

*REPÚBLICA DEL ECUADOR*  
*INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES*



***XXXIV CURSO SUPERIOR DE SEGURIDAD NACIONAL Y  
DESARROLLO***

*TÍTULO DE LA TESIS*

**GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA ADMINISTRACIÓN  
DEL TALENTO HUMANO EN PETROPRODUCCIÓN**

*Tesis presentada como requisito para optar al Título de Máster en  
Seguridad y Desarrollo con mención en Gestión Pública y Gerencia  
Empresarial*

**Autora:** Ing. Mabel Hidalgo Carranza

**Asesor:** Ing. Joffre Lima Galarza

***Quito, Octubre del 2007***

## **DEDICATORIA**

A mi amado esposo por su comprensión y permanente apoyo en este constante anhelo de superación que he tenido.

*Mabel*

## **AGRADECIMIENTO**

A PETROPRODUCCIÓN por haber hecho posible mi participación en la Maestría de Seguridad y Desarrollo del Instituto de Altos Estudios Nacionales.

A mi Director de Tesis ingeniero Joffre Lima Galarza, por la orientación y sugerencias brindadas en la realización de esta investigación.

## INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación que se presenta a continuación, sobre Gestión por Competencias para la Administración del Talento Humano en PETROPRODUCCIÓN, orienta sus esfuerzos a presentar una propuesta que contempla un modelo integral que coadyuve a realizar una eficiente administración del recurso humano con el que cuenta la Empresa; el propósito es disponer de una herramienta técnica que sea aplicable a los subsistemas de recursos humanos como son: la selección de personal, capacitación, evaluación y desarrollo, con criterios definidos y medibles.

Esta investigación procura realizar un breve análisis sobre los hechos históricos relativos a la forma en que ha evolucionado la administración y la importancia que ha alcanzado a lo largo de la historia de la humanidad; hace referencia al importante aporte de los creadores de diferentes filosofías y herramientas relacionadas; análisis evolutivo que se fundamenta principalmente en resaltar el aporte dado a las organizaciones y empresas y la forma en que éstas han logrado grandes avances que les han llevado a su consolidación y alcanzar la maximización de la eficacia y productividad.

Con relación a la Gestión por Competencias, se explica en forma detallada su origen, clasificación y la contribución realizada por algunos investigadores para que en la actualidad se constituya en una metodología de trabajo con un enfoque holístico de gestión, que tiene relación directa con los subsistemas de Recursos Humanos, y es considerada una herramienta estratégica que permite enfrentar los nuevos desafíos que impone el

mercado laboral. Por cuanto PETROPRODUCCIÓN se encuentra en proceso de implantación de un Sistema Integrado de Gestión bajo estándares ISO, se hace un análisis que destaca la importancia de trabajar con Gestión por Competencias para dar cumplimiento a lo que establecen las cláusulas de las normas ISO 9001:2000 y 14001:2004.

Se realiza una recopilación de datos del origen y creación de PETROPRODUCCIÓN, Filial de PETROECUADOR, encargada de la Exploración y Producción de Petróleos cuya responsabilidad es mantener una adecuada relación reservas - producción para asegurar al país la provisión sustentable de hidrocarburos a largo plazo, con el menor costo posible; la información que se presenta de la Empresa se refiere a algunos antecedentes históricos, su estructura orgánica, objetivos y metas, así como un diagnóstico de la situación actual del manejo del recurso humano.

El aporte más importante es sin lugar a dudas la propuesta para el Desarrollo de las Competencias del Talento Humano de PETROPRODUCCIÓN que consiste en la presentación del “Manual de Gestión por Competencias”, que describe la forma para definir las competencias y su respectiva clasificación, así como la aplicación en los subsistemas de reclutamiento y selección, desarrollo, capacitación y evaluación, en los que se expone su justificación, los objetivos que se pretenden alcanzar con este trabajo y el procedimiento a seguir para su aplicación; si la Filial toma la decisión de implantar este modelo de gestión, se constituirá en un instrumento para realizar los cambios que necesita la empresa petrolera más importante del país y así lograr su fortalecimiento organizacional.

# CAPÍTULO I

## ASPECTOS GENERALES DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

### 1. Gestión Administrativa

#### 1.1. Historia y Evolución de la Administración

Lo que actualmente conocemos por Administración es el resultado de un proceso que tuvo su origen desde que el hombre comienza a trabajar en sociedad y que durante las diferentes épocas y etapas por las que hemos atravesado ha ido evolucionando y adquiriendo sus propias características.

El pensamiento administrativo nace con el hombre mismo, puesto que siempre hubo la necesidad de coordinar actividades, de tomar decisiones y de ejecutarlas, si damos una mirada retrospectiva a la antigua Grecia, Egipto, Roma y China, se podría decir que muchos de los fundamentos de la administración de hoy se pueden observar en dichas culturas.

Los egipcios por ejemplo (4000-2000 AC), realizaban prácticas de los inventarios, de diarios de ventas e impuestos, tuvieron una elaborada burocracia para la agricultura y la construcción a gran escala, realizaban proyecciones y planeación.

Los chinos (500 AC), establecieron la Constitución Chow<sup>1</sup> y Confucio sentó las primeras bases para un buen gobierno, su propósito era hacer prevalecer el orden en el Estado.

Los griegos (500-200 AC), gracias a sus filósofos realizaron un gran aporte a la administración, algunos de dichos conceptos prevalecen aún, Sócrates por ejemplo utilizó en la organización aspectos administrativos, separando el conocimiento técnico de la experiencia, Platón dio origen a la especialización, Pericles hizo referencia a la selección de personal, considerado como uno de los principios básicos de la administración.

Los romanos (200 AC – 400 DC), mediante el trabajo especializado se desarrollaron fábricas de armamento, cerámicas y textiles; se formaron los gremios; se empleó una estructura de organización autoritaria basada en funciones.

---

<sup>1</sup> Los Chinos han sido sobre todo conocidos por su sabiduría, pero pocas investigaciones se han emprendido para entender su sentimiento hacia la administración, estuvieron enterados de ciertos principios de comportamiento sobre organización, planificación, dirección y control.

La constitución de Chow, escrita probablemente alrededor de 1.100 AC. es un directorio de todos los sirvientes civiles del emperador, desde el primer ministro hasta los sirvientes domésticos, con sus tareas y deberes cuidadosamente relacionados, es decir hace 3.000 mil años, algunos conceptos que tienen resonancia administrativa contemporánea: organización, funciones, cooperación, procedimientos para mejorar la eficiencia y varias técnicas de control eran utilizados por los Chinos.

En la edad media se fue debilitando el centralismo administrativo del Imperio Romano, hubo una descentralización del gobierno, así como un avance en las ideas administrativas; en esta época también, en Italia la administración recibe un gran impulso debido a que los fundamentos de la contabilidad moderna y las transacciones comerciales comienzan a racionalizarse. Por otra parte Europa se caracteriza por contar con un sistema político original: el feudalismo; cabe señalar que también se da una consolidación de la Iglesia Católica y Apostólica Romana la cual contaba con una gran organización, estructura y procedimientos.

Se conoce también que ha inicios de la Edad Moderna surge en Austria un movimiento administrativo conocido como cameralistas que tuvo su auge en el año 1560, quienes pusieron énfasis en el desarrollo de algunos principios administrativos, como selección y adiestramiento de personal, especialización de funciones y el establecimiento de controles administrativos.

La humanidad ha contado con grandes personajes que han contribuido significativamente al estudio y evolución de la administración, entre los principales podemos destacar a los siguientes:



☞ Adam Smith (1780), a quien se le conoce por sus contribuciones a la doctrina de la economía clásica, por su análisis en La Riqueza de las Naciones, que se publicó en 1776, argumentaba sobre las ventajas económicas que las organizaciones y la sociedad podrían obtener de la división del trabajo. Concluyó que la división del trabajo aumenta la productividad al incrementar la habilidad y destreza de cada trabajador y al ahorrar tiempos.

☞ Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915), se lo conoce como "el padre de la administración científica", desarrolló la llamada escuela de administración científica, preocupada por aumentar la eficiencia de la industria, inicialmente a través de la racionalización del trabajo operario; sus experiencias como aprendiz, obrero común, capataz, maestro mecánico y luego ingeniero en jefe de una compañía de acero, le suministraron oportunidades para conocer de primera mano los problemas y actitudes de los trabajadores, observando las grandes posibilidades para mejorar la calidad de la administración; desarrolló cinco principios de la administración los cuales le dan atribuciones y responsabilidades a la gerencia, siendo éstos:

- Planeamiento: sustituir el trabajo improvisado por métodos basados en procedimientos.

- Preparación: selección de trabajadores acorde a sus aptitudes y habilidades, con el fin de alcanzar mayor productividad.
- Control: verificación de que el trabajo sea realizado en forma correcta.
- Ejecución: distribuir atribuciones y responsabilidades.
- Estudio: análisis del trabajo realizado.

☞ Henry L. Gantt (1861 – 1919) ingeniero mecánico se le unió Taylor, apoyó vigorosamente sus ideas y realizó mucho trabajo de consultoría en la selección científica de los trabajadores y el desarrollo de sistemas de incentivos mediante bonos, el que consistía en dar una bonificación de 50 centavos a cada trabajador que termine el trabajo que se le había asignado, adicionalmente el supervisor también recibía una bonificación por cada trabajador que cumplía con su trabajo diario y un bono extraordinario si todos los trabajadores lo hacían; con esta teoría Gantt buscaba motivar a los supervisores para que capaciten o preparen a sus trabajadores para un mejor desempeño en el trabajo. Se realizaba un registro público del logro que tenía cada trabajador. Gantt fue el iniciador de las gráficas de producción; la "gráfica de Gantt" se usa en todo el mundo desde 1.920.

- ☞ Frank Gilbreth y William Gilbreth, (1868-1924 y 1879-1972 respectivamente) respaldaron y ayudaron vigorosamente al desarrollo de las ideas de Taylor, su interés se centro en los aspectos humanos del trabajo y por la eficiencia (la búsqueda de la mejor forma de hacer una tarea determinada) llegaron a la conclusión que no es la monotonía del trabajo lo que provoca desmotivación en el trabajador sino más bien, la falta de interés de la administración por los trabajadores.

Frank Gilbreth siendo muy joven empezó a trabajar como albañil, luego de diez años ascendió a superintendente jefe de una empresa constructora y poco después se convirtió en contratista independiente. Durante este período, se interesó en los movimientos desperdiciados en el trabajo; redujo de 18 a 5 los movimientos necesarios para colocar ladrillos, con lo cual se duplicó la productividad de un albañil sin necesidad de un esfuerzo mayor, estas actividades lo impulsaron a dedicarse a la consultoría en el mejoramiento de la productividad humana, conjuntamente con el apoyo de su esposa quien era una de las primeras psicólogas industriales. Después de conocer a Taylor en 1907, combinó sus ideas con las de éste para poner en práctica la administración científica.

☞ Henry Fayol (1841 – 1925) presenta un modelo administrativo basado en tres aspectos fundamentales: la división del trabajo, la aplicación de un proceso administrativo y la formulación de los criterios técnicos que deben orientar la función administrativa, la que tiene por objeto solamente al cuerpo social (sólo obra sobre el personal de la empresa) en tanto que las otras funciones inciden sobre la materia prima y las máquinas, la función administrativa.

Se interesaba principalmente en la organización total y se enfocaba hacia la administración, que en su opinión, era la operación empresarial más descuidada; desarrolló la llamada teoría clásica preocupada por aumentar la eficiencia de su empresa a través de la organización y aplicación de principios generales de la administración con bases científicas, insistía en que la administración era como cualquier otra habilidad, que se podría enseñar una vez que se entendieran sus 14 principios fundamentales: división del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación del interés individual al bien común, remuneración, centralización, jerarquía, orden, equidad, estabilidad del personal, iniciativa y espíritu de grupo.

- ☞ Max Weber (1864 – 1920), desarrolló una teoría de la administración de burocracias destacando la necesidad de una jerarquía definida en términos muy estrictos y regidos por reglamentos y líneas de autoridad definidos con toda claridad. Consideraba que la organización ideal era una burocracia con actividades y objetivos establecidos mediante un razonamiento profundo y con una división del trabajo detallada explícitamente, para él la competencia técnica tenía gran importancia y la evaluación de los resultados debería estar totalmente fundamentada en los méritos.
  
- ☞ Mary Parker Follett (1868 – 1933), introdujo elementos nuevos, principalmente en el campo de las relaciones humanas y la estructura de la organización, fue la iniciadora de tendencias que se desarrollarían más en las nacientes escuelas de las ciencias del comportamiento y la administración, logró reducir la brecha entre el enfoque mecanicista de Taylor y el enfoque contemporáneo que enfatiza el comportamiento humano, unió la administración científica con el enfoque de grupo o de sistemas a la solución de problemas administrativos. Además, decía que si una persona no formaba parte de un grupo no podría sentirse completa, por cuanto las personas crecen gracias a sus relaciones con otros miembros de las organizaciones, afirmaba que la administración era "el arte de hacer las cosas mediante personas".

Creía que los individuos podían combinar sus talentos para lograr algo mayor, su modelo de control "holístico" no sólo consideraba a las personas y los grupos, también incluye las consecuencias de factores del entorno, como la política, la economía y la biología. Su modelo es considerado un importante antecedente al concepto que la administración significa algo más que lo que ocurre en una organización cualquiera, ya que explícitamente incluye el entorno de la organización.

- ☞ Elton Mayo (1880 – 1949) y algunos compañeros de Harvard, mediante algunos experimentos concluyeron que los empleados trabajarían con más tesón si la gerencia se preocupaba por su bienestar y si los supervisores les prestaban atención especial. Para Mayo y los teóricos de las relaciones humanas, el concepto de "hombre social" (motivado por necesidades sociales, en busca de relaciones en el trabajo y que responde más a las presiones del grupo de trabajo que al control administrativo) tenía que sustituir el antiguo concepto de "hombre racional", motivado por necesidades económicas personales; se pone énfasis en las necesidades sociales, considerando a la productividad como un problema casi exclusivamente de ingeniería.

- ☞ Peter F. Drucker (1909-2005) uno de los mejores referentes en gestión corporativa y empresarial, conocido como “Management”, dentro de un contexto ético-moral; donde el empleado es considerado como factor de inversión, debe desempeñar un papel protagónico.

Para él la calidad de la dirección superior de una empresa, es vital para los resultados de la misma, pone énfasis en las acciones de los gerentes ya que éstos son el eslabón indispensable para ligar la estrategia con la táctica, a ésta con los procesos y procedimientos y finalmente éstos últimos con las actuaciones de los participantes organizacionales; es por eso que da importancia a los gerentes tanto en la toma de decisiones como en la ejecución e implementación de acciones, por cuanto son quienes reciben tanto los recursos humanos como materiales, debiendo conseguir incrementar los resultados y eficiencia en la empresa. Consideraba que los gerentes son una pieza clave dentro de la empresa, por lo que los Directorios y accionistas deben encontrar el perfil apropiado “del gerente”.

Un gerente debe incluir en su trabajo dos aspectos importantes: el primero es el económico, dando prioridad al resultado económico y financiero por sobre todas las cosas; el segundo aspecto es el tiempo, que está presente

en todo momento desde la toma de decisiones hasta la implementación y el control; los gerentes son evaluados en relación con sus resultados económicos y financieros tanto en el corto como mediano y largo plazo, lo cual no necesariamente significa maximización de utilidades.

Para apoyar a los gerentes en el manejo de estos dos aspectos – la dimensión económica y la dimensión tiempo, Peter Drucker desarrolla un modelo que denomina “Dirección por objetivos”. Centrado en la “Dirección por objetivos” define los aspectos y temas relevantes que tienen que ver con el trabajo de un gerente, quienes están orientados a cómo manejar de la mejor forma los recursos materiales y humanos puestos a su disposición a fin de que la organización sea exitosa “en el tiempo”. La “Dirección por Objetivos” es una efectiva forma de predecir, controlar y explicar lo que sucede dentro del funcionamiento organizacional; aquí es donde Drucker a través de la “Dirección por Objetivos” va un paso más allá de la organización jerárquica tradicional que opera verticalmente.

Para Drucker la dirección no es tarea de una sola persona, ni siquiera la del director máximo; es un trabajo grupal, y ésta es una de las funciones que debe considerar el



gerente: la de tener el mejor grupo (equipo) bajo su mando.

La historia de la administración es bastante extensa, por lo que lo más relevante de este análisis evolutivo radica en destacar las aportaciones que se han dado a las organizaciones y empresas; es importante comprender los avances alcanzados por las organizaciones a lo largo de los años gracias a la influencia de algunas teorías que les han llevado a su consolidación, en función de la maximización de la eficacia y productividad.

## **1.2. La gestión de las empresas en la actualidad**

Previo a analizar la gestión de las empresas en la actualidad es importante indicar que la empresa nace para atender las necesidades de la sociedad y crea satisfactores a cambio de una retribución que compense el riesgo de los inversionistas. En la empresa el factor humano es decisivo y la administración establece los fundamentos para lograr armonizar los numerosos intereses de los accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores.

### 1.2.1. Concepto de empresa

A continuación se citan algunos conceptos de empresa que han sido definidos por autores expertos en la materia:

- ☞ Anthony Jay: Instituciones para el empleo eficaz de los recursos mediante un gobierno (junta directiva), para mantener y aumentar la riqueza de los accionistas y proporcionarles seguridad y prosperidad a los empleados.
- ☞ Isaac Guzmán Valdivia: Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa.
- ☞ José Antonio Fernández Arena: Es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos.
- ☞ Petersen y Plowman: Actividad en la cual varias personas cambian algo de valor, bien se trate de mercancías o de servicios, para obtener una ganancia o utilidad mutua.
- ☞ Roland Caude: Conjunto de actividades humanas colectivas, organizadas con el fin de producir bienes o rendir beneficios.
- ☞ Lourdes Munich: Grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes

y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

- ☞ Amitai Etzioni: Unidades sociales deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos.
- ☞ Richard Hall: Colectividades con límites relativamente identificables, con un orden normativo, con escala de autoridad, con sistemas de comunicación, que existen sobre una base relativamente continua en un medio ambiente, se relacionan con una meta o conjunto de fines.

### **1.2.2. Características de una empresa**

La empresa tiene muchas características, entre las que se puede destacar las siguientes:

- ☞ Persigue retribución por los bienes o servicios que presta
- ☞ Es una unidad jurídica
- ☞ Opera conforme a leyes vigentes (fiscales, laborales, ecológicas, de salud, etc.)
- ☞ Se fija objetivos
- ☞ Es una unidad económica

- ☞ La negociación es la base de su vida, compra y vende, integra y organiza recursos ya sean propios o ajenos.
- ☞ Se vale de la administración para operar un sistema propio
- ☞ Corre riesgos
- ☞ Investiga el mejoramiento de sus productos, sus procesos y sus servicios.

Hoy en día las empresas se enfrentan a un proceso acelerado de cambio debido a diversas situaciones como son: la globalización, las relaciones comerciales, los acuerdos de integración regionales, el escenario geopolítico de cada país, la incorporación de nuevas tecnologías, la mayor disponibilidad de información así como un mayor acceso al conocimiento, aspectos que han sugerido que muchas empresas se vean forzadas a realizar significativos ajustes a sus esquemas tradicionales de gestión con la finalidad de sobrevivir en el mundo de negocios actual.

Muchas organizaciones no se han dado cuenta a tiempo que su gestión gira en torno a un cambio permanente, por lo que han tenido que enfrentar factores adversos que han mermado seriamente su trabajo en el plano del comportamiento organizacional, los procesos, liderazgo, manejo del recurso humano, tecnología, entre otros; lo que les ha obligado a revisar su gestión administrativa a optimizar su capacidad de aprender, adaptarse y renovarse.

En el pasado, el costo más bajo de un producto o servicio era suficiente como indicador para ser identificado como organización competente, la eficiencia estaba en relación directa del costo de materiales, costo del recurso humano y procesos de manufactura, el valor del producto estaba en función de una estandarización de los precios, la venta era una transacción en la cual el cliente era indiferente y estaba relacionada entre la oferta y demanda; en la actualidad un producto o servicio, debe ofrecer un valor agregado que le permita marcar diferencias con la competencia.

La globalización ha impulsado a que la mayoría de las organizaciones sean cada vez más competitivas, dando mucho énfasis a la eficiencia en los procesos productivos, al valor agregado del producto, mejoramiento de la calidad del producto, entre otros aspectos, los cuales han cobrado significativa importancia en las estrategias de negocios y de organización que las empresas han adoptado como sistemas de gestión al interior de cada una de ellas.

Muchas organizaciones utilizan métodos tanto proactivos como reactivos para enfrentar los continuos procesos de cambio, responden de una forma efectiva y oportuna al cambio, las organizaciones han desarrollado una cultura basada en nuevos conceptos tales como: innovación, productividad, competitividad, atención al cliente, autoexigencia, mejoramiento continuo, promueven y apoyan la cultura corporativa, para que los empleados se sientan verdaderamente comprometidos e involucrados con ella,

para de esta manera contar con personal motivado y trabajando en forma eficiente.

En la actualidad las organizaciones de avanzada contemplan la participación activa de los empleados en el cambio, potenciando la comunicación y el liderazgo como factores críticos de éxito; se persigue a través de diferentes medios mantener al personal motivado, por lo que desarrollan ciertas acciones. A continuación se mencionan algunas de ellas:

- ☞ Participación de los empleados en el proceso de toma de decisiones (empoderamiento)
- ☞ Incremento de programas de desarrollo individual
- ☞ Apoyo al desarrollo de sus habilidades motivándolos para que se sigan especializando (capacitación permanente)
- ☞ Fortalecimiento del trabajo en equipo

A diferencia de décadas pasadas y gracias al desarrollo tecnológico, la comunicación y la información en varias organizaciones ha dado un giro considerable, en la mayoría de ellas se cuenta con sistemas de información que permiten la toma de decisiones por parte de los distintos niveles jerárquicos, de igual manera estos sistemas ayudan a proporcionar información en tiempo real.

Son muchos los cambios que se han generado en el entorno empresarial y que han empujado a las organizaciones a mejorar su productividad y competitividad, pues se han visto en la obligación de actuar conforme a las necesidades de quienes forman parte del mercado, por lo que han incorporado herramientas de gestión con estándares internacionales.

Productividad y competitividad son criterios importantes en la gestión actual de las empresas, por cuanto su enfoque se basa en el principio de servicio al cliente, buscando siempre de manera ágil y contundentemente satisfacer y exceder sus expectativas, considerando que su éxito y permanencia en el mercado radica en la aceptación y consumo de sus productos o servicios por parte de sus clientes actuales y potenciales; con esta perspectiva, las organizaciones buscan no sólo cubrir o satisfacer las necesidades de los clientes, también se orientan a mantener su fidelidad.

