identificación de requerimientos de formación, capacitación y desarrollo profesional, los cuales se alinean principalmente a los objetivos de la organización, al plan operativo y a la evaluación de desempeño.

Por otra parte, la detección de requerimientos de capacitación se establece según el análisis situacional, en función de conocimientos, habilidades y destrezas, que el personal posee y debe desarrollar según las actividades de su cargo, que derivan en la evaluación del

desempeño laboral. Esta información se obtiene mediante informes descriptivos de funciones y manuales de procedimientos.

Por otra parte los requerimientos de los programas de capacitación para el Soporte Gerencial Staff-Soporte Administrativo (Empresa Pública PETROECUADOR , 2015) de la EP PETROECUADOR Matriz, se detectan a través de la aplicación de técnicas como; Work Samples³ y Consultas Clave⁴, determinados por el área de Capacitación.

Estos elementos son estructurados por Alles, (2006), quien determina la relación de la formación con otros subsistemas de recursos humanos; Análisis y Descripción de Puestos, Atracción, Selección e Incorporación, Desarrollo de Planes de Sucesión y Evaluación. (Anexo 3)

Para el desarrollo del “Plan de Capacitación” en la organización se emplean dos instrumentos que en su forma simplificada determinan los parámetros para la evaluación del desempeño. Estos son el Análisis y Descripción de Puestos, y la Evaluación del Desempeño. (Anexo 4 y 5)

| El resultado de la información obtenida mediante la aplicación de los instrumentos en la EP PETROECUADOR ZC, da origen al diseño del “Plan de Capacitación”, que se evalúa en el subsistema de valoración en donde se pone en manifiesto la disponibilidad de recursos financieros para la puesta en marcha del plan. En este nivel se realiza una priorización los conocimientos que se viabilizan a través de un curso o programa, basándose en el análisis del valor histórico de los cursos y/o el valor actual del mercado, tomando adicionalmente en cuenta el índice inflacionario. (Anexo 6)

La distribución del presupuesto se realiza en base a dos criterios:

- La ejecución real del programa de capacitación del año anterior.
- Las necesidades empresariales que aporten al cumplimiento de los objetivos institucionales.

³ Presentan con precisión los datos obtenidos de documentos y archivos de la organización.

⁴ Permite la entrada e interacción de un conjunto de individuos, cada uno con sus propias perspectivas sobre las necesidades del área.

Con la asignación de recursos establecida al “Plan de Capacitación” se emprende su ejecución con el desarrollo los eventos, a través de los instructores internos, estos están encargados de la Ejecución de Eventos de Capacitación, Desarrollo del Contenido del Curso y Certificación.

En esta dimensión, de acuerdo a los requerimientos del personal que por motivos de trabajo no puede asistir a un curso presencial de capacitación, se configuran cursos virtuales que se diseñan en base a las mismas directrices de un curso convencional, con la diferencia de que su desarrollo es digital. En este proceso se obtiene información para la retroalimentación de las necesidades capacitación mediante el seguimiento y monitoreo de la ejecución del curso virtual.

El alcance y el ámbito de lo subsistemas de aplicación abordan la detección de necesidades de capacitación para la estructuración del Plan de Capacitación, cursos emergentes, cursos en el exterior, maestrías y postgrados que necesitarán los diferentes niveles de la organización en concordancia de las necesidades empresariales, hasta la evaluación y seguimiento de la capacitación en la que se establece el efecto de la misma en el personal de la empresa como resultado de las actividades que realizan en la EP PETROECUADOR ZC. Esta interacción entre subsistemas se evalúa con el objetivo de establecer resultados que aporten a la formación del personal. En este flujo programático se desarrolla el subsistema de evaluación y seguimiento de la capacitación, que se centra en la medición del grado de satisfacción de los participantes al 20% y al 100% del evento de capacitación. (Anexo 7)

En la EP PETROECUADOR ZC, se entiende el subsistema de evaluación como cuatro ejes de desarrollo que se descomponen en los siguientes elementos:

Tabla 1. Ejes del Subsistema de Evaluación EP PETROECUADOR ZC

Qué	Cómo	Quién	Dónde
Capacidad	Pruebas	Instructores	Situación de formación
Desempeño	Observación guiada	Supervisores	Situación de trabajo
Productividad	Estándares de producción	Supervisores	Situación de trabajo
Aspectos económicos	Indicadores económicos	Responsable de la explotación	Unidad operativa

Fuente: (Empresa Pública PETROECUADOR , 2015)

Elaborado por: La Autora

En el subsistema de evaluación y seguimiento de la capacitación se realiza el proceso de monitoreo, que mide el nivel de satisfacción del usuario (personas) y genera directrices para la detección de necesidades para nuevas capacitaciones, siendo este un ciclo que se retroalimenta constantemente para generar fuentes de conocimiento transmitidas a través de cursos y eventos de capacitación.

Como una alternativa para soportar una necesidad emergente de capacitación se gestiona mediante un proceso extraordinario que aplica de forma simplificada el desarrollo de eventos de capacitación mediante 5 procedimientos (Empresa Pública PETROECUADOR , 2015):

La estructuración superior a un evento o curso de capacitación se denomina en la PETROECUADOR ZC Maestrías y Posgrados, que responden a una necesidad mayor de formación del personal en paralelo a nuevos objetivos establecidos por la institución. Para esto se evalúa las posibilidades de la organización para integrar al personal en programas de formación de cuarto nivel en instituciones públicas o privadas. Con el respectivo proceso de evaluación se genera una partida presupuestaria para el personal que cumpla los siguientes requisitos. (Anexo 8)

Cumplidos los requisitos estipulados, el personal una vez que haya sido considerada su necesidad de capacitación (esta puede ser emergente), se genera un programa de formación auspiciado por la empresa en el ámbito nacional o internacional. El desarrollo del participante es medido y evaluado constantemente a través del seguimiento de la Unidad de Capacitación.

En consecuencia, para determinar las necesidades de formación y desarrollo del personal, la EP PETROECUADOR ha desarrollado los lineamientos de las actividades y procesos adecuados para encaminar el Plan de Capacitación hacia el mejoramiento continuo de los conocimientos y capacidades del personal.

El sistema “Formar, Capacitar y Desarrollar el Talento Humano” (Empresa Pública PETROECUADOR, 2015), para el diseño del Plan de Capacitación, nace de la Evaluación del Desempeño por Competencias, para posteriormente, a través de la gestión de esta información, detectar las necesidades de capacitación del personal, las cuales deberían estructurarse conforme a la prioridad de la empresa. A este plan se le asigna un presupuesto que se ve reflejado en la ejecución de cursos virtuales y eventos de capacitación. A su vez de este sistema se desprende el subsistema “Diseño del Plan de Capacitación”, en el cual se definen las bases para el mantenimiento y aumento de conocimientos y capacidades del personal de Soporte Gerencial Staff-Soporte Administrativo de la EP PETROECUADOR Matriz. En consecuencia, a través del diagnóstico de este subsistema se puede evaluar la ejecución y aplicación del Plan de Capacitación:

Con estas directrices entonces se puede establecer la importancia de la formación y especialización del encargado de gestionar el talento humano en la EP PETROECUADOR ZC, el cual para la determinación de los perfiles de cargo debe estimar la posibilidad de integrar un profesional acorde a las necesidades de la organización, bajo la perspectiva del servicio que desarrolla la institución, contemplando las funciones de todas las áreas de la empresa.

