



UNIVERSIDAD LAICA  
ELOY ALFARO  
DE MANABÍ

FACULTAD DE TRABAJO SOCIAL



**ESCUELA DE PSICOLOGIA**



**TESIS DE GRADO**

**Previa a la obtención del Título de Psicóloga, Mención en Psicología  
Organizacional/ Industrial**

**TEMA:**

**“LAS COMPETENCIAS LABORALES EN RELACIÓN A LA CALIDAD DE  
GESTIÓN DE LOS SERVIDORES DE LA UNIDAD FINANCIERA DE LA  
“REFINERÍA DEL PACÍFICO ELOY ALFARO RDP CEM”.**

**AUTORA:**

**SUSANA ALEXANDRA FARFÁN RIVERA**

**DIRECTOR DE TESIS**

**Dr. Patricio Acuña**

**Octubre del 2013**

**Manta - Manabí - Ecuador**

**TEMA:**

**“LAS COMPETENCIAS LABORALES EN  
RELACIÓN A LA CALIDAD DE GESTIÓN  
DE LOS SERVIDORES DE LA UNIDAD  
FINANCIERA DE LA “REFINERÍA DEL  
PACÍFICO ELOY ALFARO RDP CEM”.**

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

**TEMA: “LAS COMPETENCIAS LABORALES EN RELACIÓN A LA CALIDAD DE GESTIÓN DE LOS SERVIDORES DE LA UNIDAD FINANCIERA DE LA “REFINERÍA DEL PACÍFICO ELOY ALFARO RDP CEM”.**

SOMETIDO A CONSIDERACIÓN DE LA AUTORIDAD DE LA UNIDAD ACADÉMICA DE LA ESCUELA DE PSICOLOGIA Y DE LA UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABI, COMO REQUISITO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICOLOGA, MENCIÓN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL/ INSUSTRIAL, DECLARA:

### **APROBADO**

Mgs. Olga Vélez de Mendoza .....

**DECANA DE LA FACULTAD**

Dr. Oswaldo Zambrano Quinde .....

**DIRECTOR DE ESCUELA**

Dr. Patricio Acuña Mejía .....

**DIRECTOR DE TESIS**

**MIEMBRO TRIBUNAL** .....

**MIEMBRO TRIBUNAL** .....

**MIEMBRO TRIBUNAL** .....

.....  
*SECRETARÍA DE LA ESCUELA*

## **RESPONSABILIDAD DE LA AUTORA**

Dejo constancia que el presente trabajo de investigación cuyo tema es **“LAS COMPETENCIAS LABORALES EN RELACIÓN A LA CALIDAD DE GESTIÓN DE LOS SERVIDORES DE LA UNIDAD FINANCIERA DE LA “REFINERÍA DEL PACÍFICO ELOY ALFARO RDP CEM”**, es de exclusiva responsabilidad de la autora.

Manta, Octubre del 2013.

**SUSANA ALEXANDRA FARFÁN RIVERA**

## **CERTIFICACIÓN**

**Certifico:** Haber realizado el asesoramiento y revisión prolija del trabajo de investigación titulado “**LAS COMPETENCIAS LABORALES EN RELACIÓN A LA CALIDAD DE GESTIÓN DE LOS SERVIDORES DE LA UNIDAD FINANCIERA DE LA “REFINERÍA DEL PACÍFICO ELOY ALFARO RDP CEM”**”, de la Srta. Susana Farfán Rivera, y autorizo la presentación para la defensa previa y aprobación respectiva.

Manta, Octubre del 2013.

Dr. Patricio Acuña  
**DIRECTOR DE TESIS**

## DEDICATORIA

*Dedico el presente trabajo a mi amado hijo, quien es la luz de mi vida, mi alegría y mi motor para luchar día a día. A mi mamá que con sus oraciones y apoyo siempre está conmigo. A mis hermanos quienes siempre me motivaron y creyeron que soy capaz de lograr mis metas y sueños. A mi querido papá que aunque ya no está a mi lado, con su ejemplo de trabajo y honestidad ha sido un pilar fundamental en mi vida*

**SUSANA ALEXANDRA FARFÁN RIVERA**

## AGRADECIMIENTO

Gratitud infinita a Dios por bendecirme cada día y darme la fortaleza para ser quien soy, a mi hijo por su amor y comprensión en todo lo que hago, a mi familia por su apoyo incondicional.

Deseo expresar mi más sincero agradecimiento a mi ilustre Universidad Laica “Eloy Alfaro de Manabí”, a la Facultad de Trabajo Social, a la Lcda. Olga Vélez de Mendoza, Mg; a la Escuela de Psicología, al Dr. Oswaldo Zambrano Quinde, a mis docentes, a todos aquellos quienes nos impartieron sus conocimientos; así mismo a mi director de tesis Dr. Patricio Acuña, por su paciencia y sabiduría para guiarme en la culminación de mi carrera, a los servidores de la Refinería del Pacífico Eloy Alfaro RDP CEM.

Gracias a todos los que creyeron en mí.