Podríamos decir que uno de los principales actuales desafíos de la gestión de empresas es considerar “el cambio” como algo normal, toda empresa que busca crecimiento debe gestionar su labor en forma proactiva, estratégica, creativa, capaz de ejercer un liderazgo participativo acorde a los requerimientos del presente, es por eso que se hace necesario que cuente con planificación estratégica, indicadores de gestión, sistemas integrados de gestión (calidad, ambiente, responsabilidad social, etc.) u otras herramientas

que le permitan a los directivos de la empresa realizar una gestión exitosa.

La dirección de la organización es una tarea compleja, la responsabilidad principal está centrada en el gerente, quien deber ser el vínculo entre todos quienes la conforman, los trabajadores, accionistas, directorio, clientes, proveedores, etc. por lo que su trabajo se convierte en una tarea muy amplia, pero principalmente focalizada en la decisiones, proceso que incluye cuatro aspectos: planificar, organizar, dirigir y controlar.

El éxito o fracaso de una organización muchas veces esta centrado en las decisiones que se toman, por lo que un gerente debe contar con todas las herramientas y elementos que coadyuven a una gestión eficaz. Los objetivos que se desean alcanzar comúnmente están vinculados con el carácter y actividad de la empresa, en términos generales se relacionan con el hecho de alcanzar mejor posicionamiento en el mercado, productividad, optimización de recursos, rentabilidad, fortalecimiento del trabajo en equipo, entre otros, es decir conforme a la filosofía organizacional.

Cuando se hace referencia a filosofía de una organización, específicamente se relaciona con las directrices que orientan su desarrollo y también los objetivos y metas a alcanzar, en la filosofía convergen los elementos que son la esencia misma de la organización y motivación para quienes la integran.



Una empresa tiene algunos factores críticos para su éxito, el hecho de contar con una estrategia es uno de ellos, entendida como el camino para alcanzar las metas u objetivos propuestos por una organización y además comprende los planes de acción, recursos, métodos, etc.

Muchos son los elementos que coadyuvan al éxito de una organización, como son una sólida filosofía, gerencia, liderazgo, cultura organizacional, las estrategias, comunicación eficaz, participación e involucramiento, a fin de enfrentar en forma oportuna los cambios que le exige el entorno y que hoy en día son cada vez más acelerados y se convierten en desafíos permanentes.

El ambiente externo exige a las organizaciones que cada vez sean más competitivas y que entreguen productos y servicios de calidad, por lo que todas las acciones de los gerentes están encaminadas a la búsqueda de la excelencia empresarial, adoptando diversas acciones que implique menor costo y evaluando en forma permanente la gestión no sólo operativa y financiera, sino también el clima organizacional, la motivación, el grado de participación, involucramiento y desempeño del talento humano, todos éstos elementos fundamentales para alcanzar la productividad y competitividad deseada.

### 1.3. Manejo de los recursos humanos

Para hacer referencia al manejo de los recursos humanos dentro de una organización, es necesario indicar que: *“para funcionar, las empresas necesitan recursos materiales, financieros humanos, mercadológicos y administrativos, cada uno de los cuales se halla dirigido por una especialidad de la administración. No obstante la administración de recursos humanos depende de algunos factores complejos, entre los cuales se destaca el estilo de administración que la organización pretenda adoptar”*<sup>2</sup>, cabe señalar que luego de la Segunda Guerra Mundial se produjo un cambio acelerado en el mundo empresarial, dando origen a una concepción diferente de la empresa dentro de la sociedad.

La gestión de los recursos humanos es *“el conjunto de prácticas, técnicas y políticas que buscan la integración y la dirección de los empleados en la organización de forma que éstos desempeñen sus tareas de forma eficaz y eficiente y que la empresa consiga sus objetivos”*<sup>3</sup>. Dichas prácticas y políticas deben estar incluidas en la planificación estratégica de la organización con horizontes a largo plazo, Casanueva y García analizan este conjunto de prácticas y políticas como un proceso compuesto por una serie de fases o pasos:

---

<sup>2</sup> CHIAVENATO Adalberto, Administración de Recursos Humanos, quinta edición, Mac Graw Hill, Colombia, 2001, Pág. 169

<sup>3</sup> CASANUEVA Cristóbal y GARCÍA DEL JUNCO Julio, Gestión de Empresas. Enfoques y Técnicas en la Práctica, Ediciones Pirámide, 1999

- ☞ Planificación de los Recursos Humanos: Asegura que la empresa cuente con los recursos humanos, considerando la cantidad y competencias requeridas en los puestos de trabajo actuales y potenciales que faciliten el logro de los objetivos de la organización.
- ☞ Reclutamiento: Proceso mediante el cual se busca atraer a candidatos potencialmente calificados entre los cuales se seleccionará los futuros integrantes de la organización.
- ☞ Selección: proceso que es posterior al reclutamiento y que permite la provisión de personal, es una actividad de comparación, elección y decisión.
- ☞ Orientación e integración del personal: Es un proceso de socialización organizacional en donde el nuevo empleado empieza a conocer a su empresa.
- ☞ Formación y capacitación: Es el proceso de transmisión de información, potencialización de habilidades, desarrollo o modificación de actitudes y comportamientos de los empleados de la empresa.
- ☞ Evaluación del desempeño: Es la medida de los resultados, una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial desarrollo futuro.

- ☞ Desarrollo de la carrera: Es la gestión de la secuencia de puestos y cargos ocupados por una persona a lo largo de su vida profesional.
- ☞ Salarios y recompensas: Compuesta por las compensaciones y beneficios sociales o económicos, que obtienen los empleados a cambio de su trabajo y de su desempeño.

Cada fase señalada contempla sus particulares especificaciones, basadas en las estrategias del manejo de recursos humanos de cada organización así como por las características específicas de cada entidad y el logro de sus objetivos.

Bajo este contexto, relacionado a políticas y procedimientos utilizados en la generalidad de las organizaciones, hay otros aspectos que se deben destacar respecto al manejo de los recursos humanos, por cuanto han surgido nuevos esquemas de funcionamiento y organización entre los cuales se puede destacar la consideración al trabajador en su aspecto esencialmente humano, dando un giro a la administración tradicional del recurso humano, es así que en los últimos años el personal de la empresa ha pasado de ser considerado sólo como un elemento de costo (para algunos el más importante) a verse como un activo tangible de la empresa y el que mejor permite obtener mayor rentabilidad y ventajas competitivas sostenibles, es por eso que es fácil para las organizaciones decir que la gente es su activo más importante.

En el actual mundo competitivo, el éxito de una organización está basado en la gestión eficaz de los recursos humanos, ya que los procesos, estructuras, tecnología pueden copiarse fácilmente; sin embargo, el factor que hace que una empresa sea diferente de otra, son las personas. El compromiso, satisfacción, participación activa e involucramiento de los empleados influye de manera significativa en la productividad, en la calidad del servicio que proporciona a sus clientes, en su crecimiento y desarrollo; en síntesis, lo más importante en el medio empresarial actual son las personas, por lo que se hace indispensable que su gestión sea eficaz.

Varios factores entre los que podemos destacar a la globalización, nuevas tecnologías, han influido para que se identifique a las áreas que manejan los Recursos Humanos no sólo con la simple gestión de personal, relacionado a selección, salarios, evaluación, etc. hoy en día lo importante para que las organizaciones tengan éxito es la dimensión humana, ya que en la medida que los mercados son cada vez más competitivos, las empresas requieren de personal más competente, para que puedan responder en forma ágil a los cambios y así satisfacer las necesidades también cambiantes de los clientes; por lo que la función de las áreas que manejan el recurso humano es la que enfrenta los mayores desafíos.

Bajo este contexto, Margaret Butteriss, en su libro Reinventando Recursos Humanos, hace referencia a que se ha identificado siete aspectos claves con los cuales las áreas que manejan Recursos Humanos, pueden contribuir a hacer frente a cambios en el mercado y en el puesto de trabajo siendo estos:

1. *“Crear un sistema de valores y una visión empresarial común.*
2. *Desarrollar un marco personal basado en competencias.*
3. *Proporcionar evaluación y desarrollo del liderazgo.*
4. *Desplazar al personal dentro de la organización para sacar mayor partido.*
5. *Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo que permite a la empresa triunfar en distintos mercados nacionales y globales.*
6. *Tratar la cuestión del cambio.*
7. *Rediseñar la función corporativa de Recursos Humanos para convertirla en una consultoría de la dirección de la empresa sobre contratación, formación, gestión retribución, conservación y desarrollo de los activos humanos de la organización.<sup>4</sup>*

El papel tradicional del manejo de los recursos humanos ya ha quedado atrás, las empresas altamente competitivas han ampliado el rol del Recurso Humano, cumpliendo su gestión en forma efectiva y eficaz, actuando como un socio estratégico, dando valor agregado de manera que se respalde mejor a toda la organización en su conjunto.

---

<sup>4</sup> BUTTERIS Margaret, Reinventando Recursos Humanos, Ediciones Gestión 2000, Barcelona España, 2001, Pág. 59

A diferencia de épocas anteriores en las cuales lo usual era impartir órdenes directas, hoy resulta vital el establecimiento de canales directos de comunicación para el perfeccionamiento de las acciones y la coordinación de actividades.

#### **1.4.El recurso humano y su relación con el crecimiento de la empresa**

Para que la empresa crezca es necesario que conozca muy bien el mercado, disponga de recursos, tecnología de punta y demás factores que demanda el mundo de los negocios; sin duda alguna uno de los factores determinantes es gestionar de la manera más idónea el factor humano de la empresa, por cuanto éste constituye uno de los recursos más importantes y esenciales y su relación con el crecimiento y desarrollo empresarial es directa.

Es por esto que es de suma importancia que los ejecutivos de las organizaciones, desempeñen una gestión en pro del factor humano de la empresa, buscando siempre su integración, involucramiento, compromiso y motivación, para lo cual se puede utilizar herramientas de la administración moderna a fin de poder

alcanzar los objetivos planteados de tal forma que logren la máxima calidad y productividad.

Las empresas de avanzada conscientes de todos los factores que deben considerar para su crecimiento, han decidido diseñar, evaluar, desarrollar estrategias, tomar decisiones y acciones de acuerdo a lo que el escenario del presente necesita, para lo cual utilizan el potencial del recurso humano, de sus habilidades y destrezas, dando mayor capacidad de gestión a las áreas encargadas de su administración, implementando estrategias de cambio para mejorar la productividad y la excelencia del individuo en el proceso de desarrollo gerencial.

Si cada empresa constituye una realidad única, la gestión de recursos humanos, depende de su nivel de desarrollo organizacional; para el caso de América Latina, coexisten al menos tres realidades muy diferentes:

- a. La realidad mayoritaria de las pequeñas empresas, centran su atención en su subsistencia y por ende la gestión de recursos humanos es prácticamente escasa, limitándose al pago de remuneraciones y cumplimiento de la legislación laboral
- b. Las compañías nacionales de tamaño medianas económicamente más estables, con mejores proyecciones



de crecimiento efectúan una gestión profesionalizada de sus recursos humanos.

- c. El reducido e influyente grupo de grandes empresas, generalmente transnacionales, cuyos estándares de recursos humanos tienen un alto nivel de desarrollo, se encuentran alineados a las estrategias de valor del negocio y aportan a la contribución de las personas.

Indistintamente del tamaño de las empresas, de los recursos con los que cuente y del sector en el que se desempeñe, deben realizar una verdadera gestión del talento humano considerándolo el activo diferenciador más relevante en la generación de resultados empresariales, de igual manera es necesario alinear las estrategias de recursos humanos con las principales estrategias de negocios de la empresa, procurando agregar valor al negocio con la participación de las personas y su satisfacción; contar con una política de compensación la cual reconozca la contribución de cada trabajador a la organización y analizar el resultado que están dando a la organización las personas en función de sus competencias es un gran reto a lograr.

Como ya se había mencionado anteriormente el funcionamiento de una organización no sólo depende del factor tecnológico, económico, también depende de la acción de los individuos, quienes tienen características y es aquí donde el estilo de gestión de un líder juega un papel fundamental, ya que la forma de dirigir influyen en el

ambiente de trabajo y consecuentemente en su desempeño global, los estilos gerenciales son los que determinan el curso de las relaciones internas de la organización y son decisivos en su funcionamiento y resultados; es por eso que un gerente/líder debe convertirse en un “coaching”<sup>5</sup>, quien mediante diversas acciones busca incrementar la responsabilidad del colaborador, fortalecer el compromiso con la tarea y facilitar el aprendizaje y la mejora continua tanto individual como grupal, todo esto con el fin de incrementar el desempeño en el trabajo convirtiendo las cosas que hacen los trabajadores en situaciones formativas, planificadas y orientadoras.

El coaching ayuda al colaborador a desempeñar una habilidad o solucionar un problema mejor de lo que podría ser solo, impulsa mejoras en el trabajo, sobre todo cuando es necesario introducir un cambio en el desempeño; consecuentemente la empresa se beneficia por cuanto se contribuye a mejorar la comunicación y las relaciones interpersonales, elevar el nivel de motivación del personal y tener una comunicación de doble vía, despierta sentimientos de pertenencia del personal, con lo cual se logra una mayor participación e involucramiento en todas las actividades.

El crecimiento de una empresa está vinculado a muchos factores pero principalmente al recurso humano, por lo que el rol de

---

<sup>5</sup> Nuevo rol de un gerente o líder de equipo que comprende la motivación y asistencia al personal para alcanzar objetivos y enfrentar retos, logrando alcanzar mayores niveles de productividad.

un líder “coaching” permite alcanzar los más altos niveles de productividad exigidos por el ambiente competitivo, pero para alcanzar estos niveles, se requiere de compromiso, orientación a las metas, alineación en el propósito, motivación y percepción de igualdad y justicia.

### **1.5. La importancia que las empresas ecuatorianas ponen al manejo del recurso humano.**

Ecuador es un país que no está alejado de conceptos como globalización, productividad, competitividad, integración social, que hoy en día son la expresión de realidades concretas, mas que generalizaciones teóricas. Para las empresas ecuatorianas esto ha significado que, en la medida que aprenden a gestionar su ingreso a la dinámica del mercado global alcanzan múltiples beneficios ya que han impulsado su mejoramiento y transformación acorde a los requerimientos del actual mundo competitivo; sin embargo, también ha implicado que tengan impactos negativos en sus actividades, como el hecho de enfrentar cambios acelerados que les ha empujado a entrar en graves crisis, afectado inclusive su supervivencia.

En la última década muchas empresas ecuatorianas se han visto seriamente afectadas en su administración debido a factores como los señalados, así como también por la crisis financiera de

1.999, la inestabilidad política, la falta de inversión extranjera, entre otros, para algunas empresas esto ha significado su cierre, reducción de personal o realizar cambios drásticos en su gestión, ya que cuando las empresas atraviesan por estas crisis es cuando se ve directamente afecto el recurso humano, pues lo primero que se empieza a recortar es la nómina de personal, dejando sin empleo a miles de trabajadores, quienes ante la necesidad de buscar mejores condiciones de vida han migrado a otros países.

Las empresas que han logrado éxito, son las que han dado un importante giro en su gestión, entre los cuales se destaca una producción eficiente, plantas eficazmente manejadas, procesamientos novedosos, reducción de desperdicios, aplicación de nuevas tecnologías, utilización adecuada de los recursos económicos, materiales y humanos.

La importancia que dan algunas empresas de nuestro país a su personal está íntimamente ligada con las actividades que realiza el área que tiene a su cargo la administración del personal, la misma que es de vital importancia para las organizaciones, como cualquier otra unidad y esto se debe a que es la responsable de captar, desarrollar y mantener al recurso humano, consecuentemente se mantiene un favorable clima laboral en el que se desenvuelven los trabajadores. En este caso se puede mencionar a cinco empresas ecuatorianas que se ubican dentro de las 25 primeras de un ranking de 100 compañías consideradas como las empresas ideales para trabajar (Kimberly Clark, tercer lugar; Amanco Plastigama, quinto;

Yanbal Ecuador, décimo séptimo; Weyth Consumer Healthcare, vigésimo; y Citibank, vigésimo tercer lugar)

Según un estudio realizado por el Instituto Great Place to Work, la selección se hizo entre 1.100 empresas de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México, Uruguay y Venezuela, países en donde se aplicó la encuesta que realiza la valoración del ambiente laboral. En la encuesta se recoge la percepción de los empleados en cuanto a credibilidad, respeto, imparcialidad, compañerismo y orgullo en la empresa para la cual trabajan, llegando a identificar en los resultados si la empresa ha llegado a niveles de excelencia y por lo tanto se han convertido en un gran lugar para trabajar.

Con este estudio se demuestra que en nuestro país se tiene la capacidad de construir grandes ambientes laborables en las empresas, como resultado de las buenas prácticas gerenciales del manejo de sus recursos humanos. Son estas las empresas ecuatorianas a las que se les puede considerar visionarias, ya que toman al recurso humano como el eje central de su gestión, dándole un lugar preponderante, implantando con iniciativa prácticas administrativas de vanguardia logrando así obtener mayor valor de mercado, maximización de los ingresos, mejores estándares de relación entre producto, procesos y calidad, consecuentemente sus estructuras resisten mejor las crisis y sobresalen positivamente ante situaciones de oportunidad en el mercado.

En tanto que, al hacer referencia a la realidad de algunas importantes empresas públicas administradas por el Estado tales como la empresa petrolera, energía eléctrica, telecomunicaciones y aduanas, se puede mencionar que éstas se encuentran en situación crítica debido a su deficiente administración, mal manejo de los recursos que genera, intervención de la clase política que no facilita una gestión idónea, principalmente en lo que se refiere al Talento Humano, por cuanto ciertos funcionarios que las integran representan cuotas políticas de cada gobierno de turno, sin que exista un procedimiento idóneo que permita desde el proceso de selección contar con personal que se desempeñe acorde a las necesidades de cada empresa.

Una de las empresas del Estado de la cual se obtuvo información respecto a la administración de su personal es el Banco Central del Ecuador, en donde se pudo identificar que los funcionarios se constituyen en su principal capital para el cumplimiento eficaz de su misión, este reconocimiento lo ha plasmado en políticas orientadas a mejorar permanentemente las condiciones de trabajo, elevar la productividad de los servidores y fomentar un fuerte sentido de pertenencia institucional, en perspectiva que los productos y servicios institucionales sean decisivos en el desarrollo económico nacional; por ello, gran parte del éxito en la consecución de los objetivos estratégicos se sustenta en la calidad y composición del personal.

La gestión de recursos humanos involucra principalmente las áreas de selección, desarrollo, capacitación y evaluación de

desempeño, mediante la imposición y cumplimiento de requisitos académicos, de experiencia profesional y de **competencias profesionales** sobre las cuales se sustenta el normal funcionamiento de la Institución.

Su estructura basada en procesos permite ver a la organización como una sola red tecnológica-administrativa geográficamente integrada y no como el conjunto de unidades funcionales aisladas e independientes. Esta determinación de procesos corresponde a una estructura de banca moderna, con características de versatilidad que responde a las necesidades del presente y desafíos del futuro, de acuerdo con la visión y misión de la institución.

La evaluación de la institución, de los procesos y del recurso humano, se realiza sobre la base de criterios objetivos, conjugando indicadores de logro o desempeño, de calidad del producto y de satisfacción de los clientes. La administración del recurso humano se fundamenta en la estabilidad y desempeño de cada funcionario, con sujeción a políticas y normas reglamentarias de la Carrera Institucional que se sustentan en ciertos principios, entre los que se destaca: competitividad, objetividad, equidad, horizontalidad, ética.

Existen algunas empresas, sean éstas grandes, medianas o pequeñas, del sector privado o público, que dan mayor importancia a otros aspectos de su gestión, como son los económicos, tecnológicos, y se limitan a ser simple observadores del de las

actividades que realiza la unidad de Recursos Humanos, la cual se encarga de ejecutar los tradicionales trabajos como pago de nómina, control de asistencia, permisos, etc. que hace que sus resultados no evidencien la función estratégica que posee.

Es preciso que la administración del personal en las Organizaciones públicas o privadas, de servicios o de producción busquen en forma permanente un mayor aprovechamiento del principal capital en su empresa o institución: "el hombre" y el mejoramiento continuo de los procesos y su racionalización de operaciones.

Son los seres humanos los que hacen que una organización triunfe o fracase y por tanto el objetivo principal de la Administración básica de personal es potenciar la concepción del recurso humano como función directiva, facilitando a los interesados herramientas específicas que permitan identificar las diferentes dimensiones de gestión en el área de recursos humanos.



## CAPÍTULO II

### SISTEMAS DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

#### 2. La Gestión por Competencias

##### 2.1. Origen de la gestión por competencias

Según Peter Drucker *entre 1750 y 1900, el capitalismo y la tecnología conquistaron el planeta*; la sociedad moderna se ha caracterizado por sus avances pero a ritmos diferentes en dependencia de las condiciones concretas de cada nación, por lo que consecuentemente se ha provocado que en nuestros días exista un panorama mundial en el que coexisten sociedades altamente desarrolladas en las que se habla de la era postindustrial de la información, y otras en las que apenas se ha alcanzado una mínima industrialización de sus procesos productivos.

Frente a estas circunstancias en las que existen sociedades muy desiguales en su crecimiento y desarrollo, se hace necesario comprender que la sociedad moderna se basa en una visión del mundo caracterizada por la racionalidad y el mecanicismo derivados de la dinámica de los nuevos modos de producción; además, se basa en el supuesto de que la ciencia y la técnica constituyen un potencial

infinito y que a partir de ella se pueden dominar la naturaleza e incrementar la producción industrial, para que el hombre alcance satisfacción y felicidad, idea que en otras palabras tiene una percepción materialista únicamente y por lo tanto genera en las personas actitudes individualistas para tener acceso a las cosas materiales y al poder.

Es en este contexto que surge el concepto de competencia, cuando se da el desarrollo de la industria van apareciendo nuevos empleos e incrementando la necesidad por parte de las empresas de contar con personas preparadas y de mayor productividad; es aquí cuando se empieza a pensar en las competencias como aquellos componentes tangibles, concretos y mensurables de la conducta de los trabajadores.