Para (Alles, 2006), en consecuencia, si se desea diseñar adecuadamente el perfil del cargo, la organización debe determinar la descripción del puesto, como un proceso facilitador, cuya información actualizada permite adaptar los cambios de las actividades de los puestos de trabajo de la organización. Este modelo al integrar competencias básicas, conductuales y funcionales, se muestra como una estructura capaz de ajustarse continuamente a las necesidades de la organización, permitiendo que el personal pueda desarrollar sus capacidades de forma eficiente. Por su parte la metodología establecida en el ordenamiento jurídico actual, al basarse específicamente en las competencias funcionales o técnicas deja de lado el desarrollo relacional fundamental para crear un ambiente de trabajo adecuado. Por

estas razones, tanto la descripción del puesto como el especialista de Talento Humano de la EP PETROECUADOR ZC, deben considerarse como elementos fundamentales para la correcta estructuración del perfil del cargo.

Con los parámetros de (Alles, 2006), y las características del perfil del cargo de la EP PETROECUADOR ZC, se pueden establecer las siguientes comparaciones:

Tabla 2. Evaluación Perfil del Cargo de EP PETROECUADOR ZC

Modelo Alles	Modelo EP PETROECUADOR
Principales tareas responsabilidad de la persona encargada del puesto. Importancia y frecuencia de desarrollo.	CUMPLE
Posiciones que supervisa.	CUMPLE
Nivel de autonomía del personal que le reportan.	NO CUMPLE
Nivel de autonomía de la persona que ocupara el cargo.	NO CUMPLE
Capacidades básicas para desempeñar el puesto.	CUMPLE
Ambiente de trabajo.	NO CUMPLE
Principales tareas responsabilidad de la persona encargada del puesto. Importancia y frecuencia de desarrollo.	CUMPLE
Posiciones que supervisa.	NO CUMPLE

Fuente: (Empresa Pública PETROECUADOR , 2015)

Elaborado por: La Autora

Las características del perfil del cargo acotadas por (Alles, 2006), deben ser ajustadas a los lineamientos de la EP PETROECUADOR ZC, pues a través de estos se podrá obtener una correcta planificación e implementación del perfil del cargo, lo que influirá en el desempeño del personal encargado de la Gestión Administrativa. Así mismo con estas características se debe evaluar el perfil del cargo de la institución, comparando la planificación con la ejecución, cuya brecha encontrada se convertirá en uno de los posibles factores que inciden en la gestión administrativa de la organización.

El tercer elemento dentro de esta composición es la evaluación del desempeño, que de acuerdo a (Alles, 2005), es un esquema que permite que la persona sea evaluada en su entorno. Se lleva a cabo mediante la Administración por Objetivos⁵ y la Gestión por

⁵ Sistema en donde se establecen en consenso los objetivos de desempeño del personal, estableciendo recompensas de acuerdo a los avances de los objetivos cumplidos.

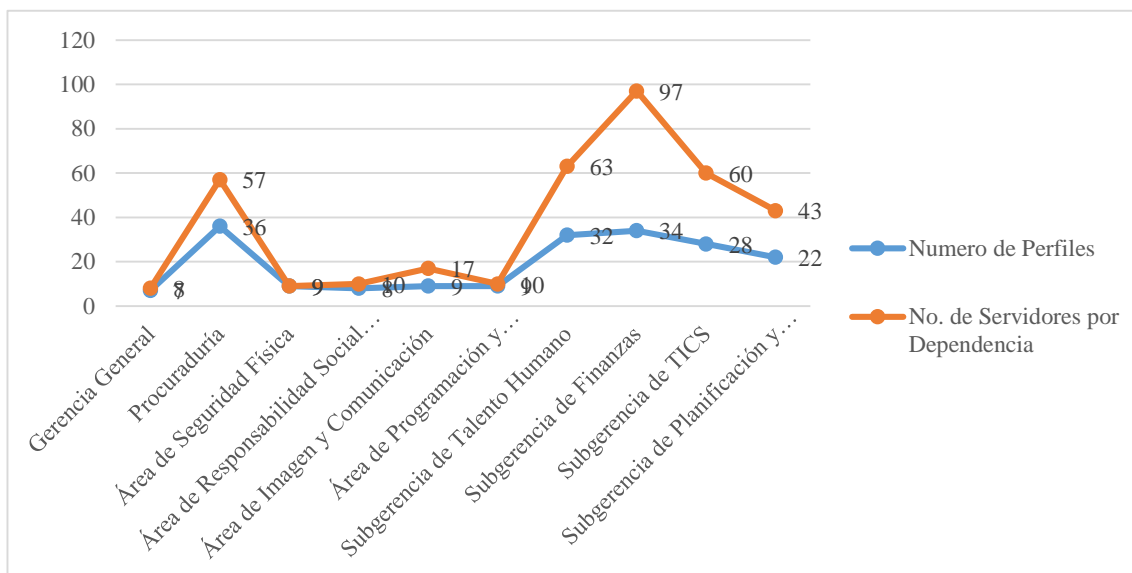
Competencias⁶, permitiendo dirigir eficientemente al personal y a la empresa en su conjunto. En tanto (Chiavenato, 2007) establece que la evaluación de desempeño, es un proceso en el cual se revisan las actividades de la organización para estimar la contribución que el personal realiza para lograr los objetivos empresariales.

Tomando estas dos definiciones como un aporte para la determinación de la evaluación del desempeño en la EP PETROECUADOR se puede establecer que esta se desarrolla para lograr el feedback que le permita identificar, reconocer y corregir la contribución del personal a la organización. Este resultado en la práctica se convierte en el objeto de análisis de la investigación, siendo su evolución la evidencia de la influencia del subsistema de capacitación de la empresa, por lo que el disgregamiento generará un aporte significativo del comportamiento del personal, haciendo una comparación entre lo que debe hacer el trabajador con lo que realmente hace, esto medido en el periodo 2013 – 2017.

En consecuencia, el perfil del cargo dentro de la EP PETROECUADOR, se establece de acuerdo a 12 niveles, que determinan los parámetros y requerimientos para la ocupación de un cargo dentro de la organización. Específicamente dentro de las dimensiones de la investigación los perfiles que serán analizados son aquellos que corresponden al Soporte Gerencial Staff-Soporte Administrativo.

⁶ Gestión que considera los conocimientos, habilidades, actitudes e intereses del capital humano, esto es, según las competencias.

Figura 1. Análisis comparativo de los perfiles de la EP PETROECUADOR



Fuente: (Empresa Pública PETROECUADOR , 2015)

Elaborado por: La Autora

Para tener una perspectiva clara de la estructura del perfil del cargo y su alcance, se realiza una comparación entre el número de perfiles desarrollados y el número de servidores por dependencia, considerando que el perfil en general consta de 12 niveles de acuerdo a la Norma Técnica del Subsistema de Formación y Capacitación Acuerdo Ministerial 224 - Registro Oficial 865 de 08-ene-2013, mismos que deben integrar como base para su diseño las competencias del personal. En cuanto, al número de perfiles por dependencia, la Subgerencia de Finanzas con un total 34 perfiles desarrollados en donde existen cerca de 97 servidores públicos (Empresa Pública PETROECUADOR , 2015), es decir 158% más que el número de perfiles. Esta es la dependencia con un mayor número de servidores públicos en el Soporte Gerencial Staff-Soporte Administrativo. Otra instancia con niveles similares es la Sugerencia del Talento Humano con 34 perfiles desarrollados y un total de 63 servidores públicos, un 96% más en referencia al total de perfiles. Además, la subgerencia de TICS tiene 28 perfiles y 60 servidores públicos, es decir un más 114% que el total de perfiles (Empresa Pública PETROECUADOR , 2015). Estas son las desproporciones más significativas entre número de perfiles y número de servidores públicos por perfil. Las demás dependencias mantienen proporcionalidad entre estos dos niveles.