**SUSANA ALEXANDRA FARFÁN RIVERA**

## **TABLA DE CONTENIDOS**

<b>Contenido</b>	<b>Pág.</b>
Carátula	I

Tema	II
Aprobación de la Tesis	III
Responsabilidad de la autora	IV
Certificación del Director de Tesis	V
Dedicatoria	VI
Agradecimientos	VII
Tabla de contenidos	VIII
Índice de Tablas y figuras	X
Introducción	1
<b>Parte I: Problematización</b>	3
1.1 Planteamiento del Problema	3
1.2 Preguntas claves	6
1.3 Delimitación	6
1.4 Justificación	7
1.5 Objetivos	8
1.6 Hipótesis	9
1.6.1 Variables	9
1.6.2 Operativización de variables	10
<b>Parte II: Marco Teórico</b>	11
<b>Capítulo I: Consideraciones Generales</b>	11
1.1 Fundamentación Filosófica	11
1.2 Fundamentación Psicológica	16
1.3 Fundamentación Legal	18
<b>Capítulo II: Las competencias laborales</b>	22
2.1 Antecedentes	22
2.2 Conceptualización	23
2.3 Objetivos de aplicación de la competencia	26
2.4 Componentes de las competencias	27
2.5 Clasificación de las competencias laborales	29
2.6 Evolución de las competencias según los niveles jerárquicos.	32
2.7 Grados de Competencias	33
2.8 Proceso general para determinar competencias	34
2.9 Competencias poseídas Vs desarrolladas	35
2.10 Diccionario de competencias	36
<b>Capítulo III: Métodos para diseñar modelos de gestión por competencias</b>	41
3.1 Método 1: Modelo de Perfiles de Competencias “MPC”	41
3.2 Método 2: Incidentes Críticos	48
3.3 Ventajas del Modelo de Gestión por competencias	50
3.4 Limitaciones del Modelo de Gestión por competencias	51
<b>Capítulo IV: Las competencias laborales en la administración pública</b>	54
4.1 Competencias Laborales Institucionales para el sector público	54
4.2 Competencias y organización del trabajo	56

4.3	Competencias específicas para el área financiera	56
4.4	Cómo identificar y evaluar competencias individuales	59
4.5	Detección de brechas de competencias	60
	<b>Capítulo V: Calidad de la gestión</b>	61
5.1	Gestión: Concepto y generalidades	61
5.2	Elementos necesarios para una gestión de calidad	63
	<b>Capítulo VI: Incidencia de las competencias en la gestión</b>	67
6.1	Reclutamiento y Selección	67
6.2	Clasificación de Puestos	68
6.3	Evaluación de desempeño	70
6.4	Sistema de Capacitación y desarrollo de competencias	72
6.5	Plan de carrera	73
6.6	Compensaciones	75
	<b>Parte III: Marco Metodológico</b>	79
3.1	Metodología	79
3.2	Tipo de investigación	79
3.3	Métodos y técnicas	79
3.4	Población y muestra	81
3.5	Recursos	81
	<b>Parte IV: Análisis de Resultados</b>	83
4.1	Análisis e interpretación de encuestas	83
4.2	Análisis e interpretación de entrevistas	93
	<b>Parte V: Comprobación de Hipótesis</b>	99
	<b>Parte VI: Conclusiones y Recomendaciones</b>	102
6.1	Conclusiones	102
6.2	Recomendaciones	103
	Bibliografía	104
	Anexos	107

## INDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Figura No. 1: Tipificación de las competencias	16
Figura No. 2: Factores no psicológicos del comportamiento laboral	18
Figura No. 3 : El iceberg conductual	25
Figura No. 4: Las competencias observables en el iceberg	26
Figura No. 5: Componentes de las competencias	28
Figura No. 6: Evolución de las competencias	32
Figura No. 7: Teorema de Pareto	42
Figura No. 8: Diagrama de brechas en la selección de personal	60
Figura No. 9: Proceso de clasificación de puestos	70
Figura No. 10: Tabla de evaluación de desempeño	71
Figura No. 11: Gráfico de la Vida Laboral	74
Tabla No 1: Competencias según Martha Alles	31
Tabla No. 2: Grados de Competencias, según OIT	33
Tabla No. 3: Matriz para aplicar Teorema de Pareto	43
Tabla No. 4: Cómo escribir una competencia	43
Tabla No. 5: Escala para la clasificación de puestos	44
Tabla No. 6: Escala para la clasificación de puestos	45
Tabla No. 7: Metodología para enlistar competencias	46
Tabla No. 8: Elementos para diseño de competencias genéricas	47
Tabla No. 9: Tipos de competencias y grados de modificabilidad	48
Tabla No. 10: Competencias para el área financiera	57
Tabla No. 11: Campos para la clasificación de puestos	69



# INTRODUCCIÓN

---

La competencia laboral se define como el conjunto de habilidades, destrezas y capacidades que debe poseer el personal para la realización de tareas específicas en el entorno laboral. Cuando un profesional posee competencias laborales es capaz de resolver los problemas, coordinar el trabajo en equipo y realizar sus funciones cumpliendo los parámetros de calidad. Cuando nos referimos al término competencias estamos hablando de habilidades o destrezas, lo cual conlleva o conduce a un cambio de conducta que permite a un individuo a alcanzar sus propósitos.