Adicionalmente a las circunstancias señaladas, posteriormente con el proceso de globalización de la economía y la introducción de nuevas tecnologías en los campos de producción y administración en las organizaciones, se ha generado diversos cambios en el entorno empresarial, consecuentemente, se han presentando también cambios en las estructuras al interior de las organizaciones, existiendo la tendencia de contar con estructuras más planas y a dar un giro a la gestión que tradicionalmente realizaba el área encargada de los recursos humanos, la misma que tenía como preocupación principal resolver problemas gremiales, cumplimiento de leyes, sueldos y otros temas de índole administrativo; en la actualidad la función de Recursos Humanos ha cambiado sus prioridades, siendo una área

que participa en el negocio, planifica, crea valor y desarrolla métodos para llevar la estrategia organizacional adelante.

Ante las múltiples transformaciones que han tenido las organizaciones en los últimas décadas, éstas han tenido que hacer frente a una mayor competencia en todo el mundo, debiendo reducir costes y mejorar la calidad de los productos y servicios, aspectos que han hecho revisar no sólo sus procesos productivos o tecnológicos, sino aspectos relacionados a los recursos humanos, empezando así a utilizarse al concepto de que las personas forman parte del capital de la organización, es entonces cuando se comienza a buscar nuevas alternativas para potenciar el recurso humano, entre las cuales se puede destacar la Gestión por Competencias, como una alternativa para impulsar la formación y la educación, en una dirección que logre un mejor equilibrio entre las necesidades de las organizaciones y sus miembros.

Desde hace muchos años la utilización del modelo de gestión de competencias tomó el relevo de los sistemas de análisis y valoración de puestos, de los que ciertamente no se ha explotado su verdadero potencial y que por eso han ido quedando poco a poco relegados a la función de instrumento de soporte para las negociaciones salariales.

En el ámbito empresarial el concepto de competencias, es muy utilizado para designar un conjunto de elementos o factores, relacionados con el buen desempeño de las personas, es así que el

inicio del siglo XX fue escenario del surgimiento de un nuevo enfoque dentro de las teorías del mundo empresarial: las competencias, pero no es hasta la década del 70, que resurge con fuerza en los Estados Unidos, siendo uno de sus principales voceros, el profesor de psicología de la Universidad de Harvard, David Mc Clelland, quien dijo que era necesario buscar otras variables en la formación (las competencias) que pudieran predecir cierto grado de éxito o al menos ser menos desviados.

El estudio e investigación de esta nueva teoría no se limitó en forma exclusiva a esa región del mundo, surgieron entonces diversas escuelas, que concentraron sus esfuerzos en el tema, pero es a finales de la década del 90, que la Gestión por Competencias salió del ámbito de los recursos humanos y pasó a ser un mecanismo clave de transformación de las organizaciones; para comprender mejor el origen de esta teoría de las competencias es importante citar a algunos investigadores:

Talcott Parsons (1949) diseña un esquema conceptual que permitía estructurar las situaciones sociales, según una serie de variables dicotómicas, una de estas variables era el concepto de *Acheviement vs Ascription*, que en esencia consistía en valorar a una persona por la obtención de resultados concretos.

Atkinson (1958), lograba demostrar de forma estadística la utilidad del dinero como un incentivo concreto, que vinculado a resultados específicos mejoraba la producción.

David McClelland (psicólogo de la Universidad de Harvard) (1960) propone una nueva variable para poder entender el concepto de motivación: Performance/Quality, considerando el primer término como la necesidad de logro (resultados cuantitativos) y la segunda como la calidad en el trabajo (resultados cualitativos), continuando con esta perspectiva plantea los posibles vínculos entre este tipo de necesidades y el éxito profesional; de tal manera que si se logran determinar los mecanismos o niveles de necesidades que mueven a los mejores empresarios o ejecutivos, se podrán seleccionar a personas con un nivel idóneo en esta necesidad de logros, y consecuentemente se podría formar a las personas en estas actitudes, con el propósito de que puedan desarrollarlas y así alcanzar las metas propuestas.

Fue en la India en 1964 cuando el propio autor llevó a la práctica esta teoría, desarrollando un conjunto de acciones formativas, llegando a comprobarse en el lapso de dos años que 2/3 de los participantes habían desarrollado características innovadoras que fortalecían el desarrollo de sus negocios.

David McClelland, investigó cuáles eran las cualidades o capacidades que compartían los emprendedores de éxito,

independientemente de la actividad que realizaban, del lugar del mundo en el que se encontraban, su nivel socio-económico, religión, cultura, sexo o raza. Logrando determinar que existían 30 comportamientos comunes que son clave en su éxito y que se agrupan en 10 Pautas de Comportamiento Emprendedor y que son:

- a. Búsqueda de Oportunidades e Iniciativa
- b. Correr Riesgos Calculados
- c. Exigir Eficiencia y Calidad
- d. Persistencia
- e. Cumplimiento
- f. Búsqueda de Información
- g. Fijarse Metas
- h. Planificación Sistemática y Seguimiento
- i. Persuasión y Redes de Apoyo
- j. Auto confianza e Independencia

Con base en los resultados obtenidos fue posible el crecimiento de estos estudios en el ámbito laboral, todos los empresarios buscaban mecanismos que les permita ahorrar tiempo y dinero en sus organizaciones en lo que a procesos de selección de personal se refería; sin embargo, por diversos motivos no se encontraba resuelto en forma satisfactoria la problemática universal respecto a qué

formación debe poseer la persona, y cuan adecuada debería ser para desarrollar con éxito el puesto.

McClelland llegó a demostrar en 1973, que los records académicos y los test de inteligencia por si solos no eran capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana, y en consecuencia el éxito profesional, situación que lo llevó a buscar nuevas variables, a las que denominó "competencias", que ayuden a conocer de antemano el rendimiento laboral de una persona; en el transcurso de sus investigaciones descubrió que para predecir con una mayor eficacia el rendimiento de una persona, era necesario estudiarlas directamente en el trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos frente a las de aquellos que tienen un rendimiento medio.

Es por estas razones que las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que "realmente causa un rendimiento superior en el trabajo" y no "a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo" (McClelland, 1973).

El significado que tienen hoy en día las competencias laborales se refieren a un referencial valioso, promovido y reconocido, en función de sus múltiples aplicaciones, es así que se da mayor

importancia al Talento Humano por cuanto considera que los recursos humanos tienen un papel estratégico en las organizaciones.

En la actualidad predomina un nuevo enfoque de administración de personal, las organizaciones en su mayoría han adoptando una nueva forma de gestión en donde las competencias laborales, conforman un eje central del trabajo organizacional.

La Gestión por Competencias constituye una metodología de trabajo, un sistema holístico de gestión, que tiene relación directa con los subsistemas de Recursos Humanos. En este sentido, Martha Alles una especialista en Recursos Humanos, define a la Gestión por Competencias como un modelo administrativo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando, simultáneamente, el desarrollo profesional de las personas.

*¿Pero qué son las competencias?, “El término competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas de comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos”* <sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> ALLES Martha, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias, Ediciones Granica, Buenos Aires 2006



Para Boyatzis, 1982, son los Conjuntos de patrones compuestos de características subyacentes a la persona (conocimientos, habilidades, disposiciones, conductas, etc.) que permiten alcanzar un rendimiento efectivo o superior del individuo en una actividad o trabajo.

Claude Levy Leboyer, 1997, hace referencia a *comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una situación determinada.*

Tejada Fernández José, 1998, señala que es el conjunto de saberes (saber, saber hacer, saber estar y saber ser –conocimientos, procedimientos y actitudes) combinados, coordinados e integrados en el ejercicio profesional. El dominio de estos saberes le hace capaz de actuar a un individuo con eficacia en una situación profesional.

La Organización Internacional del Trabajo OIT, se refiere a la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada.

Cuando hablamos de Gestión por Competencias, se hace referencia a una administración integral de los subsistemas de Recursos Humanos de modo tal que, selección, desarrollo, capacitación y evaluación estén acorde con aquellas características de personalidad necesarias para alinear la empresa y todo el personal

que la integra hacia un solo horizonte denominado “Estrategia del Negocio”.

Los modelos basados en la gestión por competencias constituyen un medio de reforzar la administración del Capital Humano, generando valor agregado, puesto que refuerza los comportamientos que van a ser imprescindibles en el futuro y ofrecen una imagen clara del conocimiento, destreza, experiencia y rasgos que una persona precisa para desempeñar un trabajo de forma eficaz y eficiente, todo lo cual conlleva a la productividad de la organización, haciéndola cada vez más competitiva.

## **2.2. Tipos de competencias**

Previo a comentar sobre la clasificación de las competencias, se considera importante hacer referencia a los dos enfoques de competencias más difundidos:

### **2.2.1. Enfoque Anglosajón:**

Está básicamente centrado en el contenido del puesto de trabajo, y en la relación que éste tiene con la estrategia global de la organización; para establecer estas relaciones es necesario definir

indicadores observables que actúen como agentes que causan los rendimientos superiores, según este enfoque, es difícil identificar estas relaciones en puestos que directamente no generan valor o en puestos donde no se conocen los resultados concretos que de él se esperan.

Su orientación es hacia las competencias genéricas y universales, aunque reconocen también la existencia de competencias específicas.

Algunos de los autores más representativos de este enfoque son: R E Boyatzis, G Hammel y C K Prahalad.

### **2.2.2. Enfoque Francés:**

Está centrado más en la persona, y de forma contraria al enfoque Anglosajón, su propósito es actuar como elemento de auditoria en torno a las capacidades propias de cada persona y al esfuerzo de la organización por mantener su fuerza de trabajo en condiciones óptimas de “empleabilidad”.

Las competencias son consideradas como una mezcla invariable de conocimientos y experiencias laborales en una organización específica (competencias + experiencias +

conocimientos + rasgos de personalidad), que son las que capacitan a las personas, en función de que estas puedan ejercer de la mejor manera posible sus funciones, por lo que son las experiencias profesionales la única forma de adquirir competencias que no son reconocidas por un certificado de estudios.

Este enfoque destaca las competencias específicas, se centra en los procesos de aprendizajes de las personas y considera que los test de aptitudes y de coeficiente intelectual son instrumentos predictivos muy valiosos en la gestión de las competencias.

Claude Levy Leboyer es uno de los autores más citados como representante de esta corriente.

### **2.2.3. Clasificación de las competencias:**

Existen muchos autores que han realizado diversas clasificaciones de las competencias, en términos generales se suele diferenciar las competencias en tres grupos:

- ☞ *Las Competencias Básicas:* se adquieren en forma gradual producto de los procesos educativos formales o a lo largo de la vida de la persona, se refieren a las habilidades para lectura,

escritura, comunicación oral, entre otras que permiten a una persona desempeñarse en cualquier actividad productiva .

☞ *Las Competencias Genéricas:* se refieren a los conocimientos o habilidades relacionadas a comportamientos laborales propios de desempeños en diferentes sectores o actividades, son las que en muchos casos definen un perfil concreto para las diversas actividades en el ámbito ocupacional, tal es el caso del manejo de algunos equipos y herramientas o competencias como la negociación, la planeación, el control, la interacción con clientes, etc. estas competencias se las puede adquirir en programas de capacitación, de manera autodidacta o en ámbito laboral.

☞ *Las Competencias Específicas:* *Están directamente relacionadas* con el ejercicio de ocupaciones concretas, están asociadas a conocimientos y habilidades de índole técnico y no son fácilmente transferibles de uno a otro ámbito, en este caso tenemos como ejemplos la operación de maquinaria de control numérico, el chequeo de pacientes, la elaboración de estados financieros, de igual manera que las anteriores se pueden adquirir en procesos educativos, autodidácticos o en el campo laboral.

Dentro de la clasificación de competencias a las que se ha hecho referencia, hay varios instrumentos formales mediante los

cuales una persona puede lograr la competencia deseada, tales como los programas educativos y los de capacitación, en los que las personas desarrollan comportamientos que son requeridos para el desempeño productivo.

Los aprendizajes que se logra en la ejecución cotidiana de una función productiva directamente en el lugar de trabajo, proporciona a la persona la oportunidad de desarrollar competencias; además, facilitan la acumulación de experiencias a través de su actuación diaria como miembros de un grupo social y de su interrelación con otras formas alternativas que le ayudan a incrementar sus conocimientos, como son los medios de comunicación, interrelación grupal, entre otros.

Otra forma es el autoaprendizaje, el cual se da cuando una persona recurre por si misma a diversas fuentes de información para obtener los conocimientos de su interés, sin el apoyo de un tutor o instructor, debido a las características y ventajas de está formación en los últimos tiempos se ha utilizado como una metodología efectiva para desarrollar competencias y llegar a un mayor número de personas.

Como se mencionó anteriormente, son varios autores los que han trabajado en la identificación de los principales tipos de competencias, Boyatsis, R. (1982) realizó un estudio a partir del cual elaboró un modelo genérico de competencias que explica el

desempeño exitoso de la actividad gerencial, compuesto por las competencias siguientes:

- a. Gestión y acción por objetivos,
- b. Liderazgo,
- c. Gestión de recursos humanos,
- d. Dirigir subordinados,
- e. Enfocar a otras personas y
- f. Conocimiento específico.

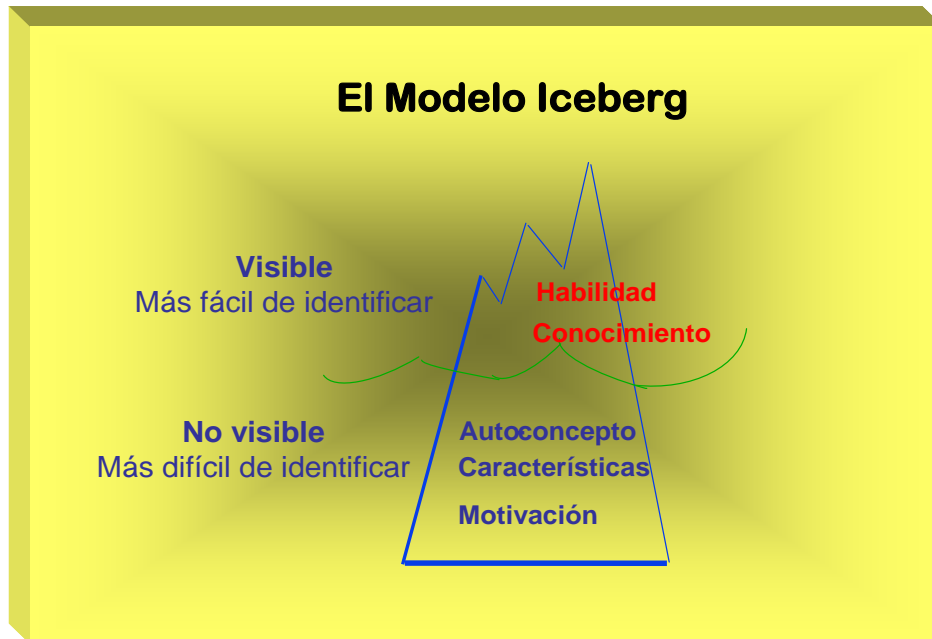
Cardona y Chinchilla (1999) realizan otra clasificación que se refiere a dos tipos de competencias:

- a. Las técnicas o de puesto: que se refieren a aquellos atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto determinado. Estas incluyen conocimientos, habilidades, o actitudes específicas, necesarias para desempeñar una tarea concreta.
- b. Las directivas o genéricas: son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva. Estas aunque se consideran genéricas, según los autores, y aunque una empresa pueda enfatizar más en una que en otra, pueden estudiarse de manera conjunta a partir del análisis de la función directiva.

Las competencias directivas ó genéricas se clasifican a su vez en competencias “estratégicas” e “intratégicas”; las competencias directivas estratégicas son aquellas necesarias para obtener buenos resultados económicos y entre estas los autores citan: la visión, la resolución de problemas, la gestión de recursos, la orientación al cliente y la red de relaciones efectivas; las competencias directivas intratégicas, son aquellas necesarias para desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa, que según el referido modelo, se trata en esencia de la capacidad ejecutiva y de la capacidad de liderazgo, entre las cuales se mencionan, la comunicación, la empatía, la delegación, el “coaching” y el trabajo en equipos.

Los autores Spencer y Spencer clasifican a las competencias en cinco tipos: Motivación, Características, concepto propio o concepto de uno mismo, conocimiento y habilidades; las dos últimas tienden a ser características visibles y relativamente superficiales y son más fáciles de desarrollar y la forma más frecuente y económica de hacerlo es mediante la capacitación, las tres primeras en cambio están más escondidas, más adentro de la personalidad; los autores introducen el modelo del “ice berg”, con el que gráficamente dividen las competencias en dos grandes grupos, los más fáciles de detectar y desarrollar y las menos fáciles de detectar para luego desarrollar:





**Gráfico Nº 1**

**Fuente:** Spencer y Spencer

**Elaboración:** Ing. Mabel Hidalgo

En resumen para los autores Spencer y Spencer, las competencias se pueden clasificar en:

**a. De logro y acción**

- Orientación al logro
- Preocupación por el orden, calidad y precisión
- Iniciativa
- Búsqueda de información

**b. De ayuda y servicio**

- Entendimiento interpersonal
- Orientación al cliente

**c. De influencia**

- Influencia e impacto
- Construcción de relaciones
- Conciencia organizacional

**d. Gerenciales**

- Desarrollo de personas
- Dirección de personas
- Trabajo en equipo y cooperación
- Liderazgo

#### **e. Cognoscitivas**

- Pensamiento analítico
- Razonamiento conceptual
- Experiencia técnica/ profesional / de dirección

#### **f. De eficacia personal**

- Autocontrol
- Confianza en si mismo
- Comportamiento ante los fracasos
- Flexibilidad

La autora Francesa Claude Levy-Levoyer (1997), enumera así mismo diferentes listados de competencias a las que llama “supracompetencias” o competencias genéricas para mandos medios:

#### **a. Intelectuales**

- Perspectivas estratégicas
- Análisis y del sentido común
- Planificación y organización

**b. Interpersonales**

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

**c. Adaptabilidad**

- Adaptación al medio

**d. Orientación a resultados**

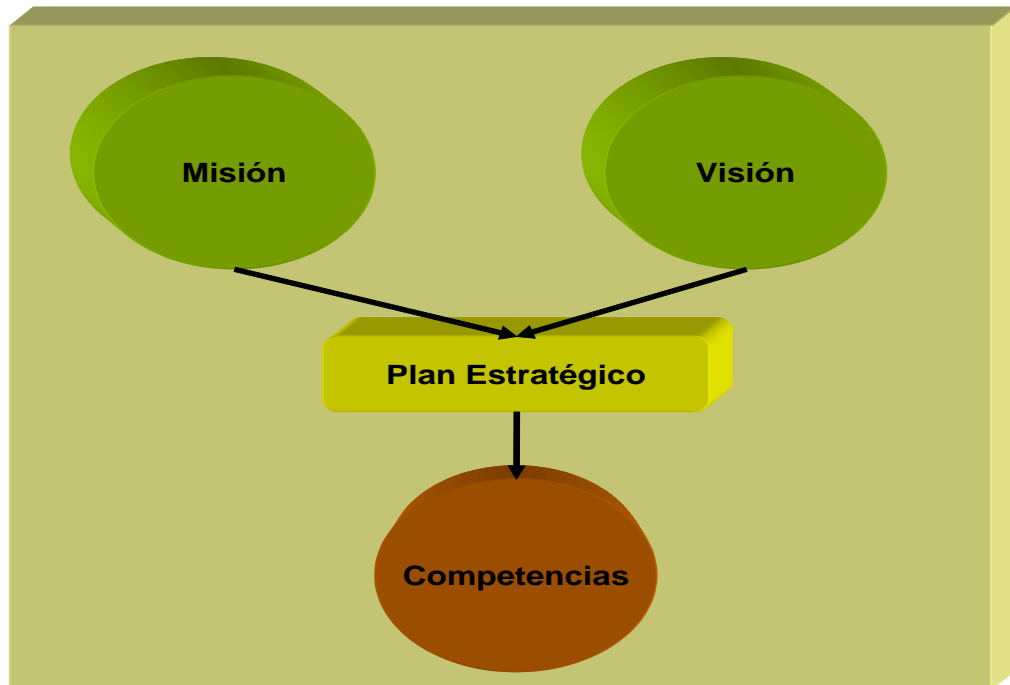
- Energía e iniciativa
- Deseos de éxito
- Sensatez para los negocios

Para la autora de origen francés Nadine Jolis las competencias se correlacionan entre si y se dividen en:

- a. Competencias teóricas. Por ejemplo: conectar saberes adquiridos durante la formación con la información.
- b. Competencias prácticas, Por ejemplo: Traducir la información y los conocimientos en acciones operativas o enriquecer los procedimientos con calidad.
- c. Competencias sociales. Por ejemplo: lograr que la persona trabaje en equipo y que tenga capacidad para relacionarse
- d. Competencias del conocimiento (combinar y resolver). Por ejemplo: conjugar información con saber, coordinar acciones, buscar nuevas soluciones, poder (y saber) aportar innovaciones y creatividad.

Para Martha Alles, las competencias son definidas en función de la estrategia de cada una de las organizaciones y se clasifican en cardinales y específicas; las primeras son las que deben poseer todos los integrantes de la organización, en tanto que, las segundas son requeridas para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical por áreas y adicionalmente con un corte horizontal por funciones, usualmente se combinan ambos colectivos.

Para la autora en todos los casos se parte de la definición estratégica que cada organización posea, su Misión y Visión, según se explica en el siguiente gráfico:



**Gráfico Nº 2**

**Fuente:** *Modelo de Gestión por competencias de Martha Alles*

**Elaboración:** Ing. Mabel Hidalgo

El reconocimiento de las diferentes competencias tiene mucha importancia en la implementación de los procesos de recursos humanos. *“Para capacitar o evaluar el personal podrá ser de gran*

*ayuda comprender las diferencias entre unas y otras, ya que pueden requerir diferentes caminos o soluciones a desarrollar”.<sup>7</sup>*

Producto de estas clasificaciones encontramos que diversos autores proponen y presentan sendas listas de “competencias”, sean estas de un tipo u otro, lo importante es que las organizaciones identifiquen las competencias que realmente producen un rendimiento superior, sobre la base del entorno en el que se desenvuelven y su estrategia empresarial, lo que una organización debe considerar cuando aplica gestión por competencias, es que tenga muy claramente diferenciado entre los que son los conocimientos y lo que son las competencias

Es necesario también que cuente con su propia clasificación de competencias, pudiendo hacerlo por ejemplo según los niveles de dirección o por cualquier otro esquema que adopte, lo importante es que se considere principalmente las características que hagan eficaces y eficientes a las personas dentro de la organización para así alcanzar los niveles de competitividad deseados.