Para evaluar el perfil del cargo se ha considerado las características de los modelos desarrollados por Ericsson⁷, que contempla las competencias en los negocios, las técnicas profesionales, las competencias humanas y las capacidades individuales. Además, se ha considerado también Foro Capital Humano⁸, que incluye dentro del perfil del cargo las competencias básicas, las genéricas y las técnicas. Y finalmente a Alles⁹, al observar las competencias laborales asociadas directamente a los comportamientos en el trabajo.

Después de haber realizado la revisión de la estructura de los perfiles del cargo del Soporte Gerencial Staff-Soporte Administrativo de la EP PETROECUADOR ZC, se ha podido determinar el nivel de cumplimiento aproximado de acuerdo al modelo de referencia conformado con lineamientos de Ericsson, FCH y Alles. (Anexo 9)

De acuerdo a la comparación realizada entre el modelo base y el perfil de cargo desarrollado por la EP PETROECUADOR, se ha encontrado que esta cumple con 21 de 31 competencias, es decir, contempla el 67% de las competencias determinadas como esenciales para la adecuada estructuración del perfil del cargo. En consecuencia, el 37% restante de las competencias no consideradas por la organización necesitan atención y deben ser consideradas a la hora de integrar o promover al personal.

Evaluable el perfil del cargo, se necesita evaluar el plan de capacitación de forma estructural y funcional para encontrar la brecha establecida entre la planificación y la ejecución realizada en la EP PETROECUADOR.

El alcance y el ámbito de aplicación parte desde la detección de necesidades de capacitación para la estructuración del Plan de Capacitación, cursos emergentes, cursos en el exterior, maestrías y postgrados que necesitarán los diferentes niveles de la organización en concordancia de las necesidades empresariales, hasta la evaluación y seguimiento de la capacitación en la que se establecerá el efecto de la misma en el personal de la empresa, a través de su aplicabilidad en los cargos que desempeñan entorno a su puesto de trabajo.

⁷ Reus, A. (2005). Modelo Ericsson de competencias: Una nueva plataforma en Recursos Humanos.

⁸ Hoyos, W. (2010). Diseño de perfil del cargo basado en competencias. Estudio de caso para Coordinador HSQS en la gran empresa

⁹ Alles, M. (2005). Martha Alicia, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias.

En consecuencia, para determinar las necesidades de formación y desarrollo del personal, la EP PETROECUADOR ha desarrollado los lineamientos de las actividades y procesos adecuados para encaminar el Plan de Capacitación hacia el mejoramiento continuo de los conocimientos y capacidades del personal.

El sistema “Formar, Capacitar y Desarrollar el Talento Humano”, para el diseño del Plan de Capacitación, nace de la Evaluación del Desempeño por Competencias, para posteriormente a través de la gestión de esta información detectar las necesidades de capacitación del personal, las cuales deberían estructurarse conforme a la prioridad de la empresa. A este plan se le asigna un presupuesto que se ve reflejado en la ejecución de cursos virtuales y eventos de capacitación.

Del sistema “Formar, Capacitar y Desarrollar el Talento Humano”, se desprende el subsistema “Diseño del Plan de Capacitación”, en el cual se definen las bases para el mantenimiento y aumento de conocimientos y capacidades del personal de Soporte Gerencial Staff-Soporte Administrativo de la EP PETROECUADOR Matriz. En consecuencia, a través del diagnóstico de este subsistema se puede evaluar la ejecución y aplicación del Plan de Capacitación:

Del subsistema “Diseño del Plan de Capacitación”, se destacan las actividades de Planificación y Ejecución del Plan de Capacitación, así como su aplicación expresada a través del documento Plan de Capacitación Consolidado y la correspondiente información obtenida mediante su análisis.

En consecuencia, para lograr la evaluación estructural del Plan de Capacitación de la EP PETROECUADOR, se ha considerado 8 criterios establecidos por Natalia Robles (2008) en su investigación “Metodología para la evaluación de la eficacia y la eficiencia en la capacitación del recurso humano”.

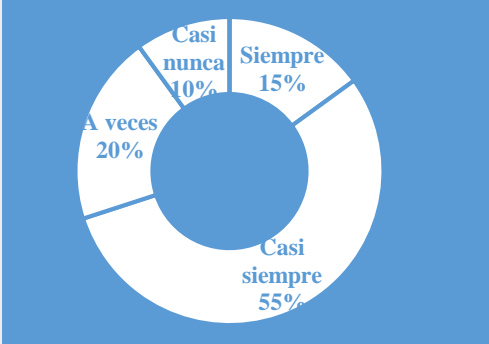
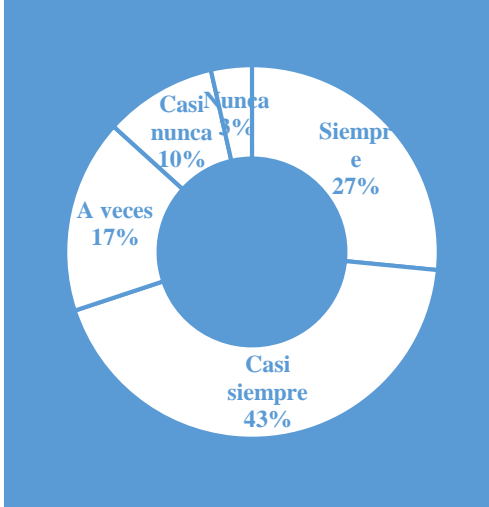
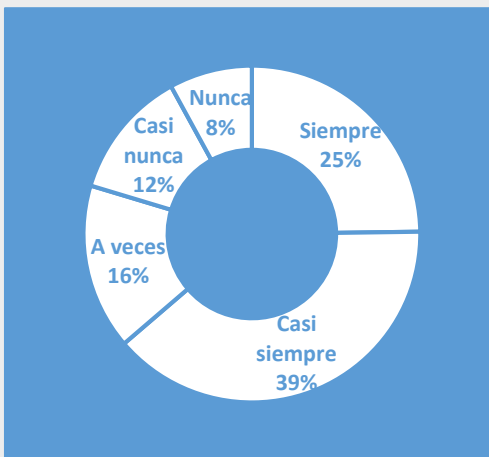
Cada propuesta debe ser evaluada considerando cada uno de los 11 criterios planteados. La puntuación se hará considerando tres posibilidades (Anexo 10). De acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación del Plan de Capacitación de la EP PETROECUADOR, y según los parámetros de medición de desarrollo, se ha determinado una evaluación cuantitativa de 310 puntos (los parámetros de medición se detallan en el anexo 10), es decir, cumple con las condiciones de cumplimiento. En otras palabras, el plan se ha desarrollado

acorde a las necesidades de capacitación y mejoramiento de conocimientos. Sin embargo, es necesario que perfeccione la justificación, la definición de estrategias para la implementación, la descripción temática y los métodos de evaluación.

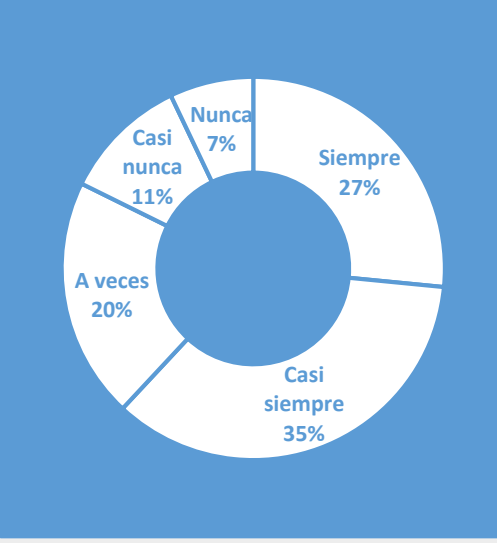
5. Hallazgos

Los hallazgos se concentran en la determinación de la influencia del subsistema de capacitación en la gestión administrativa en la EP PETROECUADOR Matriz, para lo cual se ha aplicado una encuesta a 113 trabajadores del área administrativa de la empresa, con el fin de obtener resultados consistentes en base a las variables de estudio.