Enmarcados en este contexto, el talento humano de una organización se convierte en el activo más valioso que posee. Es por esta razón que las empresas de éxito van de la mano con la actualización y aprendizaje continuo para estar a la vanguardia de los cambios. Un profesional que cuente con la gama de habilidades y destrezas, conocimientos y aptitudes suficientes tanto en su esquema profesional como en la construcción de su personalidad es un profesional que siempre será de utilidad a la empresa y que incluso puede moverse en diversas empresas ya que sus capacidades gozan de reconocimiento y adaptabilidad. Sin embargo no todo profesional cuenta con competencias laborales, en esos casos la empresa es la encargada de surtir a ese profesional criterios específicos para fortalecer las mismas mediante la capacitación.

La presente investigación enmarca acciones de análisis bibliográficos y de la realidad en la que se desenvuelven y realiza su trabajo el personal del área financiera de la Refinería del Pacífico Eloy Alfaro RDP–CEM. Compañía de Economía Mixta, mediante una metodología de la investigación que hace uso de métodos, técnicas e instrumentos a fin de poder comprobar los aspectos negativos y positivos que puedan incidir en la actualidad en las competencias laborales del personal que labora en esta área.



La tesis está dividida en seis partes: en la primera se analiza y se presenta la problematización donde se describen los objetivos, la justificación y la hipótesis que es la que orienta la tesis.

La segunda parte se refiere al marco teórico, cuyas partes se integran en seis capítulos: las consideraciones generales, las competencias laborales, los métodos para el diseño de modelos de gestión por competencias, las competencias laborales en la administración pública, calidad de gestión e incidencia de las competencias en la gestión.

La tercera parte recoge el marco metodológico, donde se describe los tipos de investigación, los métodos y las técnicas. En la cuarta parte se presenta los resultados de las encuestas y entrevistas. En la quinta parte la comprobación de hipótesis; para finalmente en la última parte emitir las conclusiones y recomendaciones.



# PARTE I: PROBLEMATIZACIÓN

---

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El desarrollo de la actitud y aptitud del personal, ha venido evolucionando en torno a las necesidades de la sociedad, actualmente el perfil del personal se define y evalúa por las competencias que este ostente. Ya que el enfoque de la empresa se encuentra en continuo cambio, se considera que la realización de todo esfuerzo de tener una finalidad para ser valedero; y alcanzar los fines, hace necesario que el personal cuente con las competencias necesarias para un adecuado desempeño.

David McClelland (1973) fue el precursor del término “competencias”, concluyó que para el éxito de la contratación del personal no sólo es relevante el título o resultados de evaluaciones, sino las características personales.

Una persona es competente cuando sabe movilizar recursos personales (conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes) y del entorno (tecnología, organización, etc.) para resolver problemas y obtener los resultados deseados. Para poder contar con personal apto para el trabajo responsable, se debe realizar la adecuada definición del perfil profesional de los diferentes puestos de la institución, aparte de los títulos que acrediten a una persona para la ejecución de sus funciones; a nivel profesional existe un sinnúmero de aptitudes específicas que el personal debe tener en su haber.

Una de estas capacidades de suma importancia en la actualidad y que necesita de mucho equilibrio y temple emocional en los profesionales, es la realización del trabajo bajo presión; es decir, cuando se deben cumplir con funciones a corto plazo las cuales exigen un alto nivel de concentración y eficacia en la ejecución de las actividades a fin de no cometer errores que propicien la duplicidad y la pérdida de tiempo. El mercado laboral exige personal con una



amplia inteligencia emocional entre sus capacidades para garantía de la eficiencia en sus funciones.

Surge entonces una nueva realidad empresarial que basa el éxito en el talento de sus empleados y que planea el futuro a partir de ellos, otorgándole así una mayor exigencia al departamento de Talento Humano, el que no solamente se encargará de mejorar el clima laboral sino que a su vez interferirá en los planes operativos que funcionan solo a través de los perfiles de cada trabajador. En esta nueva visión debe ocuparse de seleccionar, formar, valorar e incentivar a los empleados para garantizar que la organización cuente con personas más capacitadas y comprometidas.

Martha Alles, (2010), estudiosa del tema en mención, considera que un modelo de gestión por competencias conlleva: definición o revisión de la visión y misión de la organización; definición de competencias por la máxima autoridad de la compañía, tanto cardinales como específicas, confección de los documentos necesarios: diccionario de competencias y comportamientos; asignación de competencias y grados o niveles a los diferentes puestos de la organización; determinación de brechas entre las competencias definidas por el modelo y la que poseen los integrantes de la organización.