---

<sup>7</sup> ALLES Martha, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias, Ediciones Granica, Buenos Aires 2006

### **2.3. Ventajas para la empresa y los trabajadores con la implementación de la gestión por competencias**

La mayoría de las organizaciones modernas han empezado a reconocer que su principal fuente de diferenciación y competitividad es su gente, en la actualidad cada día hay más organizaciones que van dando un giro a su tradicional forma de administrar al recurso humano, han orientado sus esfuerzos competitivos a fortalecer su principal recurso el Capital Humano, para lo cual generan ambientes propicios para la innovación y aplicación de nuevas herramientas que les facilita la gestión y que conlleva a alinearse a la estrategia empresarial.

La Gestión por competencias es una herramienta muy valiosa para las organizaciones por cuanto está alineada a la estrategia del negocio ya que facilita la articulación de los subsistemas de gestión (reclutamiento y selección, formación continua, evaluación del desempeño, promoción, plan de carrera, sistemas de compensación) con los objetivos y resultados globales de la organización, con el mejoramiento continuo de la productividad, la competitividad, al igual que con la calidad de productos y servicios que se provee.

La Gestión por Competencias es una herramienta que trajo nuevos conceptos para la gestión de los recursos humanos, con los que se facilita su flexibilización para así adaptarse a las necesidades de la organización. En este sentido, la gestión por competencias,



como filosofía de gestión de personas, juega un papel primordial que ayuda a ligar las capacidades organizativas con los conocimientos y cualidades que las personas deben poner en juego para desempeñar sus ocupaciones.

Con este nuevo enfoque de gestión, la función de recursos humanos adapta una nueva visión encaminada a la creación de valor para sus clientes internos (el recurso humano) y se integra en la planificación estratégica de la empresa, facilitando la implantación de otras filosofías de gestión más globales que le permitan medir su eficiencia y niveles de competitividad.

El enfoque de competencias facilita que la selección de personal se realice con objetividad, dejando de lado esquemas de selección que ya están caducos y que se fundamentaban sobre los cursos o diplomas de los aspirantes, hoy se busca que las capacidades sean demostradas; la nueva visión relacionada a la selección de personal se describe sobre la base de perfiles de competencia, reclutando profesionales con capacidades acordes a lo que la organización necesita, generando así un entorno organizativo que cree valor profesional y que motive a los trabajadores a tener un mayor nivel de involucramiento y compromiso, aspectos que representan también ventajas económicas para la empresa, por cuanto se escogen a las personas idóneas y se evitan realizar repetitivamente estos procesos.

El desarrollo de los trabajadores tiene una relación directa con el valor de la organización, con este enfoque se puede identificar en forma más fácil aquellas competencias a desarrollar en cada caso, y por tanto, de las acciones de formación requeridas en función del trabajador y del puesto que se encuentra desempeñando, a fin de incrementar sus capacidades que aseguren el crecimiento y avance en la carrera profesional; de la forma como se hacía tradicionalmente 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 un avance eficiente para los trabajadores y una verdadera inversión para la empresa.

A pesar de ser un campo poco recorrido y que presenta grandes desafíos, algunas empresas han logrado coligar sus políticas de remuneración e incentivo con modelos de gestión de recursos humanos basados en competencia laboral, aunque puede ser muy beneficioso para los trabajadores y para la empresa en si, se requiere que el sistema sea muy maduro y cuente con políticas salariales muy claras, con el fin de que éste no se convierta en un esquema simplista que termine disuadiendo a la empresa a continuar con el sistema de competencias.

Las posibilidades de movilidad laboral pueden ser juzgadas con más ponderación cuando se conocen las competencias requeridas en otras áreas de la empresa, es decir dentro de un contexto mucho más claro para el trabajador y para 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 se puede tomar decisiones oportunas de promoción y motivación, así como llevar a cabo acciones de capacitación y desarrollo que les permita a los trabajadores ser elegibles para nuevas posiciones.

Para el trabajador indudablemente existen muchas ventajas al ser parte de una empresa que administra el recurso humano con un enfoque basado en competencias laborales, por cuanto:

- ☞ En primer lugar se le reconoce las competencias adquiridas, aun durante su experiencia sin limitar la descripción de sus capacidades laborales a lo que haya sido su vida académica;
- ☞ En segundo lugar, un trabajador que conoce lo que se espera de él, es más eficiente y motivado que aquel a quien se le asigna un puesto y no se le ubica dentro de un contexto idóneo y en las funciones de la organización;
- ☞ En tercer lugar, puede participar dentro de los planes de capacitación, los cuales son mucho más dirigidos al puesto de trabajo en el que se encuentra y al mejoramiento de su desempeño;
- ☞ Por último, las evaluaciones de desempeño a las que se sujeta tienen más sentido en cuanto a la retroalimentación que recibe y por ende conoce cual es su aporte a los objetivos de la organización.

Todas estas ventajas que se logra cuando se aplica gestión por competencias son totalmente aprovechables por los trabajadores, ya que se busca desarrollar competencias aplicables en una variada gama de situaciones laborales y a que las habilidades del trabajador se puedan aprovechar en más opciones de empleo, en este sentido la gestión por competencias contribuye a apoyar la empleabilidad.

Adicionalmente, cuando se realiza una formación con un enfoque basado en competencias se privilegia el desarrollo de capacidades asociadas a la comprensión, la conceptualización de lo que se hace y por ende, se facilita el aprendizaje y la readaptación, de igual manera se privilegia la dedicación al desarrollo de habilidades físicas al contener la base conceptual y sobre todo, se dirige a los resultados y a las competencias que están detrás de los mismos.

Las organizaciones que utilizan este enfoque tienen también como ventajas el hecho de detectar las competencias que requiere un puesto de trabajo para que quien lo desarrolle mantenga un rendimiento elevado o superior a la media, identificar a la persona que cumple con estas competencias, favorece aún más el desempeño en el puesto de trabajo y permite que el recurso humano se transforme en una aptitud central y de cuyo desarrollo se obtendrá una ventaja competitiva para la empresa.

## **2.4. Las competencias laborales y la gestión de calidad bajo estándares ISO**

Cualquier empresa que elabora productos o brinde servicios pierde muchos recursos cuando en su gestión no se busca la eficacia y eficiencia en materia de calidad de procesos, la falta de calidad es una de las principales causas de los elevados desperdicios y/o reprocesos, por lo que con una buena gestión de calidad las empresas tienen un enorme potencial de mejora que en materia de beneficios y rentabilidad tiene para mejorar sus productos y servicios conforme los requerimientos de sus clientes.

Cuando se dice que una empresa realiza una gestión de calidad en la elaboración de sus productos o prestación de servicios, está implícito el aumento de los niveles de productividad y por lo tanto la reducción de los costos de producción; la gestión de calidad no sólo es una cuestión de cumplir con las especificaciones, se trata de considerar la calidad de los procesos, pero sin dejar de lado la calidad de atención a los clientes, la calidad del ambiente de trabajo, la calidad del medio ambiente, las competencias de los trabajadores, etc.

La calidad de un producto o servicio es el resultado de la interrelación de un conjunto de procesos que tienen lugar dentro y fuera de las organizaciones, que están implícitos en cada uno de éstos, pues a pesar de las características tan complejas que puede

tener un sistema de gestión de la calidad todos las personas que conforman la organización son responsables para alcanzarla.

Cuando de generar calidad hablamos, se puede decir que es imposible generar calidad hacia fuera de la empresa, sin hacerlo primeramente hacia adentro de la misma, mejorar internamente involucra varios aspectos importantes que toda organización debe considerar: liderazgo, capacitación, procesos productivos, sistemas de prevención y evaluación, gestión del talento humano, seguridad y comunicación interna.

La calidad responde a una gestión global dentro de una organización, es aquí donde se puede evidenciar cuando los directivos de una organización eligen libremente entre hacer bien las cosas (actividades, procesos y, productos o servicios) o hacerlas mal. Hacerlas bien generalmente da como resultado el aumento de las ventas, reducción de costos, y por ende hace factible la supervivencia en el mediano y largo plazo; en cambio que, el no hacer bien las cosas significa la generación de problemas en materia de satisfacción de los clientes, pérdida de competitividad y por lo tanto pérdida de cuota de mercado, pérdida de preferencia y lealtad de los clientes, y consecuentemente, serios problemas financieros.

En un mundo globalizado como en el que actualmente se desenvuelven las organizaciones es necesario que todas sus actividades se realicen basadas en una gestión de calidad, pues

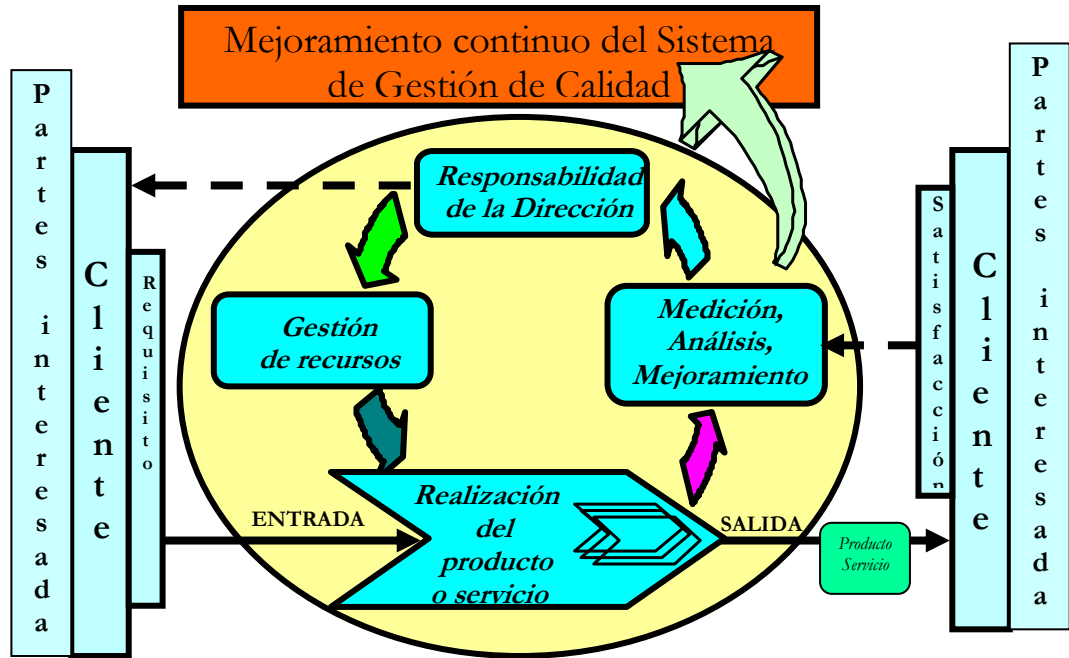
gestionar con calidad es uno de los retos al que se enfrentan toda clase de empresa ya sea privada, pública o mixta.

Se considera una decisión estratégica que toma la Alta Dirección el hecho que una organización se desenvuelva dentro de un sistema de gestión de la calidad y su desempeño exitoso se haya diseñado para mejorar continuamente considerando las necesidades de sus clientes y de todas las partes interesadas (empleados, proveedores, propietarios, sociedad) para así lograr ventaja competitiva.

Con este propósito muchas organizaciones, han adoptado a la familia de normas ISO, para realizar su gestión bajo estándares internacionales de calidad y faciliten así la instrumentación de sus procesos de mejora continua. La serie de normas ISO 9000 fue adoptada en 1987 por el Comité Europeo de Estandarización y luego asumida mundialmente por ISO en 1994, la última versión de la norma es del año 2000.

La familia de normas ISO 9000 está basada en un enfoque de procesos, el propósito es estandarizar los procesos de la organización y buscar la satisfacción de sus clientes sobre la calidad esperada de los productos y/o servicios; cabe señalar que, las norma ISO 9001:2000 no es una norma de producto, se centra en la calidad de los procesos que generan la elaboración de tal producto y siempre

encaminada a la búsqueda de la mejora continua, este enfoque es representado de la siguiente manera:



**Gráfico Nº. 3**  
**Fuente:** Norma ISO 9001:2000  
**Elaboración:** Ing. Mabel Hidalgo

Cuando una organización cuenta con un certificado de calidad está transmitiendo un claro mensaje a sus clientes respecto a su preocupación constante para poder alcanzar la satisfacción de sus clientes en un marco de calidad total.

Es necesario también tener en cuenta que cuando se cuenta con normas de calidad, no se asegura el mejoramiento de la gestión per se, la disminución de los desperfectos, el mejor relacionamiento con los clientes y el éxito global de la institución; es básico contar con



un marco de relacionamiento institucional, en el que prevalezca el compromiso e involucramiento de todos para alcanzar los objetivos y metas propuestas.

Este aspecto, que descansa en la gestión del recurso humano, pasa por la adopción de medidas de carácter organizacional que fomenten la cultura de la calidad y que resulten verdaderamente convincentes a todos los involucrados; requiere necesariamente, el desarrollo de las competencias de los trabajadores que permitan alcanzar los estándares de producto esperados y documentados.

Por lo expuesto, se puede afirmar que existe una estrecha relación entre la gestión de calidad bajo estándares ISO y las competencias laborales, para identificar este nexo existente es necesario empezar haciendo referencia a los principios en los cuales se sustentan la familia de normas de la serie ISO 9000, los que son considerados como un marco referencial para la mejora del desempeño de una organización, y son los siguientes:

1. Enfoque al cliente
2. Liderazgo
3. Participación del personal
4. Enfoque basado en procesos
5. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor
6. Enfoque de sistema para la gestión

7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones, y
8. Mejora Continua

Es necesario en este punto hacer referencia en forma más detallada al principio número tres que dice:

*"El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización"* <sup>8</sup>

Del análisis de este principio se puede destacar que la Norma considera la participación del activo más importante de una empresa, el personal, por cuanto éste se constituye en un pilar esencial para la gestión de la calidad, es quien mejor conoce los procesos desarrollados, contribuye a identificar los problemas y aporta con soluciones a los mismos, por lo que es importante dotarles de autonomía y autoridad para tomar decisiones y adoptar acciones de mejora.

Por estas consideraciones, es necesario aprovechar el potencial que tiene cada persona haciéndole partícipe de la mejora de los procesos, lo cual puede tener lugar a través de sistemas estructurados de participación, o bien a través de esquemas más informales.

---

<sup>8</sup> UNE-EN ISO 9000, Norma ISO 9000:2005, editada por AENOR, Madrid España, Diciembre del 2005

La norma ISO 9001:2000, en la cláusula 6.2 se refiere a los recursos humanos, destacando que el personal debe ser competente para el trabajo que realiza, tal como se describe a continuación:

## **“6.2 Recursos Humanos**

**6.2.1 Generalidades.** *El personal que realice trabajos que afecten a la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.*

**6.2.2 Competencia, toma de conciencia y formación. La organización debe:**

- a. *determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afecten a la calidad del producto.*
- b. *Proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades.*
- c. *Evaluar la eficacia de las acciones tomadas.*
- d. *Asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, y*
- e. *Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.*<sup>9</sup>

Dentro de este análisis de las competencias del personal según lo señalan las normas ISO, también es necesario hacer referencia a lo que especifican la ISO 14001: 2004 y OHSAS 18001:2000, normas

---

<sup>9</sup> UNE-EN ISO 9001, Norma ISO 9001:2000, editada por AENOR, Madrid España, Diciembre del 2000

para sistemas de Gestión Ambiental y de Seguridad y Salud Ocupacional, respectivamente:

ISO 14001:2004

*“4.4.2 **Competencia, Formación y toma de conciencia.** La organización debe asegurarse de que cualquier persona que realice tareas para ella o en su nombre, que potencialmente pueda causar uno o varios impactos ambientales significativos identificados, sea competente tomando como base una educación, formación, experiencia adecuados y debe mantener los registros asociados.*

*La organización debe identificar las necesidades de formación relacionadas con sus aspectos ambientales y su sistema de gestión ambiental. Debe proporcionar formación o emprender otras acciones para satisfacer estas necesidades, y debe mantener registros asociados...”<sup>10</sup>*

OHSAS 18001:2000

*“4.4.2 **Entrenamiento, concientización y competencia.** ...El personal debe ser competente para realizar las tareas que puedan tener impacto sobre S&SO en el sitio de trabajo. La competencia se debe definir en términos de la educación, entrenamiento y/o experiencia apropiadas”<sup>11</sup>*

A las normas ISO y la gestión por competencias, se los considera instrumentos valiosos que contribuyen a una mejor gestión

---

<sup>10</sup> UNE-EN ISO 14001, Norma ISO 14001:2004, editada por AENOR, Madrid España, Noviembre del 2004

<sup>11</sup> Norma NTC OHSAS 18001:2000, editada por ICOTEC, Bogotá Colombia, 2000.

organizacional, entre los principales aspectos que podemos resaltar se encuentran los siguientes:

- ☞ Las normas ISO contemplan la necesidad de que la organización cuente con personal “competente” para que realice trabajos que pueden afectar a la calidad del producto o servicio, que detecte necesidades y desarrolle programas de capacitación a sus trabajadores, acciones que resultan ciertamente efectivas si se orientan al desarrollo de competencias plenamente definidas y compartidas por los involucrados.
  
- ☞ Existen conceptos y términos generales que facilitan su aplicación en diferentes contextos, por tanto son sistemas abiertos que cada organización puede adaptar a sus necesidades.
  
- ☞ La gestión de calidad bajo normas ISO describe las características de los procesos; la gestión por competencia, las características de los resultados deseados (criterios de desempeño).
  
- ☞ En los dos sistemas existen métodos de verificación, en el caso de las normas ISO, son los auditores internos o externos los que sobre la base de las evidencias verifican su cumplimiento;

en el caso de las competencias la administración la realiza sobre el desempeño del trabajador.

- ☞ Con la implantación de estas herramientas no solo se busca cambios en el quehacer de la organización, es necesario también una efectiva incorporación a la cultura organizacional, el propósito es alcanzar el compromiso, participación e involucramiento de todos los trabajadores.
  
- ☞ En las normas ISO se mantienen registros como forma de documentar los resultados alcanzados en relación al mejoramiento de los procesos y productos obtenidos; cuando se utiliza la gestión por competencias se describe los resultados que las personas deben ser capaces de obtener.
  
- ☞ Cuando se ha implantado normas de calidad ISO se busca realizar acciones correctivas y preventivas que permitan eliminar las no conformidades, con la gestión por competencias se puede realizar acciones prospectivas a fin de anticipar nuevas exigencias en el resultado esperado del trabajo y minimizar su riesgo de obsolescencia.

En una organización la implantación simultánea de un sistema de gestión de calidad basado en estándares ISO y una gestión por competencias laboral es perfectamente deseable y ventajosa, por

cuanto se busca siempre el mejoramiento continuo y uno de los elementos claves para alcanzarlo es el Talento Humano.

## **2.5. Instrumentación de la gestión por competencias**

En los numerales anteriores se ha hecho referencia a lo que son las competencias y a cuales son sus ventajas tanto para la empresa cuanto para los trabajadores, por lo que es importante conocer los pasos que se deben seguir para su instrumentación o implantación, es en este punto crítico del proceso se debe resaltar que previo a implantar un sistema de gestión por competencias debe existir un compromiso firme y consciente de toda la empresa, en especial de sus altos líderes, que conlleve a una activa participación y propicie el involucramiento de los trabajadores, para que conozcan de primera mano la información de este proceso y de esta manera no se creen falsas expectativas o ideas que puedan terminar convirtiéndose en un rechazo al proceso, es decir debe existir un clima de seguridad, confianza y comprensión.

Cuando se trata de implantar una gestión por competencias, cada empresa adapta su propio proceso según sus necesidades y situación actual; según Martha Alles, para trabajar con un esquema por competencias es necesario “empezar por el principio”, lo cual significa seguir unos pasos necesarios como:

- ☞ *“ Definir Visión y misión*
  - ☞ *Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía*
  - ☞ *Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización*
  - ☞ *Validación de las competencias*
  - ☞ *Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.*
- Para implantar gestión por competencias se requiere...*
- ☞ *Definición de las competencias*
  - ☞ *Definición de grados o niveles*
  - ☞ *Descripción de puestos con su respectiva asignación de competencias y grados*
  - ☞ *Análisis (evaluación) de las competencias del personal*
  - ☞ *Implantación del sistema.”<sup>12</sup>*

Hay que considerar algunos aspectos importantes para que una gestión por competencias tenga éxito en su implantación, según nos dice Martha Alles, estas características son las siguientes:

- ☞ Que el sistema sea aplicable y no teórico
- ☞ Comprensible por todos los integrantes de la organización
- ☞ Útil para la empresa
- ☞ Fiable

---

<sup>12</sup> ALLES Martha, Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias, Ediciones Granica, Buenos Aires 2006



- ☞ De fácil manejo
- ☞ Que en su conjunto permita el desarrollo de las personas

*“El propósito de la implantación de un modelo de competencias se relaciona con dos ejes básicos vinculados entre sí: por un lado, lograr que las personas que integran la organización estén alineadas con la estrategia, y, por otro, desarrollar las capacidades de las personas a fin de esta alineación sea más efectiva y beneficiosa.*

*Cuando los sistemas son diseñados adecuadamente y llevados a la práctica de manera correcta, la situación que se plantea, entre empleados y empleadores, es del tipo “ganar-ganar”; es decir, es buena para ambas partes.”<sup>13</sup>*

En resumen se puede decir que una empresa debe aplicar gestión por competencias según su propia realidad, circunstancias y necesidades, para lo cual debe partir de un efectivo compromiso e involucramiento de los líderes de la organización; siendo necesario tener una clara interpretación de la visión y misión de la empresa para así identificar en éstas los factores críticos de éxito acordes con los retos organizacionales, ya que este será el punto de partida para empezar a identificar cuáles deberán ser las características organizacionales y de manera específica cómo deberá ser el personal que labora en ésta para garantizar a futuro su cumplimiento; una vez realizados estos pasos se puede empezar a definir las competencias para cada cargo determinado en la empresa; siendo básico empezar

---

<sup>13</sup> ALLES Martha, Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias, Ediciones Granica, Buenos Aires 2006

por un grupo, área o proceso de la empresa que sea considerado como piloto, para luego de los resultados alcanzados poder extenderlos a toda la organización.

## CAPÍTULO III

### LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

#### 3. Análisis de la Administración del Talento Humano en PETROPRODUCCIÓN

##### 3.1. Antecedentes

A mediados del siglo XIX se conoció la existencia del petróleo en nuestro país; sin embargo, las primeras actividades hidrocarburíferas se concretaron en 1902, cuando el Estado ecuatoriano concedió derechos sobre los yacimientos del Litoral y sólo entre 1919 y 1921 se concretó la organización de la empresa Anglo y la perforación de su primer pozo productivo, el Ancón N° 4, con 30 barriles diarios, iniciándose una modesta industria.