Pregunta	Análisis	Figura												
<p>1. ¿Los talleres de capacitación le han permitido a usted mejorar su desempeño laboral?</p>	<p>El 30,09%, afirma que “casi siempre” ha obtenido beneficios de los talleres de capacitación, sin embargo, esta cifra constituye un porcentaje relativamente bajo, pues está lejana del 50%, no obstante, solo el 9% respondió que “nunca” ha recibido beneficios de los talleres de capacitación, entonces, de acuerdo a lo analizado, se puede afirmar que el taller de capacitación está cumpliendo con su función, pero no de la forma altamente satisfactoria con la que debiera hacerlo.</p>	<table border="1"> <caption>Distribución de respuestas para la pregunta 1</caption> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Siempre</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>Casi siempre</td> <td>30%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>Casi nunca</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>Nunca</td> <td>9%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	Siempre	29%	Casi siempre	30%	A veces	17%	Casi nunca	15%	Nunca	9%
Respuesta	Porcentaje													
Siempre	29%													
Casi siempre	30%													
A veces	17%													
Casi nunca	15%													
Nunca	9%													
<p>2. ¿Ha permitido alcanzar sus objetivos laborales luego de los talleres de capacitación?</p>	<p>El 36,28% opina que “casi siempre” ha podido lograr sus objetivos laborales por medio del taller de capacitación, mientras que solo un 26% contestó que “siempre”, pero, a pesar de ello, solamente un 4% contestó que “nunca” y un 27% que “a veces”, entonces, de acuerdo con las cifras analizadas, se corrobora lo afirmado en la pregunta anterior: El taller de capacitación cumple medianamente con sus funciones.</p>	<table border="1"> <caption>Distribución de respuestas para la pregunta 2</caption> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Casi siempre</td> <td>36%</td> </tr> <tr> <td>Siempre</td> <td>26%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>27%</td> </tr> <tr> <td>Casi nunca</td> <td>7%</td> </tr> <tr> <td>Nunca</td> <td>4%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	Casi siempre	36%	Siempre	26%	A veces	27%	Casi nunca	7%	Nunca	4%
Respuesta	Porcentaje													
Casi siempre	36%													
Siempre	26%													
A veces	27%													
Casi nunca	7%													
Nunca	4%													

<p>3. ¿Existe un adecuado ambiente laboral entre usted y sus compañeros luego que hayan tomado el curso de capacitación?</p>	<p>El 55% opina que “casi siempre” el ambiente laboral entre compañeros es bueno luego de los seminarios dictados por el taller de capacitación, sin embargo, vuelve a producirse la contradicción, pues solamente un 15% opina que “siempre” el ambiente laboral es satisfactorio, pero ninguno opina que “nunca” y solamente un 10% sostiene que “casi nunca” el ambiente laboral mejora.</p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Siempre</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>Casi siempre</td> <td>55%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>Casi nunca</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>Nunca</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	Siempre	15%	Casi siempre	55%	A veces	20%	Casi nunca	10%	Nunca	0%
Respuesta	Porcentaje													
Siempre	15%													
Casi siempre	55%													
A veces	20%													
Casi nunca	10%													
Nunca	0%													
<p>4. ¿Considera usted que las capacitaciones recibidas están acordes con las actividades establecidas de su puesto de trabajo?</p>	<p>El 43,36% considera que la calidad de la instrucción que reciben en los seminarios dictados por el taller de capacitación está directamente relacionada con las funciones que estos deben cumplir y solo un 27% opina que “siempre” la instrucción está en relación directa con los roles de trabajo mientras que únicamente un 3% considera que “nunca” existe relación directa rol-capacitación, entonces, de acuerdo a lo analizado, se puede establecer que a pesar de la alta cifra que reporta una relación directa rol-capacitación, esta no llega a superar el 50% y por lo tanto, el taller de capacitación cumple a medias con su misión.</p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Siempre</td> <td>27%</td> </tr> <tr> <td>Casi siempre</td> <td>43%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>Casi nunca</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>Nunca</td> <td>3%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	Siempre	27%	Casi siempre	43%	A veces	17%	Casi nunca	10%	Nunca	3%
Respuesta	Porcentaje													
Siempre	27%													
Casi siempre	43%													
A veces	17%													
Casi nunca	10%													
Nunca	3%													
<p>5. ¿Las capacitaciones recibidas influyen en el mejoramiento de su desempeño laboral?</p>	<p>El 38,94% opina que “casi siempre” resulta beneficiado por los seminarios dictados por el taller de capacitación, mientras que apenas un 24,78% considera que “siempre” recibe beneficios instructivos por parte del referido taller y solamente un 7,96% considera que “nunca” recibe dichos beneficios, entonces, de acuerdo a los resultados analizados, se vuelve a confirmar que las labores impartidas por el taller de capacitación satisfacen mas no con el nivel de desempeño que este debería hacerlo.</p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Siempre</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>Casi siempre</td> <td>39%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>16%</td> </tr> <tr> <td>Casi nunca</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>Nunca</td> <td>8%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	Siempre	25%	Casi siempre	39%	A veces	16%	Casi nunca	12%	Nunca	8%
Respuesta	Porcentaje													
Siempre	25%													
Casi siempre	39%													
A veces	16%													
Casi nunca	12%													
Nunca	8%													

<p>6. ¿Se planifican las actividades laborales en su departamento de forma semanal?</p>	<p>El 38,94% que sin embargo no llega al cincuenta por ciento considera que “casi siempre” la planificación de su área se la efectúa en forma semanal, mientras que solo un 28,32% considera que “siempre” se lleva semanalmente dicha planificación y solamente un 6,19% opina que “nunca” se efectúa una planificación ordenada, entonces, de acuerdo con los resultados analizados, se puede afirmar que existe una planificación medianamente satisfactoria en los departamentos.</p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Siempre</td> <td>28%</td> </tr> <tr> <td>Casi siempre</td> <td>39%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>16%</td> </tr> <tr> <td>Casi nunca</td> <td>11%</td> </tr> <tr> <td>Nunca</td> <td>6%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	Siempre	28%	Casi siempre	39%	A veces	16%	Casi nunca	11%	Nunca	6%
Respuesta	Porcentaje													
Siempre	28%													
Casi siempre	39%													
A veces	16%													
Casi nunca	11%													
Nunca	6%													
<p>7. ¿Existe una organización adecuada en el que se designen funciones y actividades dentro de su departamento?</p>	<p>El 36,28% opina que “casi siempre” existe una buena organización en la asignación de las distintas actividades y funciones, sin embargo, como en las preguntas anteriores, esta no supera el cincuenta por ciento, y solo un 25,66% afirma que “siempre” existe una adecuada planificación en la coordinación de actividades laborales y únicamente un 7,08% considera que “nunca” hay una buena planificación. Nuevamente se puede ver la similitud entre los resultados de esta pregunta y las anteriores, por lo tanto, de acuerdo con ello, la coordinación de asignación de funciones y actividades es medianamente satisfactoria.</p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Siempre</td> <td>26%</td> </tr> <tr> <td>Casi siempre</td> <td>36%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>18%</td> </tr> <tr> <td>Casi nunca</td> <td>13%</td> </tr> <tr> <td>Nunca</td> <td>7%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	Siempre	26%	Casi siempre	36%	A veces	18%	Casi nunca	13%	Nunca	7%
Respuesta	Porcentaje													
Siempre	26%													
Casi siempre	36%													
A veces	18%													
Casi nunca	13%													
Nunca	7%													
<p>8. ¿Existe un liderazgo participativo por parte de las autoridades o jefes de su departamento?</p>	<p>Existe un 33,63% que sin embargo no llega ni supera el cincuenta por ciento opina que “casi siempre” existe un liderazgo activo por parte de las autoridades departamentales, mientras que solo un 24,78% afirma que “siempre” se da el referido liderazgo y solamente un 8,85% cree que “nunca” se manifiesta liderazgo por parte de los altos personeros de los distintos departamentos. Por lo tanto, de acuerdo a lo anterior, se puede concluir que el liderazgo que deben demostrar las autoridades departamentales no se manifiesta con la intensidad con la que debiera serlo entre sus subordinados.</p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Siempre</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>Casi siempre</td> <td>34%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>13%</td> </tr> <tr> <td>Casi nunca</td> <td>9%</td> </tr> <tr> <td>Nunca</td> <td>9%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	Siempre	25%	Casi siempre	34%	A veces	13%	Casi nunca	9%	Nunca	9%
Respuesta	Porcentaje													
Siempre	25%													
Casi siempre	34%													
A veces	13%													
Casi nunca	9%													
Nunca	9%													