El problema a estudiarse en el presente trabajo es saber cómo la definición de las competencias laborales del personal incide en la calidad de la gestión de la unidad financiera de la Refinería del Pacífico; el estudio de esta problemática es de gran importancia ya que en la actualidad tanto en las empresas del estado como en las privadas existe un gran sentido de la competitividad, es decir los profesionales que laboran en dichas instituciones deben estar en capacidad de realizar sus funciones, de cumplir con los requerimientos del puesto y tener confianza y seguridad en sí mismos.

Las competencias laborales es un criterio de amplia difusión y que han tomado identidad propia en diferentes países; a manera de ejemplo: en México de acuerdo a Meci (2007), la competencia laboral se define como *“la capacidad*



*productiva de un individuo que se le define y mide en términos de desempeño en un contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; estas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo". Mientras que en España de acuerdo a Gómez (2007): "Las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. "Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber-hacer".*

Hellriegel, Jacson y Slocum (2009) definen a la competencia como la combinación de conocimientos, las habilidades, comportamientos y actitudes que contribuyen a la efectividad personal.

La falta de competencias laborales del personal obviamente pueden propiciar una deficiente calidad en la gestión de los servicios, pero no es un problema que surja simplemente de manera espontánea, es decir, el personal no haría mal las cosas de manera deliberada, deben existir causas que propicien esta dificultad; entre estas pueden estar:

- Debilidades en la definición del perfil de competencia de los puestos de la Refinería del Pacífico.
- Falta de un sistema de capacitación interno del personal.
- Deficiencias en la clasificación de puestos en la Refinería del Pacífico.
- Falta de coordinación del trabajo en equipo.

Con la investigación se pretende un análisis de las competencias profesionales a fin de orientar una óptima calidad en la gestión de la unidad financiera de la Refinería del Pacífico Eloy Alfaro RDP CEM. Además ofrece una herramienta de gran utilidad para el proceso de reclutamiento y selección de personal. Quien selecciona puede contar no sólo con la tradicional descripción de funciones, tareas y responsabilidades del cargo sino también con una descripción concreta de las competencias que son requeridas para el buen funcionamiento del individuo en el cargo.



## 1.2 PREGUNTAS CLAVES

- ¿Cuáles son las competencias profesionales necesarias en el personal de la unidad financiera de la Refinería del Pacífico Eloy Alfaro RDP CEM para que puedan realizar una gestión de calidad?
- ¿La efectividad del proceso de definición del perfil del puesto determina la admisión de personal capacitado para el Área Financiera de la Refinería del Pacífico?
- ¿La eficiente clasificación de puestos en la Unidad Financiera de la Refinería del Pacífico permite determinar las competencias correctas de acuerdo a las capacidades cognitivas del personal?

## 1.3 DELIMITACIÓN

Para el desarrollo de la tesis, se ha considerado abarcar el tema relacionado a las competencia laborales, analizado desde la ciencias psicológicas, donde se contempla desarrollar un sistema de gestión por competencias para la organización objeto de estudio, que permita una eventual implantación y posterior aplicación en las políticas de recursos humanos desde una perspectiva estratégica en la Refinería del Pacífico.

**Objeto:** Competencias Laborales

**Campo:** Recursos Humanos

**Área:** Psicología Industrial/Organizacional

**Tiempo:** 2012

**Lugar:** Refinería del Pacífico Eloy Alfaro RDP CEM- Manta.

**Tema:** Competencias Laborales en relación a la Calidad de Gestión de los servidores de la Unidad Financiera de la Refinería del Pacífico Eloy Alfaro RDP CEM durante el año 2012.

**Problema:** Falta de definición de las competencias laborales específicas necesarias en los servidores de la Unidad Financiera de la Refinería del Pacífico.



## 1.4 JUSTIFICACIÓN

Como ya se ha investigado previamente, las empresas de vanguardia deben estar de la mano con la innovación, por tanto el fortalecimiento de las competencias necesarias para una óptima gestión, es la vía para lograr objetivos organizacionales y desarrollo personal de los servidores.

En la actualidad las empresas e instituciones han tenido que cambiar su manera tradicional de administración, sobre todo en las instituciones públicas donde se exige mayor eficiencia y eficacia en los servicios y productos que se ofrece. Esta nueva etapa exige desde el Estado implementar las nuevas tendencias administrativas, aplicar y desarrollar la competencias de los empleados y trabajadores; así como la de aplicar innovadores sistemas de evaluación laboral que permitan detectar nudos críticos y establecer controles para monitorear el buen desempeño de estos procesos.

De allí que la depreciación de la calidad de gestión de un área o de una empresa es un problema que puede surgir directamente o indirectamente de la falta de capacidades laborales del personal que desempeña funciones en una empresa o área. Es de suma importancia determinar exactamente cuáles son las causas reales para que las competencias laborales no sean en ocasiones las indicadas para generar una óptima calidad de los procesos y de la gestión de la empresa o departamento. El crecimiento de las empresas propicia la seguridad económica y emocional tanto de los trabajadores como de sus familiares. Definitivamente mejorará la empresa y la relación laboral, puesto que la parte remunerativa está determinada en la escala remunerativa.