En 1921 se realizó la primera concesión en la Amazonia, a las compañías inglesas Esso y Shell; en 1964, luego de un período caracterizado por denuncias de ilícitos, la Junta Militar otorgó una concesión al Consorcio Texaco - Gulf, cuya actividad permitió que brotara petróleo por primera vez el 29 de marzo de 1967, en la cantidad de 2.600 barriles del pozo Lago Agrio N° 1, perforado a 10.171 pies de profundidad, iniciándose propiamente la era petrolera.

En nuestro país se explota petróleo en dos zonas: la Península de Santa Elena en el Litoral y la Región Amazónica, ambas vinculadas con el sistema orográfico de los Andes, por lo que se afirma que el petróleo ecuatoriano podría ser de origen andino.

Desde el descubrimiento del petróleo en la Amazonia, los ingresos de esta industria sirvieron entre otros fines para crear una importante infraestructura de negocios conexos y una red vial básica en dicha Región. También constituyeron la base del crecimiento de múltiples entidades gubernamentales y dinamizaron la economía y sociedad nacionales; claro que muchos recursos se despilfarraron.

Desde 1970, las compañías petroleras desarrollan una actividad en gran escala en la Región Amazónica, existiendo actualmente cerca de 32 empresas privadas activas.

La Corporación Estatal Petrolera Ecuatoriana (CEPE) se creó el 23 de junio de 1972, con el objetivo de desarrollar actividades asignadas por la Ley de Hidrocarburos: explorar, industrializar y comercializar los productos necesarios de la actividad petrolera y petroquímica, su misión era precautelar los hidrocarburos del suelo ecuatoriano para convertirlos en un recurso que sostenga el desarrollo socio económico de nuestro país.

CEPE era la empresa que le permitía al Gobierno la administración y control del recurso petrolero en beneficio del país; marcó un hito en la historia petrolera, al manejar todas las fases de la industria, exploración, explotación, industrialización y comercialización, ejerciendo un derecho de soberanía, acción que fue desarrollada por los países productores de petróleo que se agruparon en la OPEP.

La Corporación Estatal Petrolera Ecuatoriana, se transforma en la Empresa Estatal Petróleos del Ecuador, PETROECUADOR mediante Ley Especial N° 45, del 26 de septiembre de 1989, como una entidad con personería jurídica, patrocinio propio, autonomía administrativa, económica, financiera y operativa, con facultades para cubrir sus costos empresariales, entregar al fisco el 90% de sus ganancias e invertir el 10% restante en el robustecimiento institucional, especialmente en el área de exploración<sup>14</sup>.

PETROECUADOR se conformó bajo un sistema “holding” con una matriz y tres filiales a fin de administrar los yacimientos petroleros que son del patrimonio del Estado ecuatoriano y operar en las diferentes fases de la industria petrolera, mediante el ejercicio de las funciones de planificación, coordinación, manejo económico y ambiental, así como el control de las siguientes unidades de negocios:

☞ PETROPRODUCCIÓN, empresa de exploración y

---

<sup>14</sup> El petróleo en Ecuador, su historia y su importancia en la Economía Nacional, PETROECUADOR, Julio del 2004

producción, cuya responsabilidad es mantener una adecuada relación reservas - producción para asegurar al país la provisión sustentable de hidrocarburos a largo plazo, con el menor costo posible; explota las cuencas sedimentarias, opera y explota los campos hidrocarburíferos, incrementa las reservas y transporta el crudo y gas hasta los centros de almacenamiento;

☞ PETROINDUSTRIAL, encargada de industrializar los hidrocarburos mediante procesos de refinación para producir los derivados que satisfagan los requerimientos de calidad de los consumidores;

☞ PETROCOMERCIAL, responsable de asegurar el transporte y abastecimiento de combustibles a escala nacional, moviliza los productos limpios a través de una red de poliductos, realiza su comercialización interna mediante terminales y depósitos, desde los cuales se despachan volúmenes al granel, a comercializadoras privadas, que los llevan al consumidor final, mediante cadenas de gasolineras asociadas; y,

☞ Gerencia de Oleoducto, opera el Sistema de Oleoducto Transecuatoriano (SOTE), que tiene una capacidad instalada de 390 MBLS/D; de un crudo de 23.7 grados API, transporta el crudo desde el principal centro de recolección (Lago Agrio), hasta el Terminal de exportación de Balao.

Estas Unidades de Negocio operan bajo el siguiente esquema:

### UNIDADES DE NEGOCIOS DE PETROECUADOR



**Gráfico N° 4**

**Fuente:** Plan Estratégico de PETROPRODUCCION 2001-2005

**Elaboración:** Funcionarios asignados por la Empresa

Su organización original fue modificada recientemente, con el Reglamento Sustitutivo, expedido con Decreto Ejecutivo N° 1420, publicado el 19 de abril del 2001 y está constituida por:

- ☞ El Directorio, establece políticas empresariales, aprueba

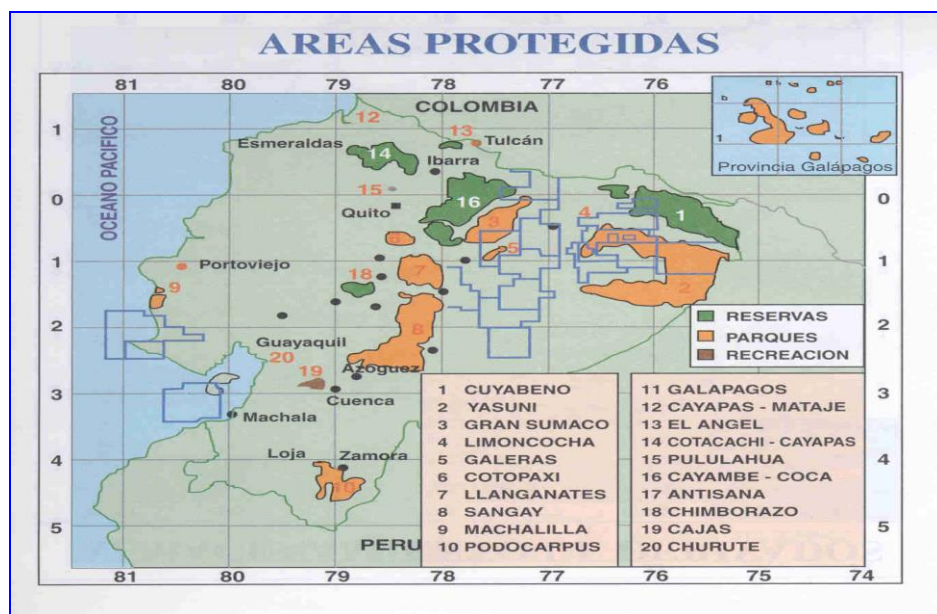
planes y presupuestos, evalúa la gestión, designa a los principales ejecutivos y suscribe los más importantes contratos; integrado por: Ministro de Energía y Minas, que lo preside, un delegado del Presidente de la República, que es presidente alterno, el Ministro de Economía y Finanzas, el Ministro de Industrias, el Jefe del Comando Conjunto de las FFAA, el Director de la Oficina General de Planificación y un Representante de los Trabajadores; a sus sesiones asiste con voz informativa el Presidente Ejecutivo de PETROECUADOR;

- ☞ El Consejo de Administración (CAD), órgano de planificación y coordinación, conformado por el Presidente Ejecutivo quien lo preside y cuatro miembros designados por el Directorio; a sus sesiones asisten y participan los vicepresidentes con voz informativa;
- ☞ El Presidente Ejecutivo, representante legal y responsable directo de la gestión técnica, financiera y administrativa;
- ☞ Las demás dependencias técnico administrativas necesarias para la gestión empresarial; y,
- ☞ Las empresas filiales, cuya organización básica está dada por el CAD, la Vicepresidencia y las dependencias requeridas para su funcionamiento.



La situación actual de la industria petrolera en el Ecuador está marcada por los siguientes aspectos:

☞ Desde 1993 el Estado reservó áreas de explotación petrolera, conocidas como los bloques 1, 2 y 3, en la Península de Santa Elena y su plataforma marítima continental y el Golfo de Guayaquil, respectivamente, a cargo de Canadá Grande, la Escuela Politécnica del Litoral (ESPOL) y EDC; igualmente, destinó 2'000.000 de hectáreas en la Amazonia, que representan casi el 30% de la superficie total de esta región. En el mapa que se presenta a continuación se visualiza lo delicado que resultan las operaciones hidrocarburíferas en el Oriente, en tanto se cumplen en algunos casos en áreas protegidas por su riqueza ecológica.



- ☞ Las inversiones del sector tienen importantes rubros destinados a la preservación ambiental; por lo mismo, la rentabilidad de los proyectos petroleros continua ligada principalmente a la tendencia de los precios del crudo y derivados;
  
- ☞ El flujo del capital internacional se canaliza básicamente mediante asociación con empresas nacionales y se orienta a actividades productivas.
  
- ☞ La asimilación tecnológica está ligada a las necesidades de recuperación de las inversiones y a lograr mejores niveles de rentabilidad, lo cual no coincide necesariamente con las necesidades del desarrollo nacional.

En estas condiciones se torna indispensable implantar políticas de optimización de los recursos existentes, mediante el mejoramiento continuo de la calidad de la gestión empresarial.

La extracción de Petróleo se ha constituido en el generador de divisas más importante del país, lo cual se corrobora con el nivel del PIB alcanzado por el sector en el 2004, pues llegó en términos absolutos a la cifra 4.354 millones de dólares, cifra que con relación al año 2003 subió 24.1%.

El sector petrolero es de gran importancia dentro de la economía del país, es sin duda una de las principales actividades generadoras de divisas, el PIB luego de contraerse en 2002, presentó variaciones positivas en 2003 y 2004, pues creció a un ritmo del 6.7% y 24.1%, respectivamente. El favorable resultado de 2004 es fruto de los altos precios que experimentó el petróleo en ese año, a nivel internacional el petróleo obtuvo su precio récord del primer semestre, ubicándose en \$ 59.8 por barril el 27 de junio de 2005<sup>15</sup>.

Para el año 2006 PETROECUADOR contribuyó con 3.183 millones de dólares al financiamiento del Presupuesto del Estado, cifra que representa el 44.7% de los ingresos totales del País y el 37.09% del Presupuesto codificado del Gobierno.

“Si comparamos con las cifras de la economía ecuatoriana encontramos que la contribución, de los ingresos de PETROECUADOR al Producto Interno Bruto es del 17,38%, cifra por demás significativa, sustentada básicamente por las exportaciones , que se incrementaron con la incorporación de la producción del Bloque 15, y con el incremento de precios en el mercado internacional. Las exportaciones de PETROECUADOR, representaron el 34.92% de las exportaciones totales del País.”<sup>16</sup>

A pesar de todo la importancia económica que representa PETROECUADOR para el país, se debe señalar que en los últimos

---

<sup>15</sup> Superintendencia de Bancos y Seguros, Subdirección de Estudios, Evolución de los principales sectores productivos Primer semestre de 2005, Estudio Sectorial, , Quito, 2005

<sup>16</sup> PAREJA Yannuzzelli Carlos, PETROECUADOR el desafío de una nueva empresa, Quito, Ecuador, 2007

años se ha convertido en la “caja chica” del Gobierno y no se le ha dado la atención necesaria para que la empresa se fortalezca, se la considera como una entidad de la cual hay que obtener recursos, es preciso y urgente darle los recursos y las facilidades necesarias para fortalecer a la principal empresa de este país, que ocupa un puesto privilegiado dentro de las más grandes del mundo por los resultados económicos y la rentabilidad.

Con el propósito de tener una visión macro de la forma como se encuentra conformada la empresa Estatal de Petróleos del Ecuador, desde la perspectiva de sus procesos (Estratégicos, principales y de soporte) a continuación se presenta la Cadena del Valor de la Industria Petrolera:



**Gráfico Nº 5**

**Fuente:** Plan Estratégico de PETROPRODUCCION 2001-2005

**Elaboración:** Funcionarios asignados por la Empresa

### 3.2. Descripción de la Empresa

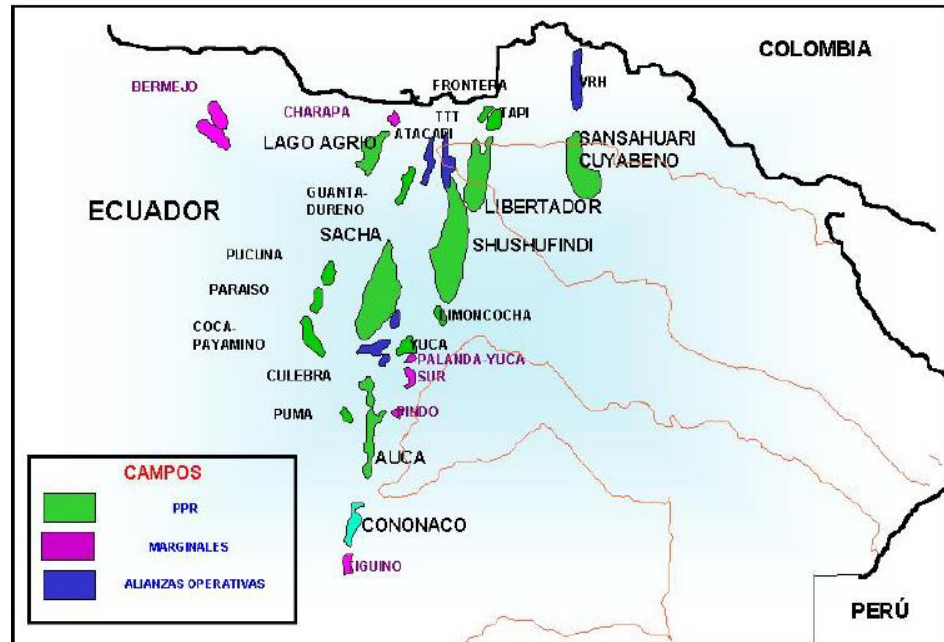
PETROPRODUCCION inició sus actividades en la Amazonia, para lo cual le fue asignada un área de 1,6 millones de hectáreas para operación directa. Entre 1992 y 2003, registró alrededor de 41.500 Km. de líneas sísmicas en el litoral y perforó 203 pozos de desarrollo, 15 pozos exploratorios y 3 horizontales. Hasta fines del 2006 se registró 40.000 km lineales de sísmica 2D en los campos a cargo de la Filial y sobre 1.800 km<sup>2</sup> de sísmica 3D, tecnología que da una visión más exacta de subsuelo.

PETROPRODUCCIÓN a diciembre del 2005, produjo un promedio de 194.444 BPPD<sup>17</sup>, por operación directa; actualmente cuenta con cinco áreas de producción (Lago Agrio, Libertador, Sacha, Shushufindi y Auca), se entiende como “área de producción” al conjunto de campos, conformados por uno grande del que toma el nombre y otros generalmente menores; en el mapa que se presenta a continuación se puede visualizar los campos en operación que están a cargo de la Filial.

---

<sup>17</sup> Producción de PETROPRODUCCIÓN por Operación Directa, Ingeniería de Producción de PETROPRODUCCIÓN, Enero 19 del 2006

## Ubicación de los campos de PETROPRODUCCIÓN

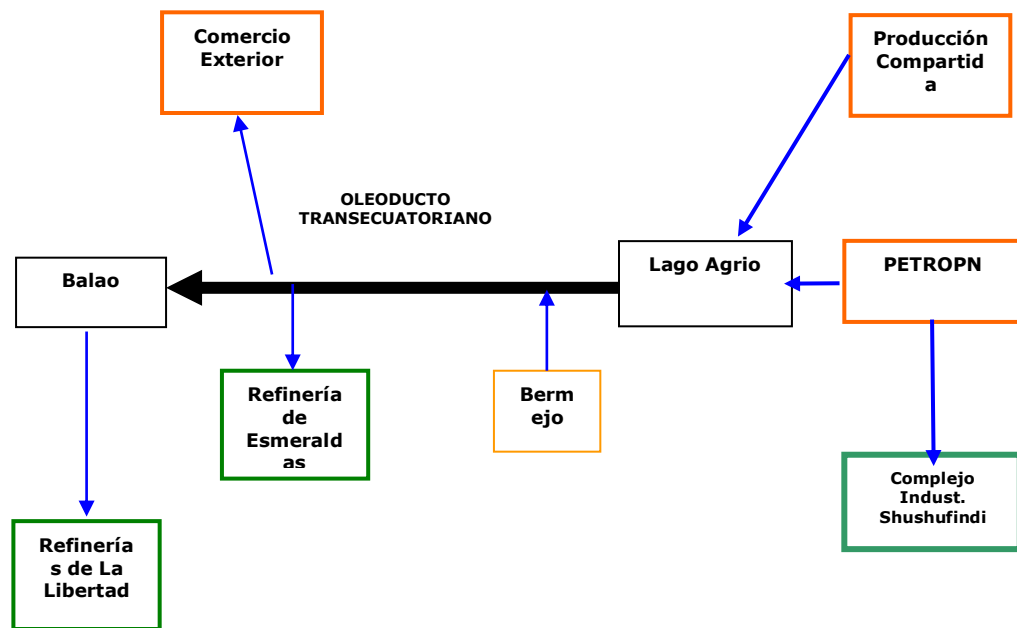


El 20 de mayo del 2006 PETROECUADOR asumió las operaciones del bloque 15, luego de la declaratoria de caducidad del contrato entre el Estado y la empresa petrolera estadounidense Occidental (Oxy), que se produjo con cinco días de anticipación, dicha resolución se produjo como culminación de un prolongado proceso, en el cual se cumplieron las formalidades previstas por las leyes, la resolución administrativa se cumplió con base en lo dispuesto en los artículos 74 y 76 de la Ley de Hidrocarburos.

A diciembre del 2006, la producción acumulada de crudo incluyendo el bloque 15, campos marginales y unificados es de 137.369.613,84 barriles (bls), siendo la producción promedio mensual de 376.355,11 bls.

El esquema que a continuación se presenta, es el de producción y transporte básico existente para la gestión hidrocarburífera:

### ESQUEMA BÁSICO DE PRODUCCIÓN Y TRANSPORTE



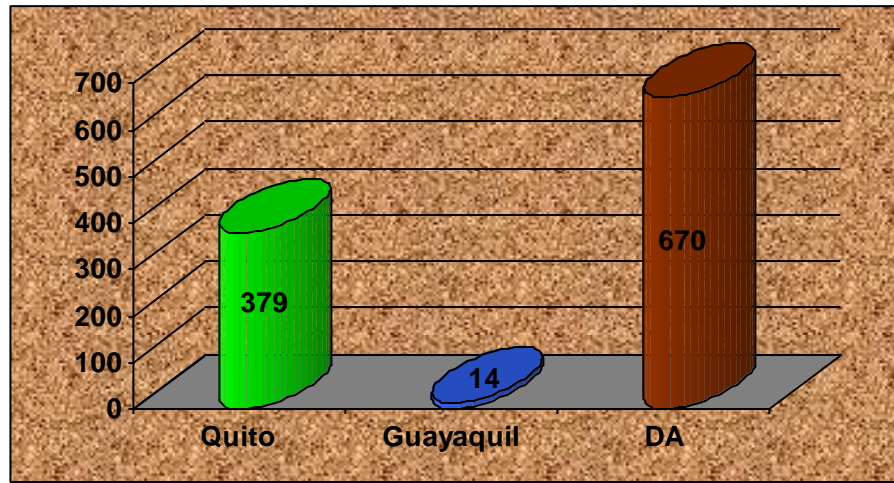
**Gráfico Nº 6**

**Fuente:** Plan Estratégico de PETROPRODUCCION 2001-2005

**Elaboración:** Funcionarios asignados por la Empresa

Las actividades de PETROPRODUCCIÓN se cumplen en el Distrito Amazónico y en Quito principalmente, también cuenta con un Centro de investigaciones Geológicas en la ciudad de Guayaquil, actualmente la nómina es de 1.089 funcionarios, cuya distribución por distritos, es como a continuación se grafica:

## PERSONAL QUE LABORA EN PETROPRODUCCIÓN



**Gráfico Nº 7**

**Fuente:** Recursos Humanos de PETROPRODUCCIÓN, Agosto 2007

**Elaboración:** Ing. Mabel Hidalgo C.

### Jornadas de trabajo:

- ☞ Para el personal de Quito y Guayaquil, horario 5-2, de lunes a viernes, ocho horas diarias, de 08h00 a 16h30, con un receso de 30 minutos al medio día; y,
- ☞ En el Distrito Amazónico, el personal cumple una jornada especial de once horas diarias, de 06h00 a 17h30, con un receso de 30 minutos a las 11h30, en dos modalidades:
  - Personal técnico administrativo, horario 4-3, de lunes a jueves
  - Personal técnico operativo en dos turnos, horario 8-6.