<p>9. ¿Ha permitido cumplir con los parámetros de control que se han fijado en su departamento?</p>	<p>Un alto porcentaje 35,40%, que sin embargo no llega ni supera el cincuenta por ciento, considera que “casi siempre” se cumplen los parámetros de control establecidos por sus respectivos departamentos, mientras que, del otro lado, solo un 26,55% considera que “siempre” se da el referido cumplimiento y solamente un 7,08% contesta que “nunca” se cumplen los parámetros de control. Por lo tanto, de acuerdo con los resultados analizados, se puede determinar que existe una mediana percepción por parte de los empleados departamentales de que los parámetros de control establecidos para los distintos departamentos, se cumplen en su totalidad.</p>	 <table border="1"> <caption>Distribución de respuestas</caption> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Siempre</td> <td>27%</td> </tr> <tr> <td>Casi siempre</td> <td>35%</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>Casi nunca</td> <td>11%</td> </tr> <tr> <td>Nunca</td> <td>7%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	Siempre	27%	Casi siempre	35%	A veces	20%	Casi nunca	11%	Nunca	7%
Respuesta	Porcentaje													
Siempre	27%													
Casi siempre	35%													
A veces	20%													
Casi nunca	11%													
Nunca	7%													

Fuente: (Empresa Pública PETROECUADOR , 2015)

Elaborado por: La Autora

De acuerdo a la aplicación de la encuesta para establecer la influencia de la capacitación en la gestión administrativa de se han encontrado lo siguientes resultados importantes:

La capacitación está cumpliendo con su función, pero no de la forma altamente satisfactoria con la que debiera hacerlo, adicional fomenta las relaciones interpersonales entre los compañeros de trabajo en un grado aceptable, por lo que debería mejorarse en cuanto a su aplicación y medición.

Adicionalmente se ha encontrado que la capacitación influye directamente en el desempeño del personal, sin embargo, este no logra hacerlo de forma significativa, por lo que tiene que reestructurarse para contemplar todas las necesidades de capacitación del personal. Aunque, existe una planificación previa con los departamentos de área administrativa, la capacitación no logra tener los efectos esperados en el personal, por lo que esta debería tener una estructura flexible para contemplar cambios repentinos en los requerimientos de conocimientos del talento humano.

En cuanto a la evaluación del desempeño se ha logrado establecer que este proceso en su aplicación logra medir la aplicación del conocimiento obtenido en la capacitación, sin

embargo, de acuerdo a la percepción del personal este debería ser más flexible para que su aplicación se desarrolle en base a su rendimiento que es diferenciado en cuanto a objetivos y metas organizacionales.

En adición a estos resultados se complementa con la entrevista realizada al Subgerente de Recursos Humanos de la EP PETROECUADOR Matriz., el Ingeniero Eddy Troya.

De acuerdo a los resultados de la entrevista realizada, se reconoce que en Petroecuador se han aplicado diversos talleres de capacitación con la intencionalidad de mejorar el desempeño laboral de sus empleados, sin embargo, los resultados obtenidos no han sido tan alentadores para la organización pues no se ha incrementado significativamente la productividad dentro del área operativa de la empresa.

Se sabe además que, mediante los resultados proporcionados por el entrevistado, los trabajadores no se sienten motivados para ejecutar diversas actividades que les han sido encomendadas lo que ha afectado el clima laboral dentro de la propia organización. Los administradores o jefes departamentales reconocen la importancia de un liderazgo democrático hacia sus colaboradores y ellos tratan de aplicarlo adecuadamente, sin embargo, el desempeño laboral no es tan favorable como se lo espera por lo que es aconsejable que se realice una revisión a las capacitaciones e inducciones que se están realizando para que en un futuro se mejore los márgenes de eficiencia y eficacia para que posteriormente se alcancen mayores niveles de efectividad.

6. Conclusiones y Recomendaciones

A través de los resultados obtenidos de las investigaciones realizadas en la EP PETROECUADOR Matriz, se determina la importancia en la capacitación de los trabajadores al ser parte fundamental del mejoramiento de sus conocimientos y destrezas, de esta forma se evidencia la relación de los jefes de la empresa con sus colaboradores subordinados, partiendo desde una perspectiva de gestión empresarial en la intervengan cada una de las etapas del proceso administrativo, como son la planificación, organización, dirección y control.

Al existir la capacitación adecuada para los trabajadores de la EP PETROECUADOR Matriz se propicia un ambiente laboral adecuado en el que existe una comunicación fluida

entre cada uno de los miembros de un solo departamento, así como también, con otras áreas que pertenecen a la misma empresa. Esto es el resultado de una adecuada gestión empresarial por parte de los gerentes o jefes de la institución, pues ellos están conscientes de que la planificación se enmarca hacia las actividades que se deberán implementar en el futuro, la organización al determinar los niveles de jerarquía, la dirección hacia un liderazgo participativo y las herramientas de control que evalúan el cumplimiento de las actividades que hayan sido planificadas.

Luego de haberse realizado el proceso de investigación se ha podido constatar que el Subsistema de Capacitación de la EP PETROECUADOR Matriz, si influye en la gestión administrativa de la organización al obtener 310 puntos de 350 posibles, esto se evidencia a través de la evaluación de su plan de capacitación, que ha sido medido a través de la Metodología para la evaluación de la eficacia y la eficiencia en la capacitación del recurso humano, desarrollada por Robles (2008), obtenido como consecuencia de esta evaluación que el plan se ha desarrollado acorde a las necesidades de capacitación y mejoramiento de conocimientos. No obstante, es necesario que perfeccione la justificación, la definición de estrategias para la implementación, la descripción temática y los métodos de evaluación.

Adicionalmente con el estudio se pudo determinar la alineación con el modelo burocrático, a través de la de las estructuras desarrolladas por Ericsson, FCH y Alles, que luego de haber realizado la revisión de la estructura de los perfiles del cargo del Soporte Gerencial Staff-Soporte Administrativo de la EP PETROECUADOR ZC, se ha encontrado que esta cumple con 21 de 31 competencias, es decir, contempla el 67% de las competencias determinadas como esenciales para la adecuada estructuración del perfil del cargo. Por lo tanto, el 37% restante de las competencias no consideradas por la organización necesitan atención y deben ser consideradas a la hora de integrar o promover al personal.

Finalmente, el nivel de influencia de la capacitación del personal administrativo en la mejora del desempeño, se pudo medir a través de la aplicación de una encuesta al personal de Soporte Gerencial Staff-Soporte Administrativo de la EP PETROECUADOR ZC, en donde se encontró que este tiene un grado de incidencia medio, por lo que se deben realizar ajustes en la estructuración de planes de capacitación, específicamente en la detección de

necesidades de capacitación la cual debe ser flexible ante posibles cambios en los requerimientos de conocimiento del personal.