La presente tesis justifica su aporte a la institución objeto de estudio en virtud de que busca atacar uno de los principales problemas que tienen las empresas hoy en día, como es el conocimiento de su rendimiento. A raíz de la importancia que tiene la Refinería del Pacífico para el desarrollo local y nacional, es prioritario que se entre en procesos de análisis de las competencias laborales, a través de la evidencia de que los perfiles de puestos



para las diferentes áreas, están acorde con el perfil profesional y laboral del talento humano con el que cuentan.

Refinería de Pacífico debe responder a la sociedad, para esto con el aporte de esta tesis se busca mejorar el entrenamiento laboral, la capacitación del personal, la motivación al crecimiento profesional y la generación de políticas internas que permita a partir del diagnóstico e identificación de competencias laborales una propuesta de mejoramiento para el beneficio de los empleados y productividad laboral.

Investigar el perfil de puestos de funcionarios que conforman los procesos agregadores de valor de Refinería del Pacífico, es adecuado, ya que los resultados detectados orientarán la ratificación y las oportunidades de mejora continua del personal y darán luces a una mejor gestión del recurso humano, lo que permitirá:

- Contribuir al diseño de políticas de cambio continuo o mejora organizacional.
- Una excelente administración de la Unidad de Talento Humano.
- Un mejor desempeño de los funcionarios de Refinería.
- Información oportuna y confiable para la toma de decisiones con respecto al personal que requieren los diferentes niveles.

## **1.5 OBJETIVOS**

### **1.5.1 OBJETIVO GENERAL**

Determinar cuáles son las competencias profesionales necesarias para una óptima calidad en la gestión de los servidores de la Unidad Financiera de la Refinería del Pacífico.

### **1.5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Determinar la efectividad del proceso de definición del perfil del puesto en relación a la admisión de personal competente para las funciones laborales del área financiera.



- Identificar el proceso de desarrollo de destrezas y habilidades propiciado por el sistema de investigación del puesto, para analizar si está acorde con las competencias laborales necesarias identificadas.
- Determinar la eficiencia de la clasificación de puestos de la Unidad Financiera de la Refinería del Pacífico para la asignación de responsabilidades de acuerdo con las competencias del personal.

## **1.6 HIPÓTESIS**

**Hi:** Las competencias laborales del personal propician una alta Calidad de Gestión de la Unidad Financiera de la Refinería del Pacífico Eloy Alfaro RDP CEM.

### **1.6.1 VARIABLES**

#### **Variable Independiente**

Competencias Laborales

#### **Variable Dependiente**

Calidad de la gestión



## 1.6.2 OPERATIVIZACIÓN DE VARIABLES

<b>Variable</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Subdimensiones (indicadores)</b>
<b>INDEPENDIENTE</b> (x) Competencias Laborales	La competencia laboral es la capacidad para responder exitosamente una demanda compleja o llevar a cabo una actividad o tarea, según criterios de desempeño definidos por la empresa o sector productivo.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Competencias básicas</li><li>- Competencias Educativas</li><li>- Competencias funcionales</li><li>- Competencias Cardinales, Gerenciales y Específicas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Formación elemental</li><li>- Acreditaciones profesionales</li><li>- Capacidad específica</li><li>- Habilidad de trabajo en grupo.</li></ul>
<b>DEPENDIENTE</b> (Y) Calidad de la gestión de la unidad financiera	Es la característica o conjunto de características específicas de la gestión, por tanto puede haber buena o mala calidad de gestión.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Tesorería</li><li>- Pagos</li><li>- Contabilidad</li><li>- Presupuesto</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Elementos de la calidad de gestión.</li><li>- La calidad de gestión y sus efectos.</li><li>- Factores que afectan la calidad de gestión</li><li>- Control de la calidad de gestión</li></ul>



## **PARTE II: MARCO TEÓRICO**

### **CAPITULO I: CONSIDERACIONES GENERALES**

---

#### **1.1.- Fundamentación Filosófica**

Como primer acercamiento al estudio de las competencias, cabe decir que son múltiples y variadas las interpretaciones conceptuales sobre la temática a investigar, en razón que, su interpretación, – y apoyándonos en los consultores José María Saracho (2005), Fernando Vargas (2004), Leonard Mertens (1996), y Andrew Gonzci (1996), – puede estar sujeta a dos grandes dimensiones a considerar: primero, las diferentes escuelas existentes con sus respectivos enfoques, ya sea, funcionalista, conductista y constructivista, y uno último, el cual no constituye escuela, que sería el enfoque integrado u holístico; y segundo, los diferentes actores involucrados que la definan, es decir, a nivel de países, en cuanto a los órganos directivos encargados de sistemas nacionales de competencias, como también, en cuanto a las instituciones dedicadas a la formación/capacitación acerca del diseño de sus mallas curriculares, y por último, a nivel de empresas, acerca de la gestión de su capital humano.

Sin embargo, un concepto generalmente aceptado según la Organización Internacional del Trabajo (O.I.T.) sobre el término “competencia”, la define como “una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada” (Ibíd.).