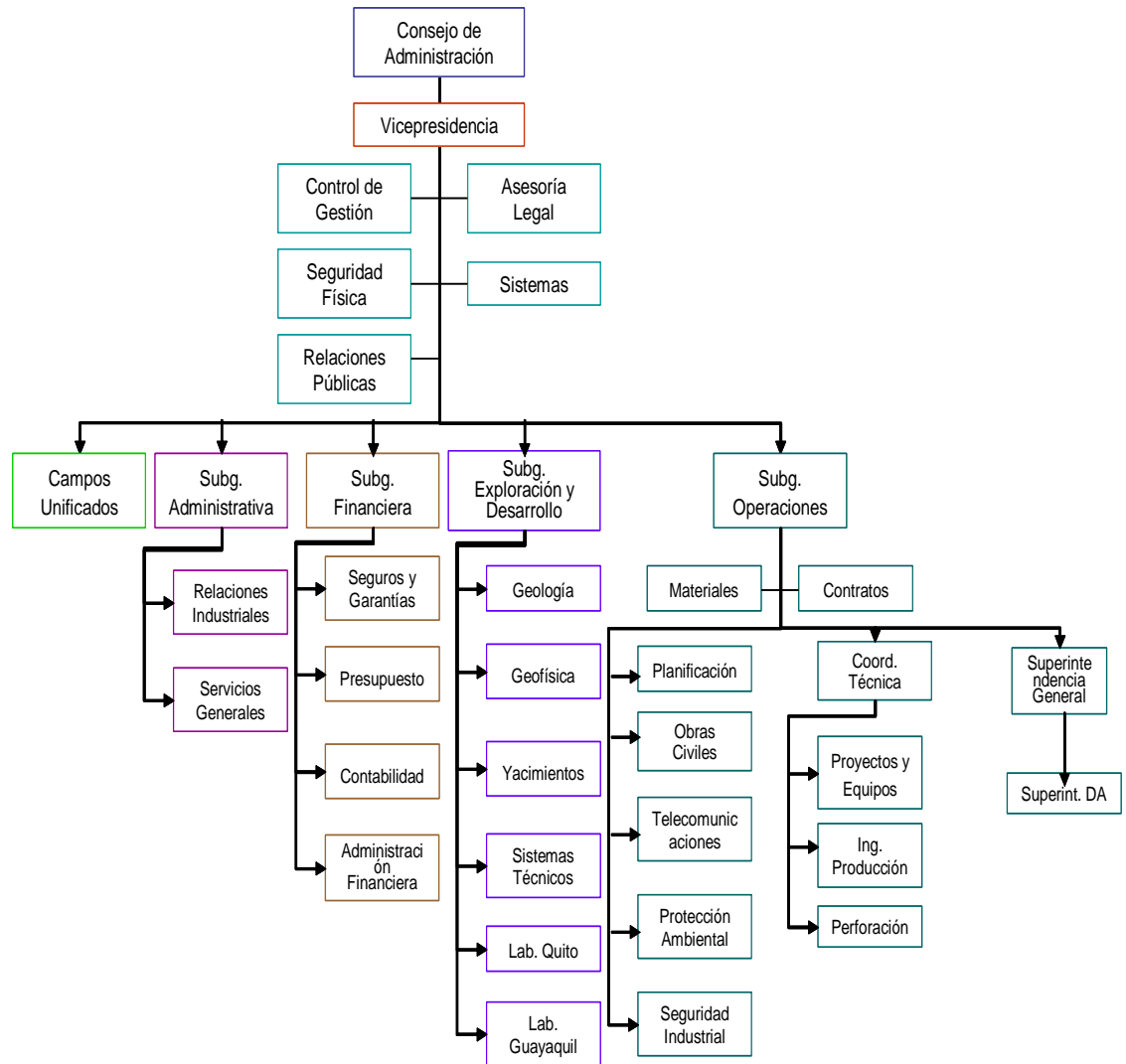


### **3.3. Estructura Organizativa**

Mediante Resolución N° 070-DIR-93, 6 de octubre de 1993, el Directorio Político de PETROECUADOR (constituido por un delegado del Presidente de la República, el Ministro de Economía y Finanzas, Ministro de Comercio Exterior, Jefe del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, Director General de la Oficina de Planificación y un representante de los trabajadores) se aprobó el Orgánico Funcional de PETROPRODUCCIÓN el mismo que se encuentra vigente hasta la presente fecha, debido a razones de diverso orden, no ha sido factible modificar la estructura organizacional de la Filial, acorde al crecimiento o cambios que ha tenido la organización, los esfuerzos realizados han sido infructuosos para la actualización del Orgánico Funcional.

El hecho de contar por más de una década con una estructura organizacional, ha ocasionado algunos inconvenientes administrativos a la Filial, es por eso que algunas áreas o secciones se fueron creando con el transcurso del tiempo por medio de Resoluciones de Vicepresidencia; sin embargo, esto también se dejó de hacer por cuanto la Contraloría General del Estado realizó una recomendación a las autoridades de PETROECUADOR, en la que se indica que no se pueden crear áreas, departamentos o secciones, sin contar con la autorización del Directorio de PETROECUADOR. A continuación se presenta el organigrama aprobado para PETROPRODUCCIÓN:

## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL ACTUAL DE PETROPRODUCCIÓN



**Gráfico N° 8**

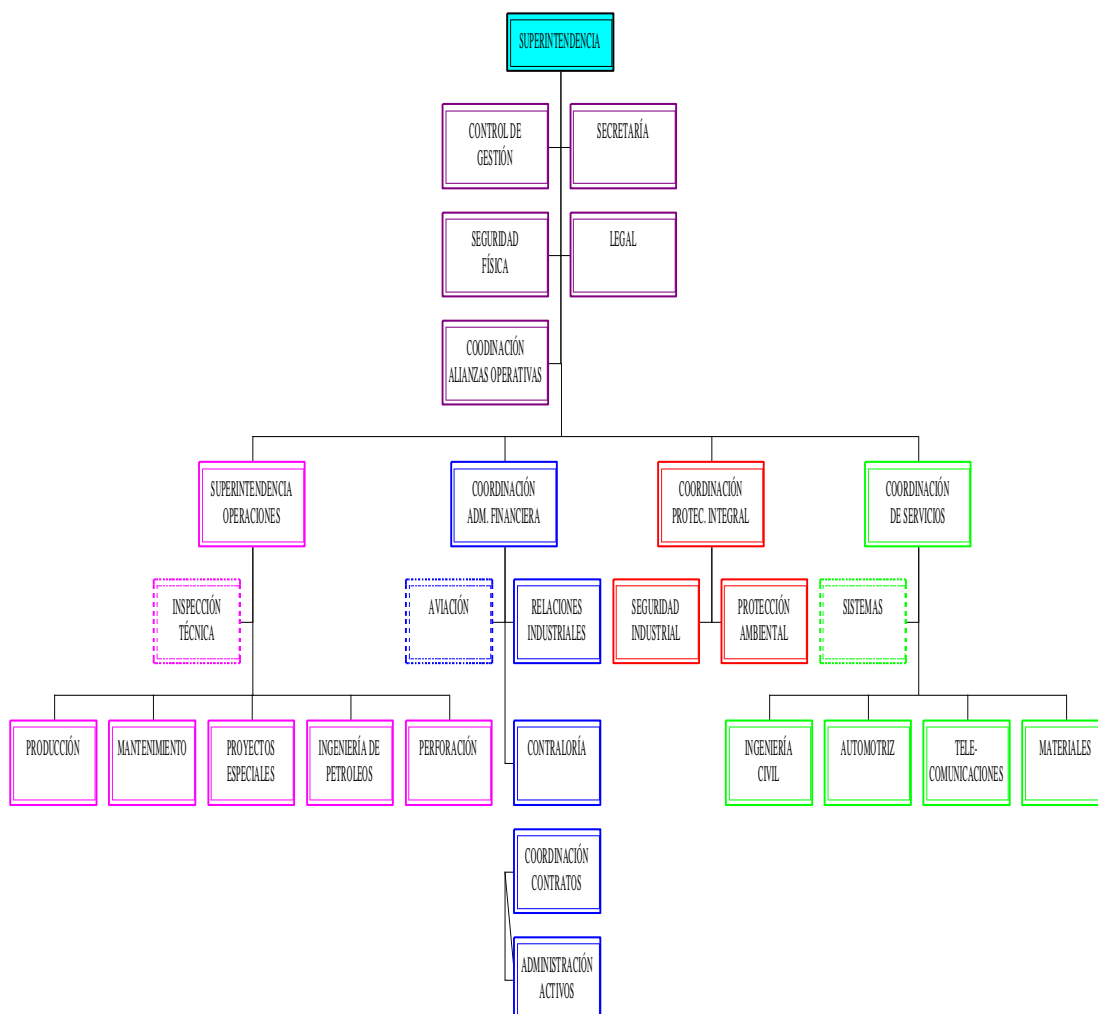
**Fuente:** Recursos Humanos, Petroproducción, Enero 2007

**Elaboración:** Funcionarios de PETROPRODUCCIÓN

Las actividades técnicas y operativas se desarrollan en el Distrito Amazónico, aunque no se cuenta con un organigrama

oficialmente aprobado, existe una estructura informal que ha venido modificándose en la medida de las necesidades operativas y administrativas del Distrito, por lo que es importante describir gráficamente como está dada su estructura.

## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL ACTUAL DEL DISTRITO AMAZÓNICO



**Gráfico N° 9**

**Fuente:** Recursos Humanos, Petroproducción, Enero 2007

**Elaboración:** Funcionarios de PETROPRODUCCIÓN

### **3.4. Misión y visión de Petroproducción**

En el año 2001, se redefinió la misión y visión de la Filial, los cuales son dos conceptos que están muy relacionados y representan una definición de la razón de ser de la empresa y de lo que a futuro se busca alcanzar, y están expresados así:

#### **Misión**

*Realizar la exploración y explotación de los hidrocarburos de manera sustentable, en armonía con los recursos socio – ambientales, para contribuir al desarrollo económico y al progreso social del Ecuador.*

#### **Visión**

*Mantener y proyectar nuestro liderazgo en el país con talento humano competitivo, motivado y comprometido que cumpla estándares internacionales de gestión y se apoye en la tecnología de punta y en los recursos provenientes de la comercialización de hidrocarburos.*

Se estableció que para lograr la misión y visión de la Filial las decisiones que se tomen estarán orientadas por un conjunto de preceptos que compartan los integrantes de la Institución; estos valores, se encuentran respaldados por las conductas observables que a continuación se describen:

VALORES	CONDUCTAS OBSERVABLES
<p><b>DISCIPLINA:</b> Observamos leyes, reglamentos, normas y disposiciones vigentes</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Horarios establecidos</li> <li>2. Compromisos internos y externos</li> <li>3. Funciones asignadas</li> <li>4. Políticas institucionales</li> </ol>
<p><b>LEALTAD:</b> Mantenemos fidelidad con los intereses de la Institución</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ejercemos prácticas que evitan el conflicto de intereses</li> <li>2. Comprometemos el mejor esfuerzo personal al servicio institucional</li> </ol>
<p><b>HONESTIDAD:</b> Demostramos rectitud y transparencia en nuestros actos</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hacemos uso apropiado de los recursos</li> <li>2. Reconocemos nuestros errores y los rectificamos</li> <li>3. No encubrimos actos ilícitos</li> </ol>
<p><b>CREDIBILIDAD:</b> Mantenemos nuestra palabra empeñada, logrando la confianza de la Comunidad</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Objetivos y metas</li> <li>2. Expectativas de nuestros clientes, proveedores y sociedad</li> </ol> <p>Contratos, convenios y/o compromisos adquiridos.</p>

VALORES	CONDUCTAS OBSERVABLES
<p><b>UNIDAD DE PROPÓSITO:</b> Unificamos criterios de acción para cumplir la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos, para la solución de problemas, toma de decisiones y el aporte de ideas y acciones que mejoran nuestro negocio</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estamos implantando el esquema de trabajo en equipo</li> <li>2. Alineamos los objetivos departamentales con los empresariales</li> <li>3. Participamos proactivamente en el desarrollo de la Filial</li> </ol>
<p><b>EFICIENCIA:</b> Logramos resultados con el mayor aprovechamiento de los recursos utilizados</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hacemos bien las tareas asignadas</li> <li>2. Mantenemos control en la consecución de los resultados</li> <li>3. Evaluamos nuestros procesos para mejorarlos continuamente</li> </ol>
<p><b>COMPROMISO:</b> Estamos dispuestos a hacer lo que somos capaces de hacer</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hacemos posible que la misión y visión sean alcanzables</li> <li>2. Trabajamos con ahínco para lograr los objetivos estratégicos</li> </ol>
<p><b>PROFESIONALISMO:</b> Actuamos con objetividad y criterio técnico</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Educación formal</li> <li>2. Sistemas de autoformación personal y técnica</li> <li>3. Desarrollamos programas específicos</li> </ol> <p>Tenemos capacidad y mística de trabajo.</p>

VALORES	CONDUCTAS OBSERVABLES
<p style="text-align: center;"><b>DIGNIDAD:</b></p> <p style="text-align: center;">Practicamos el respeto por nosotros mismos y por los demás</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Pretendemos alcanzar un óptimo ambiente laboral que desarrolle la autoestima.</li> <li>2 Contamos con una infraestructura apropiada para el desarrollo personal e institucional</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>SOLIDARIDAD SOCIAL:</b></p> <p style="text-align: center;">Mantenemos vínculos con las comunidades que compartimos el entorno</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Interrelacionamos nuestras actividades con los intereses sociales y académicos de la comunidad</li> <li>2 Ejecutamos programas de ayuda social</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>CREATIVIDAD E INICIATIVA:</b></p> <p style="text-align: center;">Desarrollamos nuestras actividades con imaginación, recursividad e innovación</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Aprovechamos las condiciones físicas, psicológicas y mentales para desarrollar mejores actitudes de trabajo.</li> <li>2 Sorteamos con ingenio las limitaciones de recursos</li> </ol>

### **3.5. Objetivos, políticas y estrategias**

Sobre la base de las directrices que proporciona PETROECUADOR, PETROPRODUCCIÓN ha definido objetivos estratégicos, políticas y estrategias según se detalla a continuación:

#### **3.5.1. Objetivos estratégicos:**

- ☞ Perforar pozos exploratorios en los prospectos detectados por sísmica.
  
- ☞ Incrementar el volumen de reservas recuperables de crudo del país, en las áreas que se encuentren bajo la responsabilidad directa de la Empresa.
  
- ☞ Mantener e incrementar los volúmenes de producción de petróleo, mediante la perforación de nuevos pozos de desarrollo en los campos de explotación.
  
- ☞ Desarrollar las actividades de la Empresa, con estricto respeto a la ecología y velar por la protección y prevención ambiental, cumpliendo con la ley Ambiental Nacional y normas internacionales.



- ☞ Optimizar los recursos que dispone la Empresa y la estandarización de equipos.

### 3.5.2. Estrategias

- ☞ Licitación, adjudicación y suscripción de nuevos contratos de operación, buscando la mayor rentabilidad del país, para continuar con la exploración y explotación de hidrocarburos mediante la utilización de recursos propios o a través de modalidades permitidas por la Ley.
- ☞ Explorar nuevas áreas a fin de determinar trampas estructurales y estratigráficas con posibilidad de contener hidrocarburos.
- ☞ Recuperación mejorada y simulación matemática para compensar la declinación natural de los campos en producción.
- ☞ Reposicionar la imagen institucional mediante la certificación de procesos y procedimientos con normas internacionales.
- ☞ *Optimizar y fortalecer el empleo de los recursos: humanos, económicos, tecnológicos y materiales, de forma que permitan elevar los niveles de eficiencia y eficacia de la*

*Empresa, a través de la implementación de mecanismos de evaluación de gestión.*

### **3.5.3. Políticas**

- ☞ Intensificar la actividad exploratoria que permita el descubrimiento de nuevos prospectos y ampliar el horizonte hidrocarburífero del país.
- ☞ Orientar con mayor énfasis, los esfuerzos e inversión hacia los proyectos que permitan compensar la declinación natural de los campos en producción que opera la Empresa.
- ☞ Promover la inversión privada en las diferentes fases hacia los proyectos que permitan compensar la declinación natural de los campos en producción que opera la Empresa.
- ☞ Desarrollar las actividades de la Empresa velando por la protección y prevención ambiental, de acuerdo con el Reglamento Ambiental Nacional, y normas Internacionales.
- ☞ Aplicar sistemas transparentes en todos los procesos administrativos, operativos y financieros.

### 3.6. Diagnóstico de la situación actual del manejo del recurso humano

El marco legal para la administración del recurso humano a nivel corporativo, se encuentra descrita en la “Ley Especial de la Empresa Estatal de Petróleos del Ecuador, PETROECUADOR y sus empresas filiales” en su artículo 9 dice:

*“Administración de Recursos Humanos - PETROECUADOR desarrollará un sistema propio de Administración de todo su personal, acorde a la gestión empresarial petrolera. Dicho sistema tomará en cuenta lo siguiente:*

- a) Sistemas integrales de administración y capacitación...*
- b) Máximo grado de eficiencia profesional, técnica y administrativa de su personal en todos sus niveles...*
- c) Optimización del número de la plantilla de personal sobre la base de criterios empresariales de gestión de recursos humanos, ajenos a influencias políticas y de cualquier otra naturaleza”<sup>18</sup>*

De igual manera, se cuenta con las “Normas para la Administración de los Recursos Humanos de PETROECUADOR y sus Filiales”, fundamentadas en el artículo señalado, vigentes desde 1.990 y cuya “finalidad es regular el régimen de relaciones laborales y un sistema técnico integrado de administración del recurso humano en PETROECUADOR y sus empresas filiales” <sup>19</sup>, este

---

<sup>18</sup> Ley Especial de la Empresa Estatal Petróleos del Ecuador, PETROECUADOR y sus empresas Filiales, promulgada en el Registro Oficial N° 283 de 23 de septiembre de 1989, Quito, Ecuador

<sup>19</sup> Normas para la Administración de los Recursos Humanos de PETROECUADOR y sus empresas Filiales, Quito-Ecuador, marzo de 1.990

documento hace referencia a la planificación, reclutamiento y selección, clasificación de puestos, remuneraciones e incentivos, capacitación, derechos, obligaciones y prohibiciones, medicina laboral, bienestar social y de la seguridad industrial, entre otros aspectos.

Como se había indicado en el numeral 3.3 del presente capítulo, la filial PETROPRODUCCIÓN cuenta con una estructura organizacional que no ha sido revisada desde hace catorce años, pues a pesar de contar con estudios y propuestas, existen algunas situaciones que no han permitido su actualización acorde al crecimiento de la empresa y a las tendencias modernas de administración, entre las que se puede señalar la falta de decisión de parte de las autoridades de turno, el limitado tiempo que permanecen en sus puestos de dirección, el limitado apoyo de quienes conforman el Directorio Político de PETROECUADOR, etc.

En el período señalado la Filial ha tenido un crecimiento vertiginoso en sus actividades debido al descubriendo de reservas, explotación de nuevos pozos petroleros, incorporación de tecnología, por lo que hoy en día cuenta con departamentos, áreas o secciones que funcionan bajo un esquema informal que es necesario formalizarlo, el mayor número de éstas pertenecen al Distrito Amazónico, puesto que en el Orgánico Funcional aprobado, únicamente consta la Superintendencia del Distrito Amazónico y

dentro de sus áreas se mencionan unas pocas, sin especificar sus funciones.

La administración del Talento Humano no responde a un pensamiento estratégico, sino a tradicionales esquemas y principalmente una marcada ingerencia política, que no permiten una gestión idónea coherente con las necesidades empresariales y de los individuos, que coadyuven al logro de los objetivos.

Por ser PETROPRODUCCIÓN una empresa pública, en muchos ámbitos de su accionar tiene ingerencia política entre los cuales se destaca el ingreso de personal, hecho que mientras sea una institución que dependa a dicho sector, no dejará de suceder, a menos que disponga de políticas claras y formalmente definidas.

Cuando ingresa un trabajador bajo estas condiciones, en la mayoría de los casos son ubicados en puestos que no guardan relación con su perfil profesional, similar situación sucede con las designaciones para puestos de jefatura; en síntesis, el ingreso del personal a la Empresa no revela ser una respuesta a los requerimientos técnico administrativos, por el contrario, en su mayoría es producto de las mencionadas influencias políticas y no necesariamente de las necesidades operativas de la Empresa, que permita contar con personal en las áreas donde verdaderamente se

requiere y con el perfil idóneo para cada puesto, esta situación distorsiona un adecuado manejo del sistema de Recursos Humanos.

Este esquema tradicional de administración del talento humano constituye un limitante en la gestión de la Subgerencia Administrativa de la Filial, ya que al no contar con un sistema de Gestión por Competencias, hace que las personas que ingresan a la empresa bajo dichas condiciones no se les asigne un puesto o cargo en función de su perfil profesional, habilidades, destrezas y demás características.

Como ya se había mencionado en párrafos anteriores, las políticas relacionadas a la Administración del personal son emitidas desde PETROECUADOR y muchos instrumentos legales son de aplicación corporativa, es decir para la Matriz y filiales, como es el caso del Plan de Carrera que entró en vigencia en el año 2002, y hace referencia al procedimiento para ejecutar reclasificaciones y ascensos.

El Manual de Clasificación de Cargos es otro instrumento legal con el que se cuenta a nivel corporativo, el cual está estructurado por áreas de gestión, grupos ocupacionales y cargos, que describe las funciones y el perfil requerido para el desempeño de cada cargo. A continuación se presenta un cuadro que contiene las áreas de Gestión y los grupos ocupacionales utilizados por

PETROPRODUCCIÓN, cabe señalar que en esta oportunidad no se hace referencia a todos los grupos que son de utilidad en otras filiales.

<b>AREA DE GESTIÓN</b>	<b>GRUPO OCUPACIONAL</b>
Operativa	Producción y Desarrollo
	Mantenimiento
Apoyo Operativo	Laboratorio
	Protección Ambiental
	Seguridad Industrial
	Ingeniería y Construcción
	Almacenamiento y Despacho
Administrativa	Administración
	Materiales
	Informática
	Asesoría Legal
	Medicina Laboral y Bienestar Social
	Comunicación Social
	Apoyo Oficina
	Servicios Generales
Financiera	Economía y Finanzas

En el 2006 ha pedido del Consejo de Administración se realizó un nuevo estudio y análisis sobre la situación laboral de los trabajadores del Sistema PETROECUADOR, consecuentemente se actualizó el Instructivo del Plan de Carrera y se incluyeron 67 nuevas denominaciones de cargos , con lo cual se tiene en total 463 cargos a nivel corporativo.

Respecto a la planificación y ejecución de la capacitación del personal, ésta no responde a los objetivos empresariales, el diseño y ejecución del Programa de Capacitación se lo realiza a nivel corporativo, el procedimiento consiste en enviar a cada Jefe de área un formulario denominado Detección de Necesidades de Capacitación, quien a su vez en la mayoría de los casos sin un análisis de las necesidad de sus trabajadores completa dicho documento, muchas veces sobre la base de lo que le han sugerido o de los cursos que “están de moda”; el Coordinador de cada Filial remite a la Unidad de Capacitación de PETROECUADOR dichos requerimientos, éstos se consolidan a nivel corporativo y es el Comité de Capacitación el encargado de su aprobación; una vez realizada la difusión de dicho programa al interior de cada Filial, los trabajadores van participando en los eventos en la medida en que cada uno de ellos se encuentra interesado y cuenta con la autorización respectiva de su jefe inmediato o tiene disponibilidad de tiempo, en resumen se puede decir que la planificación y puesta en marcha de la capacitación no se realiza en función de los requerimientos para cada puesto y acorde a los objetivos estratégicos de la empresa.



La evaluación de desempeño, es un instrumento que se utiliza a nivel corporativo, está elaborada sobre la base de siete factores, que se detallan a continuación:

- **Calidad y Cantidad:** Considera la exactitud, precisión y ejecución del trabajo a tiempo
- **Responsabilidad-compromiso:** Nivel de exigencia y entrega al trabajo
- **Iniciativa:** Habilidad para actuar independientemente, tomar decisiones y recomendar acciones acorde a las funciones
- **Actitud:** Forma de enfrentar el trabajo e interrelación laboral
- **Conocimiento del trabajo:** Dominio de las normas y procedimientos que rigen su trabajo y ámbito de competencia
- **Planificación- organización:** Considera la forma en que concibe un plan sistemático y organizado de trabajo
- **Afán de superación:** Preocupación e interés por mejorar competencias y/o mantenerse actualizado e informado

La evaluación la realiza únicamente el jefe del trabajador evaluado, el grado de desempeño de cada factor, se valora en una escala de uno a cinco, siendo 1 insatisfactorio, 2 Regular, 3, Satisfactorio, 4 muy bueno y 5 excelente.