7. Fuentes Bibliográficas

Alles, M. (2005). Desarrollo del Talento Humano, Basado en Competencias. Buenos Aires: Granica.

Alles, M. (2006). Selección por Competencias . Buenos Aires : Granica .

Alles, M. (2008). Como definir un puesto de trabajo. Obtenido de <http://www.marthaalles.com/la-mirada-de-martha-alles-nota.php?n=59&C%F3mo+definir+un+puesto+de+trabajo+y+elegir+al+colaborador+m%El+s+adecuado>

Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. México: McGraw Hill.

Empresa Pública PETROECUADOR . (2015). Gestión del Talento Humano . Quito : PETROECUADOR .

Robles, N. (2008). Metodología para la evaluación de la eficacia y la eficiencia en la capacitación del recurso humano. Costa Rica: Tecnología en Marcha.

Normas Internas de Administración de Talento Humano EP PETROECUADOR

Norma Técnica del Subsistema de Formación y Capacitación.

Plan de Capacitación de la EP PETROECUADOR de los períodos: 2013,2014, 2015 y 2016.

William B. Wrther, Jr. y Heith Davis Administración de personal y recursos humanos, Ed. Mc. Graw Hill. México, 1990.

Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw-Hill. México, 1995.

Reza Trosino, Jesús Carlos. Como desarrollar y evaluar programas de capacitación en las organizaciones. Editorial Panorama. México, 1999.

Pardo, A. y Ruiz, M. A. (2002). SPSS 11. Guía para el análisis de datos. Madrid: McGraw-Hill.

Garza Tamez, Horacio., J. L. Abreu y E. Garza (2009). Impacto de la capacitación en una empresa del ramo eléctrico. Daena: International Journal of Good Conscience. 4(1): 194-249. Marzo 2009. ISSN 1870-557X.

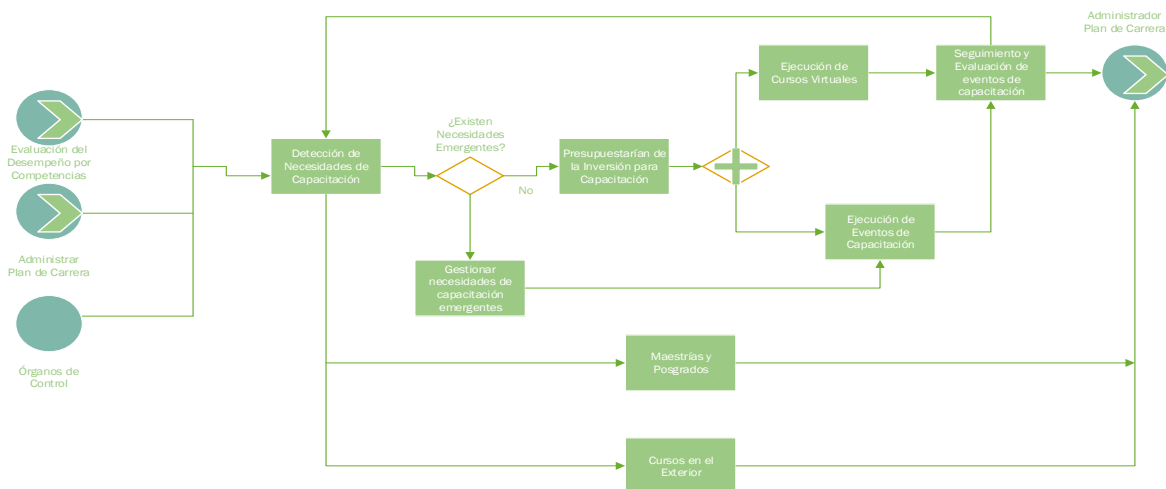
Mendoza Núñez, Alejandro. Manual para determinar necesidades de capacitación. Editorial Trillas. México, 1990.

Robbins, Stephn P. Comportamiento organizacional. 8ª ed. Editorial Prentice Hall. México, 1999.

Pretella Carlos. Análisis de la Teoría Burocrática. Uruguay, 2007.

8. Anexos

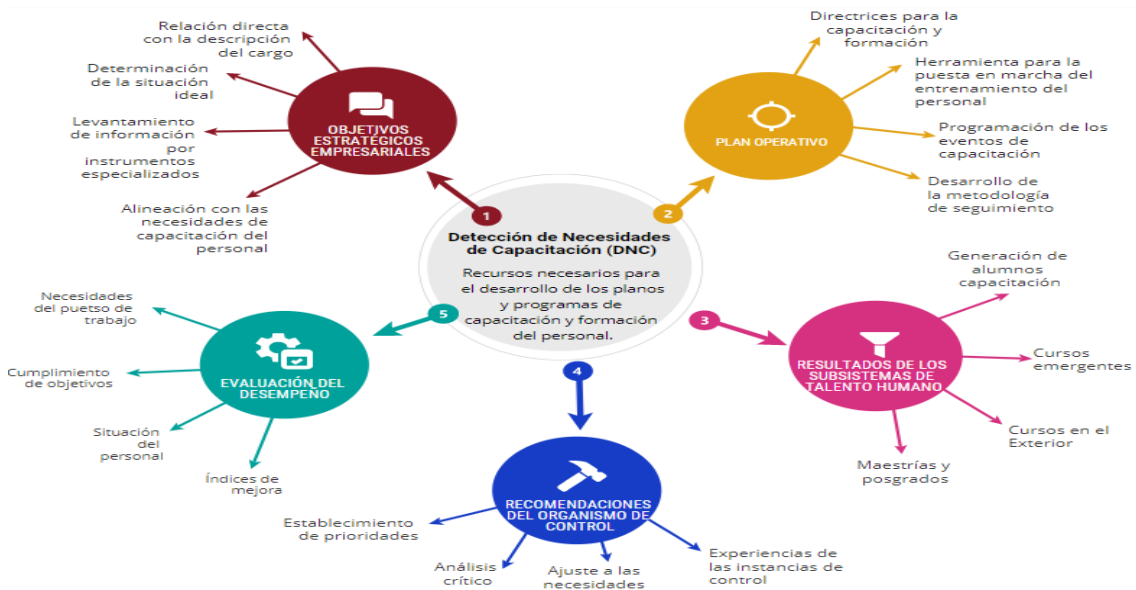
Anexo 1: Proceso “Formar, Capacitar y Desarrollar el Talento Humano”



Fuente: (Empresa Pública PETROECUADOR , 2015)

Elaborado por: La Autora

Anexo 2: Detección de Necesidades de Capacitación



Fuente: (Empresa Pública PETROECUADOR , 2015)

Elaborado por: La Autora

Anexo 3: Instrumentos para DNC



Fuente: (Empresa Pública PETROECUADOR , 2015)