Para Leonard Mertens (1996), “el sistema de competencia laboral está compuesto por varios elementos que a su vez constituyen subsistemas dentro del sistema global, con sus propias dinámicas internas (autorreferenciales). El



sistema de competencia laboral a nivel de empresas, también está compuesto por varios elementos (como por ejemplo: el saber actuar, el querer actuar y el poder actuar) que a su vez constituyen subsistemas (políticas o procesos de recursos humanos por competencias) dentro del sistema global (sistema de gestión por competencias), con sus propias dinámicas internas (management/gestión o estilos de dirección).

Al realizar un breve análisis histórico de las competencias, se denota que está compuesto de los siguientes aspectos, a saber: surgimiento de las competencias en base a la autoría; surgimiento de las competencias a nivel de países, y surgimiento de las competencias a nivel de empresas.

Se reconoce como uno de los precursores en el estudio de las competencias a David McClelland, catedrático de psicología en la Universidad de Harvard, quien analiza la motivación humana y es la base sobre la que se desarrolla el “enfoque de competencia” a nivel de empresas, a través de la aplicación del “enfoque conductista”.

El sociólogo estadounidense, Talcott Parsons (1949), “...elaboró un esquema conceptual que permitía estructurar las situaciones sociales, según una serie de variables dicotómicas. Una de estas variables era el concepto de Achievement vs. Ascription, que en esencia consistía en valorar a una persona por la obtención de resultados concretos, en vez de hacerlo por una serie de cualidades que le son atribuidas de una forma más o menos arbitraria”.

Casi diez años después, J. W. Atkinson (1958), “lograba demostrar de forma estadística la utilidad del dinero como un incentivo concreto que mejoraba la producción, siempre que el mismo, estuviese vinculado a resultados específicos” (id.).

Posteriormente, McClelland (1960), “...propone una nueva variable para entender el concepto de motivación, que sería: Performance vs. Quality, considerando el primer término como la necesidad de logro (resultados cuantitativos). Siguiendo esta perspectiva, McClelland “...se plantea los posibles vínculos entre este tipo de necesidades y el éxito profesional (sic.): si se logran determinar los mecanismos o niveles de necesidades que mueven a los mejores



gestores, podrán seleccionarse entonces a personas con un adecuado nivel en esta necesidad de logros, y por consiguiente formar a las personas en estas actitudes, con el propósito de que éstas puedan desarrollarlas y sacar adelante sus proyectos” (id.).

La aplicación práctica de esta teoría la realizó McClelland (1964) en la India, “donde se desarrollaron un conjunto de acciones formativas, y en solo dos años se comprobó que 2/3 de los participantes habían desarrollado características innovadoras que potenciaban el desarrollo de sus negocios, y en consecuencia, de su localidad de residencia” (id.).

Continuando con sus investigaciones, McClelland (1973), “...demuestra que los expedientes 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.

Esto lo condujo a buscar nuevas variables, a las que llamó competencias, que permitieran una mejor predicción del rendimiento laboral” (Ibíd.). Durante estas investigaciones McClelland encuentra que, “para predecir con una mayor eficacia el rendimiento, era necesario estudiar directamente a las personas en su puesto de trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos, con las de aquellos que son solamente promedio” (Ibíd.).

Concluyendo aquí con el surgimiento de las competencias a nivel de autoría, podríamos decir 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 se posiciona con fuerza en los EE.UU., siendo uno de sus principales voceros David McClelland (1973), quién postuló que era preciso buscar otras variables – las competencias – que pudieran predecir cierto grado de éxito, o al menos, ser menos desviado”.

Otra forma de abordar los orígenes de las competencias es – a nivel de empresas. Desde esta perspectiva, “el movimiento hacia la adopción del “enfoque de competencia” se ha relacionado con los cambios que, en diferentes ámbitos, se registran actualmente a nivel global”.



En particular Mertens (1996), “...asoció las competencias laborales con las estrategias de competitividad (para la generación de ventajas competitivas), de productividad y de gestión de recursos humanos” (id.). Para este autor, “es indudable que el surgimiento del “enfoque de competencia” está relacionado con las transformaciones productivas ocurridas a partir de la década de los ochenta. La mayor exposición a la competencia mundial y la presión por el mejoramiento de la calidad y la reducción de costos, fueron estrategias que rápidamente se difundieron desde el Japón hacia el occidente” (id.).

Así para Mertens (id.), “las estrategias empresariales hacia el mejoramiento de la competitividad, terminaron generando elementos de diferenciación a partir de la estructura organizacional y de la incorporación de elementos que antes sólo hacían parte de su entorno. De este modo, se construyeron redes de colaboración entre la función productiva y otros agentes clave, como por ejemplo: proveedores, consultores, contratistas, clientes, trabajadores, entre otros” (id.).

Por lo expresado, se concluye que, “el surgimiento del “enfoque de competencia” está relacionado plenamente con la estrategia de competitividad, dada la necesidad de la organización por diferenciarse en el mercado a partir del desarrollo de sus recursos humanos” (Ibíd.). “Ubicándose así, entre sus competencias clave, y que le distingue como organización, el desarrollo de la competencia humana”.