Según lo estipulado en el Instructivo vigente del Plan de Carrera, la evaluación es considerada como un requisito para que los trabajadores puedan ser promocionados o ascendidos, así por ejemplo el artículo 6, numeral 6.1 (Promociones), literal d) dice: *“Haber obtenido en su evaluación de desempeño una calificación promedio mínima de 4/5, equivalente a muy buena, en los últimos doce meses de trabajo. En el caso de que el trabajador no haya sido evaluado en los doce últimos meses, se considerará el promedio de las dos últimas evaluaciones realizadas”*; también es un requerimiento para acceder a becas, concursos de merecimientos, entre otros.

Cuando un jefe o supervisor evalúa a sus colaboradores inmediatos, no cuenta con mayores elementos de análisis que le ayuden a realizar una evaluación objetiva; en la mayoría de los casos se lo realiza únicamente con el propósito de cumplir con dicho requisito, no hay retroalimentación al trabajador sobre los aspectos en los que se destaca o de los que hay que mejorar; por otra parte, con los resultados globales obtenidos no se realiza un verdadero estudio que facilite la identificación del personal y áreas que

necesitan ser fortalecidas para alcanzar el nivel de eficacia y eficiencia requerido por la empresa.

Respecto a las funciones que cumple la Subgerencia Administrativa de la Filial, se puede mencionar que ésta desarrolla actividades netamente operativas o de solución inmediata a los múltiples problemas que se presentan en el quehacer cotidiano, como transferencias internas, vacaciones, pago de nómina, atención a reclamos generados por los trabajadores, entre otros; la ausencia de una Gestión por Competencias hace que la Subgerencia no tenga un rol protagónico y estratégico, que facilite el desarrollo del talento humano y que potencie su capacidad de creación de valor.

Desde el año 2004 PETROPRODUCCIÓN se encuentra implantando un Sistema Integrado de Gestión bajo estándares ISO, Sistema que por diversas razones todavía no cuenta con su respectiva acreditación por parte de una compañía certificadora internacional; como resultado de las auditorías internas realizadas al Sistema, se desprenden algunas “no conformidades”, que evidencian el incumplimiento de las cláusulas 6.2.2 y 4.4.2 de las normas ISO 9001:2000 e ISO 14001:2004, respectivamente, que hacen referencia a la “Competencia, formación y toma de conciencia” del personal; las indicadas no conformidades están registradas en formatos denominados “Acción Correctiva, Preventiva y de Mejora” (ACPM) a los que se les realiza seguimiento en forma permanente; cabe indicar que para dar cumplimiento a lo establecido

en las normas son pocas las acciones correctivas realizadas, debido a razones como la falta de compromiso e involucramiento por parte de las autoridades de turno, algunos aspectos legales que son aplicables a nivel corporativo, entre otros.

La administración del Talento Humano en la Filial no guarda relación con una administración moderna del talento humano, este esquema tradicional y caduco del manejo de su principal activo, influye en el desempeño y en los resultados que la empresa desea alcanzar, por tal razón se hace necesario dar un giro en este campo, para que dicha gestión se constituya en una herramienta indispensable para enfrentar los actuales desafíos a los que se enfrenta las grandes y modernas organizaciones.

Sobre la base de esta realidad organizacional, se considera que es necesario y urgente que la Filial cuente con una herramienta moderna como es el Sistema de Gestión por Competencias que será de gran utilidad para la empresa y de mucho beneficio para sus trabajadores, razón por la cual en el siguiente capítulo se presenta un propuesta que contiene un Manual de Gestión por Competencias para Petroproducción que coadyuvará al fortalecimiento institucional y por ende en la consecución de sus objetivos estratégicos.

## **CAPÍTULO IV**

### **PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS DEL TALENTO HUMANO DE PETROPRODUCCIÓN**

Para una de las grandes y principales empresas del país como es PETROPRODUCCIÓN, es de vital importancia que la gestión del Talento Humano se realice bajo un enfoque holístico, siendo la Gestión por Competencias una herramienta indispensable para enfrentar este propósito, además de constituirse en un canal de comunicación continuo entre los trabajadores y la empresa, se involucra de forma objetiva en las necesidades del personal con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo de carrera profesional.

Es imprescindible para la Filial que experimente un cambio en la filosofía de administración de personal, dejando de lado el enfoque tradicional y adoptando una nueva forma de gestión del Talento Humano orientada al aprendizaje continuo, la innovación y la adaptabilidad al cambio.

Por los motivos expuestos se considera indispensable y oportuno implantar en PETROPRODUCCIÓN un nuevo modelo de gestión por competencias, razón por la cual a continuación se presenta una propuesta de “Manual de Gestión por Competencias”.

El propósito general es potenciar al personal y de esta manera alcanzar con efectividad y eficiencia las metas y objetivos propuestos y a la vez contribuir a la productividad y competitividad de la Empresa.

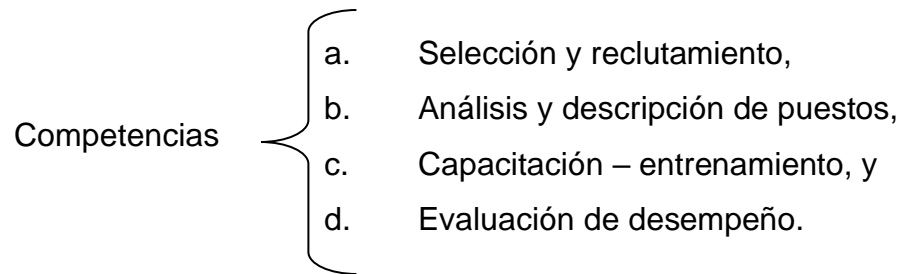
#### **4. Manual de Gestión por Competencias**

##### **4.1. Finalidad**

La Gestión por Competencias en PETROPRODUCCIÓN responde a un pensamiento estratégico, ligado a los requerimientos de calidad, eficacia y eficiencia esperados por la Filial y que están directamente relacionadas con la misión y visión; además, de ser un instrumento guía que permita a los jefes de las diferentes áreas y principalmente al área responsable de gestionar el Talento Humano, desarrollar el potencial de los trabajadores, conectar sus actividades con la estrategia organizacional y con los requerimientos del cliente interno y externo, para de esta manera agregar valor a la empresa y alcanzar los resultados deseados.

Con este Manual se busca también que el personal sea quien impulse y se beneficie del cambio, mediante el reconocimiento de sus habilidades, cualidades, actitudes y conocimientos que aplican en su trabajo para alcanzar un óptimo desempeño.

Para la administración del Talento Humano PETROPRODUCCIÓN contempla cuatro grandes subprocesos:



#### 4.2. Objetivos

- Contar con una herramienta que permita alinear la gestión integral del Talento Humano con la estrategia de la Filial.
- Garantizar la efectiva ejecución de los procesos requeridos para la administración del Talento Humano en función de la misión, visión y estándares internacionales.
- Alcanzar un óptimo manejo del Talento Humano al dinamizarlo y hacerlo más flexible.
- Regular los subprocesos de planeación estratégica del Talento Humano, análisis y descripción de puestos reclutamiento y selección, entrenamiento y desarrollo profesional, evaluación de desempeño, y otros que favorezcan la productividad de la Filial,

que facilite la medición de la capacidad profesional del trabajador.

### **4.3. Políticas**

- Aplicar los métodos basados en competencias para la selección de personal, pero no descartar nuevas técnicas que contribuyan a la optimización de este proceso.
- Realizar un reclutamiento interno y externo con el fin de ofrecer iguales oportunidades tanto a las personas que pertenecen a la empresa como a quienes desean hacerlo.
- Incorporar a los nuevos trabajadores mediante un programa de inducción claro y concreto que permita lograr su rápida adaptación al cargo y a la empresa.
- Ejecutar un programa de reinducción para los empleados que requieren entrenamiento para ocupar su nuevo puesto.
- Contar con programas de entrenamiento o capacitación para todo el personal, acordes al perfil de cada trabajador, con el propósito de garantizar la efectividad de sus funciones, para que agregue valor a la Empresa.



- Actualizar los perfiles de competencias por medio de las evaluaciones de desempeño de personal.
- Mantener programas de incentivos y recompensas para los trabajadores, acorde al aporte que representa su trabajo para la Filial.

#### **4.4. Ámbito de aplicación**

El presente Manual es de aplicación obligatoria para la gestión del Talento Humano de PETROPRODUCCIÓN, que labora bajo modalidad permanente, temporal, o tercerizado.

#### **4.5. Marco Legal**

El presente Manual se fundamenta en lo dispuesto en el artículo 9 de la Ley Especial de la Empresa Estatal Petróleos del Ecuador, PETROECUADOR y sus Empresas filiales.

#### **4.6. De la definición de competencias**

Las competencias son utilizadas para designar un conjunto de elementos o factores, relacionadas al éxito en el desempeño de las

personas, por cuanto éstas son observables en la realidad del trabajo, y ponen en práctica de manera integrada aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos, es por eso que, se las considera un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo las tareas de un puesto.

Para la Filial es importante contar con un instrumento que ayude a definir cuantas competencias sean necesarias y que estén relacionadas con las tareas de los trabajadores, que conlleven a obtener un óptimo desempeño o que generen valor agregado para cada una de sus áreas y consecuentemente a la Empresa en general.

Es necesario además disponer de un esquema que permita definir en forma correcta cada una de las competencias, para de esta manera evitar posibles errores que dificulten o limiten su verdadera utilidad y eficacia.

#### **4.6.1. Objetivo**

Definir las competencias que se identifiquen como necesarias en la actualidad y otras que en el futuro se puedan incorporar, a fin de utilizarlas en cada de los subprocesos.

#### 4.6.2. Procedimiento

- Los Especialistas de Recursos Humanos realizan talleres, con la participación e involucramiento de los Jefes de las distintas áreas, quienes en forma conjunta proceden a identificar las competencias, tanto cardinales como específicas; para las primeras se parte de la Visión, Misión y valores definidos por PETROPRODUCCIÓN, en tanto que para las específicas se trabajará por familia de puestos.
- Para las competencias identificadas se fijan cuatro, grados considerados desde la perspectiva de tres positivos y uno negativo, según el siguiente esquema:

GRADO	SIGNIFICADO	INTERPRETACIÓN
A	Excelente	Supera significativamente el nivel requerido para el puesto
B	Muy bueno	Más de lo esperado
C	Bueno	Aplicable al nivel requerido para el puesto
D	Poco satisfactorio	Nivel mínimo de la competencia o no desarrollada

- Las competencias al igual que cada uno de los grados se definen en frases explicativas, utilizando en siguiente esquema (ejemplo):

<b>Iniciativa:</b>	
<p>Es la capacidad de emprender en forma proactiva y ágil ante las situaciones adversas en trabajo diario, sin necesidad de acudir al jefe inmediato para realizar la respectiva consulta, evitando así demoras o mayores problemas que demanden erogaciones económicas no presupuestadas; es además, la capacidad de plantear ciertas ideas o proyectos que propendan al mejoramiento de actividades, procesos y equipos, entre otros, que signifiquen ahorros para la empresa e impacte en la productividad empresarial.</p>	
A	<p>Capacidad de emprender proactivamente y ejecutar en forma ágil acciones necesarias para problemas o dificultades menores que surgen diariamente, sin necesidad de consultar a los involucrados, evitando gastos no previstos. Capacidad para proponer ideas que contribuyen al mejoramiento y competitividad de la Filial.</p>
B	<p>Capacidad para solucionar problemas menores, proponiendo ideas que ayuden a evitar o mitigar otros problemas futuros.</p>
C	<p>Capacidad para actuar y solucionar los problemas menores que se presentan diariamente.</p>
D	<p>Capacidad limitada para actuar en forma anticipada a la acción y solución de problemas menores que surgen día a día.</p>

- El área de Recursos Humanos es responsable de consolidar toda la información que resulte de los distintos talleres, procediendo a emitir un primer borrador del documento que contenga las competencias y grados que han sido definidos y ponerlas en consideración, Subgerentes y Superintendente DA.
- Una vez que se cuenta con las observaciones y/o recomendaciones de las indicadas autoridades, se emite un documento definitivo denominado “Glosario de Competencias para PETROPRODUCCIÓN” para la aprobación del Vicepresidente.
- El documento debidamente aprobado, debe ser publicado y difundido para conocimiento del personal de PETROPRODUCCIÓN.
- Considerando que las competencias al igual que las organizaciones y personas son dinámicas, el área de Recursos Humanos es responsable de la revisión y actualización del contenido del “Glosario de Competencias para PETROPRODUCCIÓN”, para cuyo propósito utiliza la misma metodología en forma bianual.

## **4.7. Del reclutamiento y selección del personal**

Para PETROPRODUCCIÓN es de vital importancia que la incorporación de su personal se realice con modernas prácticas de gestión, por lo que se convierte en un elemento clave la ubicación de un nuevo trabajador en el puesto requerido conforme sus conocimientos y competencias, que marquen la diferencia entre el necesario desempeño superior y uno normal que no agrega valor.

### **4.7.1. Objetivos**

- Contar con una base de datos que facilite atraer de manera selectiva, seleccionar e incorporar a los candidatos que cumplen requisitos mínimos para el puesto requerido.
- Cubrir las necesidades de la Filial en cuanto a requerimientos de personal, ubicando en cada puesto a la persona que tiene las mejores capacidades para llevar adelante las tareas respectivas.
- Incorporar a las personas que responden al perfil requerido, identificando todos sus conocimientos, experiencia, y competencias del individuo que le permita enfrentar adecuadamente el contexto en el que se desenvuelva.

- Lograr en forma continua una adecuada relación persona / puesto a fin de propiciar que los trabajadores inicien y mantengan un desempeño basado en la motivación.

#### **4.7.2. Procedimiento**

- El Jefe de área o Departamento solicita al área de Recursos Humanos mediante el formato de “Requerimiento de Personal” (Anexo N° 1), la necesidad de cubrir una posición o vacante.
- El Reclutamiento del personal puede ser interno o externo; para llenar una vacante o cubrir con un requerimiento de personal, se debe:
  - Realizar un proceso de convocatoria interna a nivel de la Filial o del Sistema PETROECUADOR, que permita analizar si existen trabajadores que cumplan con el perfil requerido para ocupar el puesto;
  - De optar por el segundo caso se realiza un análisis del banco de datos, una convocatoria externa por

medio de anuncios en los principales medios de comunicación o a los decanos de las universidades del país.

- El área de Recursos Humanos define conjuntamente con el Jefe del área usuaria la información necesaria con relación al puesto a cubrir y el perfil requerido.
- Verificar si se cuenta con la “Descripción del puesto” a fin de confirmar los datos existentes y analizar frente a los requerimientos actuales si existe alguna diferencia o aspecto especial que se deba incluir o adaptar.
- Una vez que se cuenta con los documentos de los aspirantes, se realiza un análisis de sus carpetas personales para identificar en una primera fase los candidatos que más se ajustan al perfil.
- Con la lista de las personas preseleccionadas, se procede a aplicar las pruebas técnicas en donde conjuntamente con el Jefe del área o su delegado, se valoran los conocimientos que el aspirante tiene respecto del puesto a ocupar; para pasar a la siguiente fase de selección se considerará únicamente a quienes hayan obtenido los 10 mejores puntajes.



- Considerando exclusivamente a los 10 candidatos preseleccionados se realiza entrevistas individuales para evaluar si las competencias de cada aspirante se relacionan con el perfil buscado; para este propósito y con el fin de obtener una orientación práctica se utiliza el Formato de “Guía de entrevista por competencias” (Anexo N° 2)
- Para la evaluación de las competencias, se considera el formato “Evaluación de la entrevista” (Anexo N° 3)
- Una vez obtenidos los puntajes de la evaluación por competencias, éstos se suman a los que el postulante obtuvo en la prueba de conocimientos.
- Finalmente, se selecciona a quien ha alcanzado la más alta valoración, tanto en conocimientos como en competencias, para su ingreso se le asigna el nivel remunerativo de la escala salarial vigente.

#### **4.8. Descripción de puestos**

Para la implantación del sistema de gestión por competencias la “descripción de puestos” es la base de los distintos subprocesos que

tiene a su cargo el área de Recursos Humanos y constituye el conocimiento real de la estructura de la organización, como actividades, responsabilidades, experiencia, habilidades, destrezas, niveles de exigencia requeridos con relación a los conocimientos, etc.; adicionalmente, se obtiene en forma clara, concisa y estructurada la información básica de un puesto de trabajo y el tipo de personas que se requiere para desempeñarlo.

Para la Filial significa también tener un instrumento objetivo que relacione un “puesto” frente a las diferentes descripciones de “cargo” definidas a nivel de PETROECUADOR y sus empresas filiales, a fin de asignar el rango de las compensaciones salariales reales que le corresponden a dicho puesto.

#### **4.8.1. Objetivos**

- Para reclutamiento y selección:
  - Contar con información que proporcione las características que debe poseer un candidato a ocupar el puesto de trabajo.
  - Proporcionar datos para elaborar el perfil profesional en el que se especifican las características, requisitos

y competencias tanto profesionales como personales que debe cumplir el candidato para desarrollar de forma adecuada las tareas y actividades propias del puesto.

- Contar con una guía que sea utilizada en la entrevista de selección y para los distintos procedimientos selectivos que se apliquen.
  
- Para formación y desarrollo:
  - Determinar la existencia de posibles desajustes que indiquen la necesidad de desarrollar acciones formativas encaminadas a subsanar las carencias y potenciar los aspectos positivos de los trabajadores, y así poder diseñar e implementar los planes de formación más adecuados, sobre la base de la comparación que se realice entre los requisitos exigidos por el puesto y los conocimientos y competencias que posee cada trabajador.
  
- Para evaluación del desempeño:
  - Identificar hasta que punto la persona está desarrollando un rendimiento acorde a lo exigido por

el puesto, evaluando las tareas, actividades, deberes y obligaciones que el trabajador tiene bajo su responsabilidad.

- Para motivación y comunicación:
  - Contar con una herramienta que facilite el mejoramiento de la comunicación entre el personal y los directivos de la Filial y de esta manera elevar el nivel de compromiso e involucramiento de los trabajadores.

#### **4.8.2. Procedimiento**

- Como primer paso se realiza un inventario de los puestos con lo que cuenta la Filial, y se los clasifica según los siguientes niveles jerárquicos:
  - a. Nivel superior:
    - Vicepresidencia
    - Subgerencia
    - Superintendencia

b. Nivel intermedio:

- Jefaturas de Unidad /Departamentales
- De Sección
- Asistencias y Coordinaciones

c. Nivel básico:

- Puestos iniciales

- Para la obtención de datos que faciliten la descripción de los puestos se utilizan diferentes técnicas como: entrevistas individuales, grupales, observación, etc. haciendo uso del Formato “Cuestionario de recolección de información para descripción de puestos” (Anexo N° 4), que sirve como un instrumento guía para dicho propósito.
- Respecto a las competencias para cada puesto y sus respectivos grados, se asignan en función del análisis realizado caso por caso y en relación a las tareas del puesto y su importancia, tomando como referencia el documento “Glosario de Competencias para PETROPRODUCCIÓN”. Esta actividad se realiza conjuntamente con jefes y líderes de la Empresa mediante talleres o cualquier otra técnica que conlleve la participación de las autoridades, dando como resultado la identificación para cada puesto según el siguiente esquema: (presentado únicamente como ejemplo)

PUESTO: Jefe de Yacimientos				
COMPETENCIAS*	GRADO			
	A	B	C	D
Liderazgo	X			
Iniciativa	X			
Calidad de trabajo	X			
Orientación al cliente		X		
Trabajo en equipo	X			
Negociación			X	
Trabajo bajo presión		X		

Las competencias señaladas son únicamente ejemplo

- Para la descripción de los puestos se utiliza el formato “Descripción de puesto” (Anexo N° 5), una vez concluida la descripción de los puestos que fueron identificados en el inventario realizado, se procede a codificarlos y a elaborar un único listado clasificado por niveles, de la siguiente manera (ejemplo):

Nº	Código	Denominación del puesto
Nivel Superior		
1	DP-VPP-01	Vicepresidente
2..	DP-SAD-01	Subgerente Administrativo
Nivel Intermedio		
1	DP-EYD-02	Jefe de Yacimientos
2..		
Nivel Básico		
1		
2..		

- Finalizada la codificación y consolidación del documento que contiene todas las descripciones de puesto, se envían al, Subgerentes y Superintendente para su revisión y posterior aprobación del Vicepresidente.

## **4.9. De la Capacitación**

Uno de los factores críticos constituye la necesidad de que los trabajadores perfeccionen sus conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos, a fin de alinearlos con los objetivos de la Empresa, pues las cualidades que posee el Talento Humano son su ventaja competitiva.

Para la Filial es fundamental contar con un sistema de capacitación-entrenamiento por competencias que conlleve a tener una orientación práctica y que interrelacione actividades que antes se desarrollaban en forma independiente enfocadas a los conocimientos generales, los profesionales y la experiencia en el trabajo.

### **4.9.1. Objetivos**

- Brindar capacitación a los trabajadores que eleve sus conocimientos y a la vez fomente un sentido de compromiso e involucramiento e incremente la productividad y competitividad de la Filial.
- Orientar el diseño de los cursos y del programa de capacitación, conforme las necesidades de cada trabajador en relación a su puesto de trabajo.



- Capacitar a los trabajadores para que su perfil se adecue al perfil de conocimientos y competencias requeridas para el puesto.
- Contar con indicadores que facilite la evaluación de la capacitación impartida y el nivel de cualificación de los trabajadores.
- Interrelacionar la capacitación con los demás subsistemas de Recursos Humanos como reclutamiento, selección, desempeño y otros.

#### **4.9.2. Procedimiento**

- Recolección de necesidades de capacitación de todos los trabajadores, para lo que se selecciona un equipo interno gerencial, con un representante por área, quienes conjuntamente con Recursos Humanos sistematizan el proceso, utilizando técnicas como las entrevistas individuales, talleres u otras y considerando las diferentes fuentes de donde pueden provenir, como la evaluación de desempeño, descripción de puestos, evaluación de competencias.