Elaborado por: La Autora

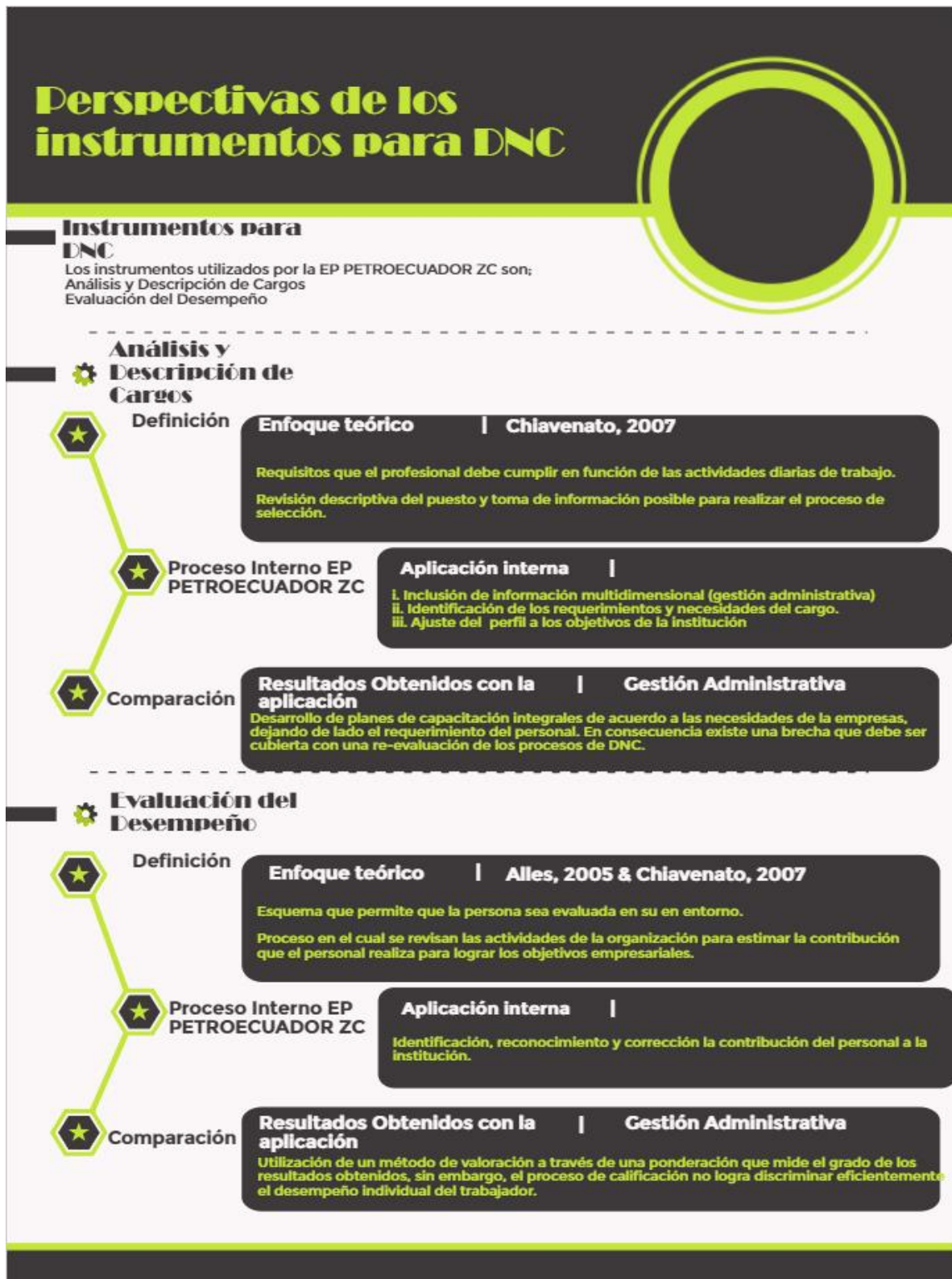
Anexo 4: Instrumentos del Plan de Capacitación



Fuente: (Empresa Pública PETROECUADOR , 2015)

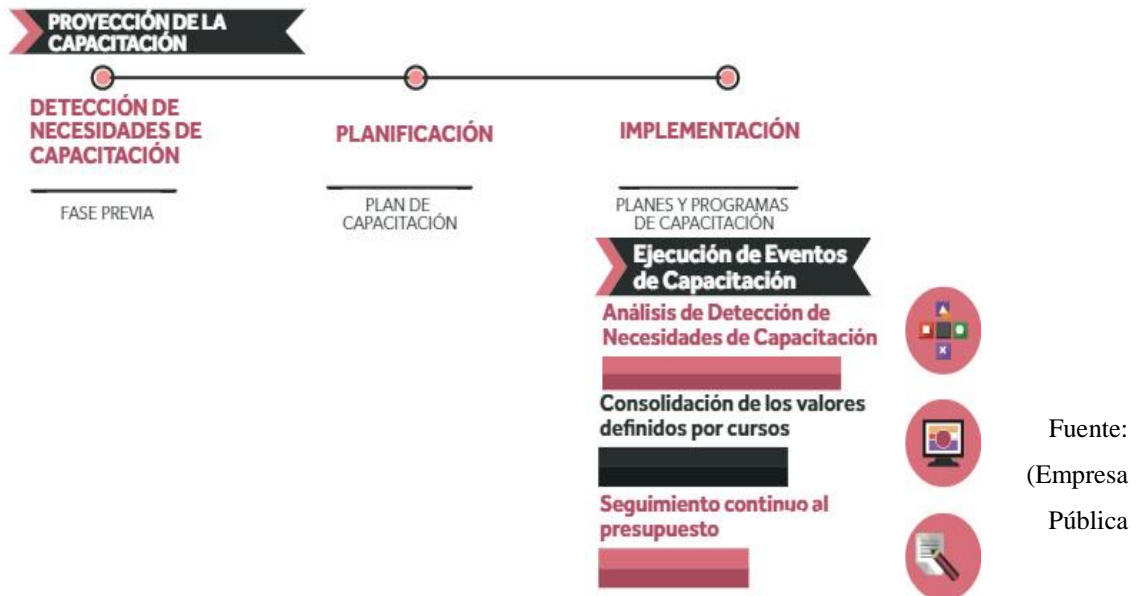
Elaborado por: La Autora

Anexo 5: Perspectivas de los instrumentos del DNC



Fuente: (Empresa Pública PETROECUADOR , 2015)

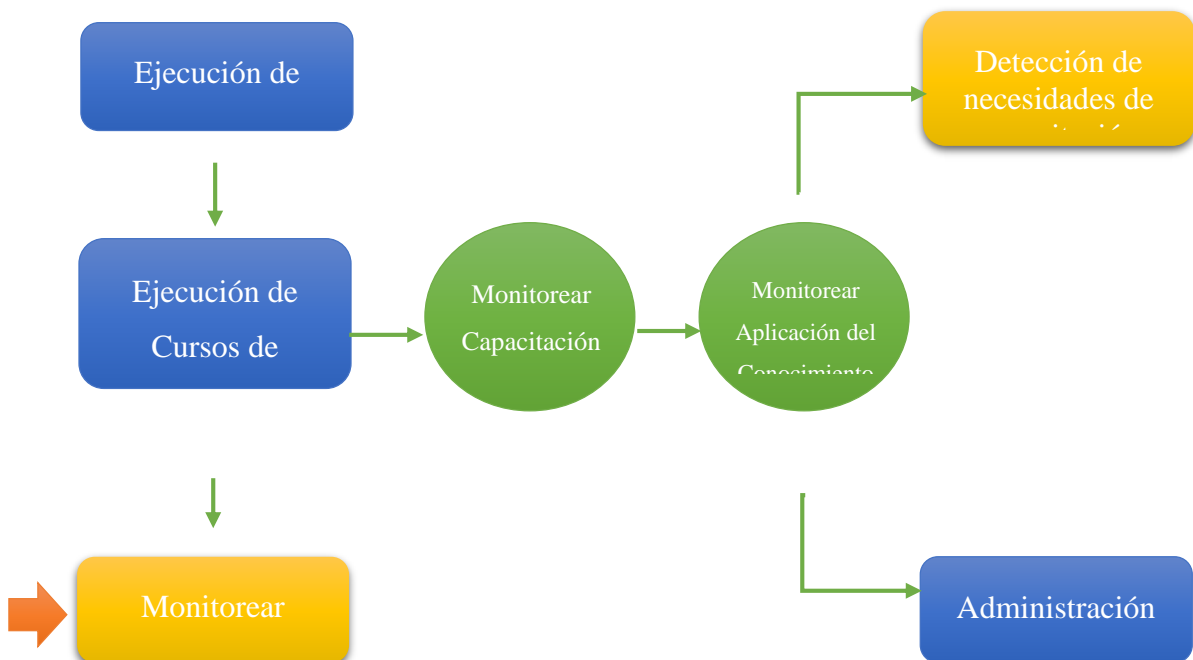
Anexo 6: Proyección de la Capacitación



PETROECUADOR, 2015)