Para concluir esta parte de la tesis, abordaremos algunas concepciones de competencias:

Miranda, Martín (2003): “De un modo genérico se suele entender que la competencia laboral comprende las actitudes, los conocimientos y las destrezas que permiten desarrollar exitosamente un conjunto integrado de funciones y tareas de acuerdo a criterios de desempeño considerados idóneos en el medio laboral. Se identifican en situaciones reales de trabajo y se las describe agrupando las tareas productivas en áreas de competencia(funciones más o menos permanentes), especificando para cada una de las tareas los criterios de



realización a través de los cuales se puede evaluar su ejecución como competente”.

La anterior definición concibe la competencia centrada en la capacidad de ejecutar tareas (más que centrada en los atributos personales), ya que considera éstas, como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral (funciones y tareas) plenamente identificada, por mencionar sólo algunos aspectos. Asimismo, esta definición estaría correspondiendo a un “enfoque funcionalista”.

Adicionalmente, cabe señalar que, el enfoque integrado u holístico de la competencia, “está en correspondencia a la teoría de sistemas, esto significa que, el holismo es equivalente a sinergia; la característica del sistema que se resume en su capacidad para lograr en conjunto, un efecto mayor al que lograría cada una de las partes actuando aisladamente”.

Se podría señalar que, al conceptualizar el término “competencia”, se puede apreciar que las diferentes definiciones y categorizaciones de éstas atienden a necesidades distintas según el actor a intervenir en la utilización del “enfoque de competencia”, ya sea a nivel de países y/o a nivel empresas. Esto significa que, en términos simples, su conceptualización va a depender en primer lugar de las necesidades de los distintos usuarios que deseen implantar dicho enfoque.

A continuación, se estima útil presentar un esquema formulado por Andrew Gonzci (1996); quién distingue tres tendencias en la tipificación de las competencias, las cuales se ajustan a la categorización de las mismas con respecto a los referidos enfoques de competencias, esto es: funcionalista (enfoque tareas despeñadas); conductista (enfoque atributos personales), y holístico (enfoque integrado u holístico, a saber).



**Figura No. 1**  
**Tipificación de las competencias**

TIPIFICACION DE LAS COMPETENCIAS		
Enfoque Tareas Desempeñadas	Enfoque Atributos Personales	Enfoque Integrado u Holístico
Desempeño que se ajusta a un trabajo descrito a partir de una lista de tareas y subtareas especificadas de manera clara.	Enfocada en las características de las personas y su aplicación en diferentes contextos de trabajo.	Dado por la combinación de las tendencias del enfoque de tareas con el enfoque de atributos personales.
Impulsaron las metodologías: DACUM, AMOD y SCID, básicamente orientadas a la formación.	Basada en lo que la persona sabe, puede y quiere hacer. Los atributos se especifican en niveles o grados.	Orientada a la evaluación y certificación de las competencias.

Fuente: Humberto Quezada  
Formulado por: Andrew Gonzci

Siguiendo esta perspectiva, cabe señalar que, el enfoque funcionalista se visualiza apropiado para el entrenamiento o formación de competencias; mientras que, el enfoque conductista se visualiza idóneo para el desarrollo de competencias. En cambio, el enfoque holístico de la competencia, se visualiza para el entrenamiento y desarrollo de éstas, que incluye la capacitación de competencias, por sólo mencionar algunos aspectos.

## 1.2.- Fundamentación Psicológica

En este aspecto se partirá del concepto interconductual de competencia, para analizar las llamadas competencias laborales. Este enfoque permite, delimitar la dimensión psicológica en las distintas esferas de la actividad humana y aproximarse al comportamiento de una manera naturalista.

Como vimos existen múltiples definiciones de competencias, y a pesar de la falta de consenso en el término, resulta clave para la normatividad organizacional institucional. La psicología se ocupa de explicar diversos fenómenos aglutinados



al término “competencia laboral”, a través de diversos enfoques o aproximaciones psicológicas.

El funcionalismo entiende la competencia como una función laboral, es decir, como el resultado que se debe lograr. Esta forma de concebir la competencia resulta de considerar que lo más importante en el trabajo no son las actividades de los trabajadores, sino los productos que logran con su hacer. El enfoque funcionalista tuvo por objetivo alinear la formación educativa con lo solicitado en la industria, de ahí que para la formación de su metodología involucre a diversos profesionales que contribuyen a elaborar normas de desempeño. (Mertens, 1996).