- Una vez que se cuenta con dicha información y tomando como referencia los objetivos de la Filial, se realiza un análisis para determinar las prioridades que se tienen en este subproceso, lo que sirve como base para la elaboración del Plan Anual de Capacitación para PETROPRODUCCIÓN, considerando la siguiente clasificación:

<b>Focalizada</b>	<b>Informal</b>	<b>Permanente</b>	<b>Formal</b>	<b>Sobre el Puesto</b>
Problema identificado	Temas de actualidad	Desarrollo Profesional por niveles jerárquicos	Maestrías, Diplomados, Postgrados	Técnicas de uso permanente para cada puesto
Ejemplo: Motivación	Ejemplo: Economía petrolera	Ejemplo: Indicadores de Gestión		Ejemplo: Nuevo sistema de extracción de crudo

- Con los resultados obtenidos se procede a llenar el formato “Identificación de necesidades de capacitación por conocimientos y competencias” (Anexo N° 6)
- Cuando se cuente con el primer borrador del Plan Anual de Capacitación, se realiza una reunión con los jefes departamentales para identificar observaciones, acuerdos y sugerencias a fin de optimizar dicha propuesta, que es aprobada por el Vicepresidente de la Filial y remitida a la Unidad de Capacitación de PETROECUADOR, para incluirla en el Plan de Capacitación Corporativo.
- Con el Plan de Capacitación aprobado se realiza la correspondiente difusión y se coordina en forma oportuna con los jefes de las diferentes áreas la asistencia y participación de los trabajadores involucrados y quienes serán beneficiarios.
- Luego de haber participado el trabajador en la capacitación, el Jefe inmediato evalúa a los seis meses los conocimientos adquiridos en situaciones concretas de trabajo. Reportando los resultados al área de Recursos Humanos para su seguimiento y acciones que correspondan.
- El área responsable de la capacitación mide los resultados alcanzados frente al cumplimiento de los objetivos del área y

éstos relacionados a los objetivos estratégicos de la Empresa, para lo cual se realizan reuniones mensuales con los diferentes equipos de trabajo.

#### **4.10. De la evaluación de 360° del desempeño por competencias**

La evaluación es importante aplicarla por cuanto es una herramienta idónea que facilita la medición del desempeño de los trabajadores y la incidencia en cumplimiento de los objetivos individuales o del área en la que laboran y por ende su contribución a los resultados globales esperados por la Filial.

Con este mecanismo la evaluación de desempeño dejará de ser un instrumento con el cual de manera subjetiva se califica, recompensa o castiga al trabajador evaluado, a partir de su aplicación se procura satisfacer las necesidades y expectativas del personal, con la visión de constituirse en un beneficio para el trabajador, ya que contribuye al progreso de su carrera en razón de ser un instrumento que no sólo cuenta con el análisis de una persona sino de varios evaluadores que en forma objetiva reconocen su verdadero valor como el componente prioritario de la Empresa.

#### **4.10.1. Objetivos**

- Contar con una herramienta para la gestión del Talento Humano que propicie el desarrollo personal y profesional de los trabajadores, utilización eficiente de los recursos, la mejora continua y un cambio cultural que incremente la productividad y competitividad de la Filial.
- Mejorar los canales de comunicación entre los trabajadores, sus pares, supervisores o jefes, clientes internos y externos, de tal forma que exista una constante retroalimentación que ayude a mantener un óptimo clima laboral.
- Utilizar la evaluación como una herramienta práctica que permita realizar promociones, ascensos y capacitación dentro de un plan de carrera integral.

#### **4.10.2. Procedimiento**

- Una vez que PETROPRODUCCIÓN tiene definidas las competencias y cuenta con la “Descripción de puestos por competencias” se puede realizar la “Evaluación de desempeño por competencias”, por cuanto ya se tiene identificadas las competencias y los grados para cada perfil

de puesto, se procede a asignar una escala numérica a los grados ya definidos, de la siguiente manera:

<b>GRADO</b>	<b>SIGNIFICADO</b>	<b>ESCALA NUMÉRICA</b>
A	Excelente	100%
B	Muy bueno	75%
C	Bueno	50%
D	Poco satisfactorio	25%
No desarrollada		0%

- Realizar la difusión mediante talleres o reuniones de trabajo con los diferentes evaluadores para aclarar conceptos e inquietudes y dar las directrices relacionadas con este proceso, sobre todo explicando en forma clara y precisa la definición de las competencias y su apertura en grados, para lo que se trabaja con el “Glosario de Competencias para PETROPRODUCCIÓN”; además se resalta a los evaluadores la confidencialidad del proceso, con lo cual se crea un clima de mayor colaboración, compromiso y seriedad.
- Los evaluadores son el supervisor o jefe inmediato, subordinados, compañeros de trabajo (máximo uno o dos),

cliente interno o externo, proveedores y el propio trabajador quien se realiza una autoevaluación; no en todos los casos intervienen los involucrados indicados, los evaluados son los que eligen a sus evaluadores, por lo que deben tener claro que su elección tiene que ser dirigida a personas que aporten comentarios objetivos, lo que servirá como base para el desarrollo de sus competencias.

- En el formulario “Evaluación de 360° del desempeño por competencias” (Anexo N° 7) el evaluador observa conductas y comportamientos del trabajador relacionadas con las competencias para el perfil del puesto que se encuentra desempeñando y en forma anónima completa dicho formulario, para ser remitido al responsable de este proceso del área de Recursos Humanos.
- El área de Recursos Humanos designa a una persona técnica que tenga conocimientos y criterios para realizar la consolidación de la información obtenida por cada trabajador, utilizando una base de datos que facilite su interpretación y análisis; el informe se remite al interesado, en forma clara e incluyendo una breve descripción de la metodología, gráficos explicativos y observaciones respecto a las competencias que debe mejorar.
- Adicionalmente, también se entrega a los Directivos de la Empresa un informe consolidado de las evaluaciones

efectuadas, resaltando aquellas competencias que se encuentran en un bajo grado de desarrollo o menor que el esperado, esto facilitará la toma de acciones correctivas o preventivas que vayan en beneficio de los trabajadores y la empresa en general.



## **CAPÍTULO V**

### **CONSIDERACIONES FINALES**

#### **5. Conclusiones y recomendaciones**

##### **5.1. Conclusiones**

Los enfoques modernos de gestión empresarial han llevado a conceptualizar al actual siglo, como una época de tendencia humanista en el que el manejo inteligente de los recursos humanos es fundamental para el desarrollo y sostenimiento de las organizaciones; es el capital humano quien puede incrementar el recurso financiero a través de sus decisiones, lo cual implica también transformaciones profundas, aceleradas y dinámicas, que influyen en un cambio radical en las creencias, costumbres y valores de la empresa, donde las personas deben asumir roles diferentes y adoptar una visión de mayor apertura y flexibilidad ante el cambio, es por eso que se puede decir que es el talento humano quien genera sostenibilidad y ventaja competitiva a una organización.

En la actualidad muchas organizaciones se han visto influenciadas por diferentes circunstancias les ha impulsado a ser cada vez más competitivas, poniendo mucho énfasis a la participación activa de los empleados, potenciando la comunicación

y el liderazgo como factores críticos de éxito, observando eficiencia en los procesos productivos, mejorando la calidad del producto, entre otros aspectos, los cuales han cobrado significativa importancia en las estrategias del negocio que han sido incorporados como el desarrollado una cultura basada en nuevos conceptos de gestión.

El éxito de una organización se fundamenta en la eficiente gestión de los recursos humanos, por cuanto son las personas el factor que marca la diferencia entre una empresa y otra, su compromiso, satisfacción, participación activa e involucramiento influye de manera significativa en la productividad, en la calidad del servicio, en su crecimiento y desarrollo; lo importante para las organizaciones es la dimensión humana, ya que en la medida que los mercados son cada vez más competitivos, las empresas requieren de personal más competente, para que puedan responder ágilmente a los cambios.

En los últimos años los departamentos de Recursos Humanos han experimentado cambios sustanciales en el rol dentro de una empresa, pasando de una época tradicional, que enfocaba su trabajo en la solución a los problemas gremiales o individuales, cumplimiento de leyes, cumplimiento de leyes, sueldos y otros temas de índole administrativo; a una participación activa del negocio, siendo parte fundamental de la planificación estratégica, creando valor y desarrollando estrategias que facilitan el logro de los objetivos organizacionales.

Se cuenta con diferentes modelos de Gestión por Competencias, pero todos se caracterizan por la implantación de un referente que son las competencias de los puestos, sobre el cual se evalúa a las personas y en función de esa evaluación, se determinan el resto de subsistemas de Recursos Humanos, tales como la selección, de personal, el desarrollo de carrera, promoción, programas de capacitación o remuneración.

Existen muchas ventajas para las empresas y los trabajadores cuando se trabaja bajo un sistema de Gestión por competencias, ya que facilita la articulación de los subsistemas de gestión (reclutamiento y selección, formación continua, evaluación del desempeño, promoción, plan de carrera, sistemas de compensación, entre otros) con la estrategia del negocio, los objetivos y resultados globales, con el mejoramiento continuo, la calidad de productos y servicios, y con la productividad y competitividad de la empresa.

Cada organización es una realidad única por lo que la aplicación de un modelo de gestión por competencias debe estar acorde a sus particularidades, ningún enfoque es mejor que otro, son las necesidades organizacionales las que determinan la estructura óptima, para que el sistema tenga el éxito deseado es importante que esté cuidadosamente planeado y apoyado por el liderazgo de la organización, esto significa contar con el compromiso e involucramiento de sus líderes, por otra parte es primordial que sea comunicado a todos los trabajadores quienes van a ser

beneficiarios de este sistema y de esta manera no se creen falsas expectativas que pueden convertirse en barreras para su implantación.

Administrar el Talento humano por competencias implica profundos cambios en la forma de concebir el desempeño, el desarrollo de carrera, la evaluación, compensaciones; poniendo énfasis en el hecho de que las conductas son necesarias para conseguir los resultados deseados.

La gestión por competencias crece en importancia y aplicabilidad en diversas organizaciones del mundo; sin embargo, en nuestro país su incorporación es aún mínima, en términos reales es probable que esto se deba a diversos factores como la falta de conocimiento respecto a su implantación, la que exige un buen manejo profesional de la gestión de recursos humanos, debiendo considerar que se trata de una gestión con un enfoque holístico, por lo que es necesario que los encargados de su implantación conozcan la manera de desarrollar todos los subsistemas bajo esta orientación.

Con este nuevo enfoque de gestión se da un giro a la función de recursos humanos facilitando la administración de subsistemas como la selección de personal, realizándola sobre la base de perfiles de competencia, reclutando profesionales con capacidades acordes a la necesidad organizacional; el desarrollo de los trabajadores,

identificando sus competencias y tomando acciones concretas en función del trabajador y del puesto que se encuentra desempeñando; la capacitación empresarial, para que se constituya en una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal .

Existe una estrecha relación entre la gestión de calidad bajo estándares ISO y el sistema de gestión por competencias, entre las que se puede destacar, que dichas normas se refieren a que la organización cuente con personal “competente”, son sistemas abiertos que cada organización puede aplicar según su realidad, circunstancias o necesidades, requieren métodos de verificación, buscan generar cambios en la cultura organizacional, entre otros.

La mayoría de los instrumentos que utiliza PETROPRODUCCIÓN para su gestión, no son aplicables a la actual realidad de la Empresa, por cuanto son documentos que fueron generados hace más de una década y que no han sido revisados acorde al crecimiento institucional, como es el caso del Organigrama Funcional, las Normas para la Administración de los Recursos Humanos, Manual de Clasificación de Cargos, entre otros; por esta razón, la administración del Talento Humano no responde a esquemas eficientes y modernos de gestión, constituyéndose en un limitante para introducir nuevas prácticas que faciliten la flexibilización en su gestión humanos y tampoco considera el potencial que tiene el personal para enfrentarse a los cambios.

## 5.2. Recomendaciones

El desarrollo de esta investigación es un aporte importante para PETROPRODUCCIÓN, puesto que constituye una alternativa viable para la gestión de su Talento Humano, que contribuirá significativamente a mejorar el clima organizacional, contando con personal motivado y comprometido con la Filial.

Para lograr este objetivo es necesario que la administración de la filial desarrolle las siguientes acciones:

- ☞ Que las autoridades de la Empresa tomen la decisión estratégica de aprobar y adoptar el Manual de Gestión de Competencias, como una alternativa que contribuirá a administrar de forma eficiente y moderna el Talento Humano.
- ☞ Dar a conocer a todo el personal mediante una estrategia de sensibilización los beneficios de este sistema a fin de mitigar las resistencias que generalmente ocasiona la puesta en funcionamiento de procesos que incluyen a los trabajadores.
- ☞ Obtener el compromiso e involucramiento de las asociaciones gremiales y profesionales para la implantación del sistema, y

que no sea a través de ellos que los funcionarios presenten resistencia.

- ☞ Se proceda a realizar un inventario de las competencias requeridas para ocupar los diferentes puestos y cargos que dispone la filial y sobre esta base se realice un plan de capacitación agresivo para potencializar a aquellas personas que no cumplan con los estándares requeridos para ocupar un determinado puesto o en su defecto sean reubicados de acuerdo a su perfil profesional en otros departamentos o equipos de trabajo.
  
- ☞ Se lleve una base de datos con el perfil de cada empleado y las competencias requeridas del puesto, con la finalidad de efectuar un monitoreo permanente del desarrollo de su carrera profesional.
  
- ☞ Se suscriba acuerdos de cooperación con empresas de similar actividad a la del negocio, para que mediante la utilización de técnicas como benchmarking, nuestros especialistas puedan intercambiar conocimientos, ideas y nuevas formas de evaluación del manejo de competencias.
  
- ☞ Obtener el compromiso e involucramiento de las asociaciones gremiales y profesionales para la implantación del sistema, y

que no sea a través de ellos que los funcionarios presenten resistencia.

- ☞ Si la Filial decide adoptar las mencionadas recomendaciones, la autora considera que la implantación de un Modelo basado en Competencias contribuirá a la tan anhelada transformación empresarial, en donde su principal activo será parte de un cambio que representará un hito en la vida institucional y a partir del cual se contará con personas motivadas e involucradas, que en forma objetiva formarán parte de un proceso en el que se prioriza su desarrollo profesional.



## GLOSARIO

A continuación se señala los principales conceptos utilizados a lo largo del desarrollo de la presente investigación, la mayoría de las cuales son definiciones textuales obtenidas de diccionarios o libros de apoyo y algunas son definiciones propias que se consideran necesarias identificarlas para un fácil manejo de ciertos términos por parte del lector:

### ☞ **Ambiente de trabajo:**

Conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo.

### ☞ **Ascenso:**

Proceso mediante el cual se ubica a un trabajador en un cargo de mayor jerarquía, en el mismo o en diferente grupo ocupacional, sustentado en el cambio significativo de funciones, previo a un concurso de merecimientos generado por una vacante o la necesidad empresarial.

### ☞ **Benchmarking:**

La palabra benchmark es un anglicismo traducible al castellano como comparativa. Es una valiosa herramienta de la administración utilizada para obtener una comparación de cómo se encuentra una empresa frente a otra de su misma línea de negocio y que proporciona un enfoque disciplinario y lógico para comprender y evaluar de manera objetiva sus fortalezas y debilidades.

☞ **Calidad:**

Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

☞ **Capacitación:**

Constituye todos los actos o eventos de formación que se realizan en forma planificada y con objetivos predeterminados en donde se transmiten conocimientos y habilidades que influyen directa o indirectamente con un buen desempeño laboral así como también al crecimiento y desarrollo profesional del trabajador y en un positivo cambio en la cultura organizacional.

☞ **Cargo:**

Descripción genérica de funciones y requisitos

☞ **Cliente:**

Organización o persona que recibe un producto o servicio.

☞ **Competencia:**

Hace referencia a las características de personalidad, devenidas de comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos.

☞ **Competitividad:**

Es la medida en que una organización es capaz de producir bienes y servicios de calidad, que logren éxito y aceptación en el mercado global. Añadiendo además que cumpla con las famosas tres "E": Eficiencia, Eficacia y Efectividad. Eficiencia en la administración de recursos, eficacia en el logro de objetivos y efectividad comprobada para generar impacto en el entorno.

☞ **Empresa:**

Conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones. También una empresa es una organización.

☞ **Eficacia:**

Grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

☞ **Eficiencia:**

Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

☞ **Entrenamiento:**

Proceso de aprendizaje mediante el cual las personas adquieren ciertas habilidades y conocimientos para alcanzar las metas y objetivos específicos, generalmente con relación al puesto en el que se desempeñan.

☞ **Formatos:**

Son documentos con una estructura definida, en forma impresa o digital que se utiliza para registrar información de una actividad y que al ser utilizados se convierten en registros.

☞ **ISO:**

Es el nombre con el que la Organización Internacional para la Estandarización promueve sus normas; proviene del término griego ISO que significa IGUAL.

☞ **Gestión de calidad:**

Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.

☞ **Grupo ocupacional:**

Conjunto de cargos, pertenecientes a una misma área de gestión, agrupados por funciones similares.

☞ **Manual de clasificación de cargos:**

Instrumento administrativo por áreas de gestión, grupos ocupacionales, categorías y cargos, que describe las funciones y el perfil requerido para el desempeño de cada cargo.

☞ **Mejora Continua:**

Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.

☞ **Modelo de Gestión por Competencias:**

Es una estructura organizada que lista las competencias requeridas para el desempeño efectivo en una ocupación específica (a nivel de puesto de trabajo), familia de puestos, la organización, función o proceso. Las competencias individuales se organizan en modelos de competencias para permitir a las personas de una organización o profesión, comprenderlas, analizarlas y aplicarlas en el desempeño de su puesto.

☞ **Misión:**

Expone el por qué de la existencia de la organización y el qué debe hacer.

☞ **Objetivo:**

Es un enunciado que se pretende alcanzar, a través de la integración de las actividades empresariales. Siempre los objetivos que se proponen deben reunir ciertas características, capaz de que posibiliten aplicar sistemas de medición y así determinar el cumplimiento de los mismos.

☞ **Organización:**

Estructura administrativa y funcional que puede ser tan pequeña como para contar con una sola persona o tan grande que llegue a contar con más de un millón de empleados.

☞ **Plan de Carrera:**

Proceso mediante el cual se promueve el desarrollo profesional del trabajador a través de promociones, reclasificaciones y/o ascensos, fundamentado en el clasificador de cargos de PETROECUADOR y sus empresas filiales.

☞ **Planificación estratégica:**

Proceso mediante el cual se determinan los objetivos o puntos de referencia deseados y se diseñan los medios para alcanzarlos.

☞ **Planificación operativa:**

Planificación a corto plazo, específica centrada en el objetivo. Transforma los conceptos generales de la planificación estratégica en cifras claras, en pasos concretos y en objetivos evaluables a corto plazo.

☞ **Planificar:**

Función de gestión que determina los objetivos de la organización y establece las estrategias adecuadas para el logro de dichos objetivos.

☞ **Promoción:**

Proceso mediante el cual se modifica la denominación de cargo de un trabajador, para asignarle la que legalmente le corresponda en otro grupo ocupacional, acorde a las funciones que se encuentra desempeñando, conservando el mismo nivel salarial.

☞ **Puesto de trabajo:**

Denominación que se le da a un conjunto de tareas que son ejecutadas por una persona, constituido por funciones, deberes y

responsabilidades; para ocupar un Puesto la empresa selecciona o clasifica atendiendo factores en cuanto a educación, grado de experiencia, competencias y otras cualidades exigibles.

☞ **Valores:**

Acciones orientadas por un conjunto de principios que comparten los miembros de la Empresa y están respaldadas por varias conductas observables.

☞ **Visión:**

Es una declaración formal de lo que la empresa trata de lograr. Es el intento estratégico de una organización.

## BIBLIOGRAFÍA

- ☞ ALLES, Martha, Gestión por Competencias, El diccionario, Ediciones Granica, Buenos Aires, Argentina, 2005
- ☞ ALLES, Martha, Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias, Ediciones Granica, Buenos Aires, Argentina, 2006
- ☞ ALLES, Martha, Desarrollo del Talento Humano, basado en competencias, Ediciones Granica, Buenos Aires, Argentina, 2005
- ☞ ALLES, Martha, Desempeño por Competencias, Ediciones Granica, Buenos Aires, Argentina, 2004
- ☞ ALLES, Martha, Selección por Competencias, Ediciones Granica, Buenos Aires, Argentina, 2004
- ☞ BUTTERISS Margaret, Reinventando Recursos Humanos, Gestión 2000, Barcelona, 2001
- ☞ BECKER Brian E, El cuadro de mando de RRHH, Gestión 2000, Barcelona, 2002
- ☞ CASANUEVA Cristóbal y GARCÍA DEL JUNCO Julio, Gestión de Empresas. Enfoques y Técnicas en la Práctica, Ediciones Pirámide, 1999
- ☞ CHIAVENATO Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Colombia, 2001



- ☞ DONELLY James H, GIBSON James L, IVANCEVICH John M, Fundamentos de dirección y Administración de Empresas, Mc Graw Hill, Colombia, 1999
- ☞ IVANCEVICH John M., LORENZI Peter, SKINNER Steven, CROSBY Philip B. Gestión, Calidad y Competitividad, ISBN, 1991
- ☞ KOONTZ Harold, WEIHRICH Heinz, Administración una perspectiva global, Mc Graw Hill, México, 1999
- ☞ LE BOTERF Guy, Ingeniería de las Competencias, Ediciones Gestión 2000, España, 2001
- ☞ HILL Charles, JONNES Gareth, Administración Estratégica, Un enfoque integrado, Mc Graw Hill, 1996
- ☞ PAREJA Yannuzzelli Carlos, PETROECUADOR El Desafío de una Nueva Empresa, Quito, Ecuador, 2007
- ☞ PETROECUADOR, El petróleo en Ecuador, su historia y su importancia en la Economía Nacional, Quito-Ecuador, Julio del 2004
- ☞ UNE-EN ISO 9000, Norma ISO 9000:2005, editada por AENOR, Madrid España, Diciembre del 2005
- ☞ UNE-EN ISO 9001, Norma ISO 9001:2000, editada por AENOR, Madrid España, Diciembre del 2000
- ☞ UNE-EN ISO 14001, Norma ISO 14001:2004, editada por AENOR, Madrid España, Noviembre del 2004
- ☞ Norma NTC OHSAS 18001:2000, editada por ICOTEC, Bogotá Colombia, 2000

- ☞ Ley Especial de la Empresa Estatal Petróleos del Ecuador, PETROECUADOR y sus empresas filiales, Registro Oficial N° 283, 26 de septiembre de 1.989
- ☞ Normas para la Administración de los Recursos Humanos de PETROECUADOR y sus Filiales, \_Quito, 1990
- ☞ Orgánico Funcional de PETROPRODUCCIÓN, Resolución N° 070-DIR-93, del 6 de octubre de 1.993
- ☞ Instructivo del Plan de Carrera para PETROECUADOR y sus empresas Filiales, aprobado por el Consejo de Administración, Resolución N° 425-CAD-2006-11-09.