Elaborado por: La Autora

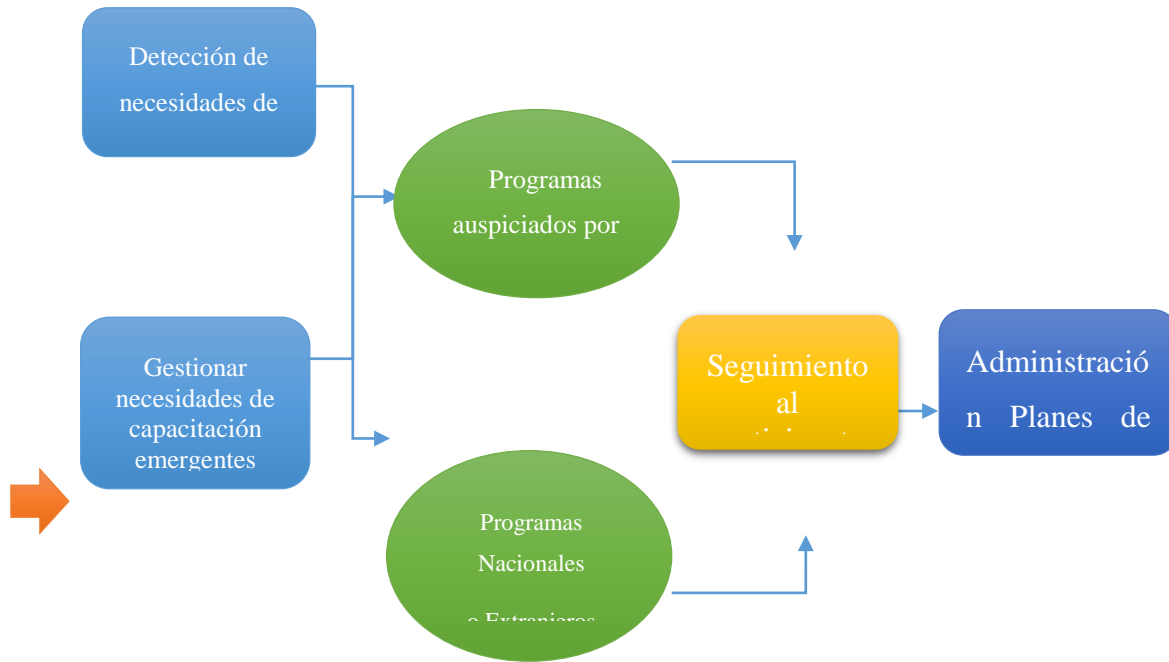
Anexo 7: Subsistema de Evaluación y Seguimiento de la Capacitación



Fuente: (Empresa Pública PETROECUADOR , 2015)

Elaborado por: La Autora

Anexo 8: Maestrías y Posgrados



Fuente: (Empresa Pública PETROECUADOR , 2015)

Elaborado por: La Autora

Anexo 9: Evaluación del perfil del cargo de EP PETROECUADOR ZC

MODELO	TIPO DE COMPETENCIAS	COMPETENCIAS	CUMPLE	NO CUMPLE
ERICSON	COMPETENCIAS EN LOS NEGOCIOS	Adaptabilidad y flexibilidad.	X	
		Habilidad de negociación		X
	COMPETENCIAS TÉCNICAS PROFESIONALES	Conocimiento, interpretación y aplicación de las normas técnicas	X	
		Capacidad para gestionar procesos.	X	
		Análisis y solución de problemas.	X	
		Manejo de herramientas de solución de problemas.	X	
		Planificación y organización.	X	
		Dominio técnico.	X	
	COMPETENCIAS HUMANAS	Compromiso, disposición y habilidades.	X	
		Servicio efectivo.		X
		Relaciones interpersonales.		X
		Habilidad multitareas.		X
		Liderazgo		X
		Aprendizaje	X	
	FCH	COMPETENCIAS BÁSICAS	Desarrollo de personas.	
Calidad y precisión.			X	
Habilidad multitareas.				X
Impacto e influencia.			X	
COMPETENCIAS GENÉRICAS		Análisis numérico	X	
		Visión integral del negocio.		X
		Orientación al éxito.	X	
		Innovación y creatividad.	X	
		Toma de decisiones.	X	
		Iniciativa y creatividad.	X	
ALLES	COMPORTAMIENTOS	Desarrolla soluciones rápidas, adecuadas y efectivas a los problemas de las partes interesadas, trabajando en conjunto con ellos.	X	
		Assume responsabilidad de sus acciones y busca soluciones efectivas, superando así las expectativas de las partes interesadas.	X	
		Conoce la misión y la visión de la organización llevándola a la práctica en todas sus acciones en el día a día, procurando siempre estar enterado de las últimas disposiciones.	X	
		Sabe cómo reaccionar en relación a los intereses de la organización, con clientes tanto externos como internos y todas las partes interesadas.		X
		Establece relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza, velando por mantener un buen ambiente laboral.	X	
		Trasmite confianza a las personas con quienes se relaciona porque no tiene preferencias con la gente velando por la equidad y la justicia.		X
		Pone los intereses de la empresa y de su grupo de trabajo por encima de los particulares, personales y de su cargo.	X	
	TOTAL	21	10	

Anexo 10: Evaluación del Plan de Capacitación

Calificación por Criterio

Cumplimiento	Criterio	Calificación	Evaluación
Si	Cumple con el criterio y se le asigna el máximo puntaje para ese criterio	10: Cumple 30: Cumple Adecuadamente 50: Cumple Satisfactoriamente	300 - 350 puntos
Por desarrollar	Enuncia el criterio, pero no lo desarrolla suficientemente, en este caso se asigna el puntaje indicado y se sugiere que mejore o fortalezca el desarrollo del Plan de Capacitación.	10: Avance Inicial 30: Avance Intermedio 50: Avance Alto	220 - 299 puntos
No	No cumple con el criterio.	Puntaje será 0 (cero).	< 219 puntos

Fuente: (Robles, 2008)

Elaborado por: La Autora

Resumen criterios y puntuación

N°	CRITERIO	PUNTAJE		
		SI	POR DESARROLLAR	NO
1	El plan de capacitación contiene el análisis del entorno.	50	No aplica	0
2	El plan determina los objetivos de capacitación.	50	No aplica	0
3	El plan contiene una justificación que sustenta las motivaciones de la capacitación.	30	No aplica	0
4	El plan de capacitación define las estrategias que empleará para su implementación.	30	No aplica	0
5	El plan de capacitación define el número de participantes.	50	No aplica	0
6	El plan de capacitación describe contenidos temáticos.	30	No aplica	0
7	El plan de capacitación incluye un mecanismo para el seguimiento del proceso y reporte del mismo.	30	No aplica	0
8	El plan contempla una duración acorde con los objetivos propuestos, los contenidos previstos y la metodología planteada.	30	No aplica	0
9	El plan propone una estructura metodológica que promueve la participación activa, o el intercambio y la construcción de conocimiento.	10	No aplica	0
10	El plan de capacitación incluye el directorio y una breve reseña de la institución.	No aplica	10	0
	Total	310	10	0

Fuente: (Robles, 2008)

Elaborado por: La Autora