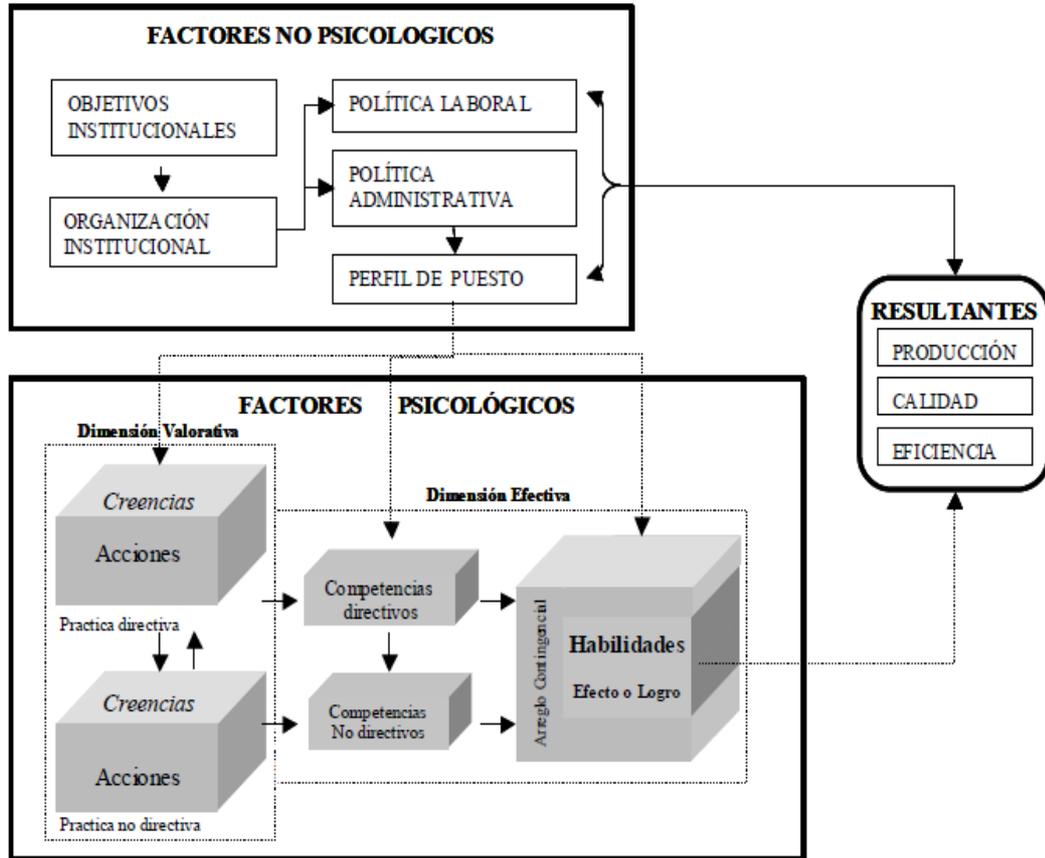
El constructivismo entiende la competencia como una construcción social del conocimiento basado en el pensamiento colectivo. (Mertens, 1996).

Para el conductismo, competencia equivale a desempeño, habilidades, destrezas y características del individuo en relación con una tarea que debe realizar. En “el análisis conductista parte de la persona que hace bien su trabajo de acuerdo con los resultados esperados, el énfasis está en el desempeño superior y las competencias de fondo que causan la acción de la persona” (Mertens, 1996).

El esquema de la dimensión psicológica en el trabajo de Rodríguez y Díez Gonzales (2000), aborda indicadores de competencias y algunos factores que constituyen dimensiones no psicológicas que regulan el comportamiento laboral y que no son objeto de estudio de la psicología, sino de otras disciplinas, tales como la administración o la sociología. Sin embargo es de importancia mencionar que si existe una adecuada definición de perfiles, tendremos consecuencias positivas en cuanto al desempeño de las personas, ya que si un individuo se desenvuelve en el ámbito de su competencia es una persona con seguridad en sí mismo, lo que repercute en un buen ambiente de trabajo, importante aspecto para la satisfacción personal del ser humano; cuando el trabajador enfrenta tareas o actividades para las que no está preparado se produce un nivel de estrés que en ocasiones desencadena perjuicios fisiológicos sin causa aparente.



**Figura No. 2**  
**Factores no psicológicos del comportamiento laboral**



Elaboración: Rodríguez y Díez

Estas dimensiones psicológicas que se visualizan en el esquema anterior y se convierten en elementos importantes a considerar en ésta investigación por el enfoque que tiene la psicología laboral.

### 1.3.- Fundamentación Legal

La **Constitución del Ecuador** en su Art. 33, señala que: “El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado”.



Para fines de evaluación el Ministerio de Relaciones Laborales tiene una **Norma Técnica de evaluación del Desempeño** que tiene por objeto establecer políticas, procedimiento e instrumentos de carácter técnico - operativo que permiten a las instituciones del Estado, medir y mejorar el desempeño organizacional desde la perspectiva institucional, de las unidades de procesos internos, de los ciudadanos y de las competencias del recurso humano en el ejercicio de las actividades y tareas del puesto. Comprende a las instituciones del Estado señaladas en los artículos 3 y 101 de la Codificación de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público – LOSCCA; y, en el artículo 1 de su Reglamento.

El Art. 3 de esta norma, señala que la evaluación del desempeño consiste en un mecanismo de rendición de cuentas programada y continua, basada en la comparación de los resultados alcanzados con los resultados esperados por la institución, por las unidades organizacionales o procesos internos y por sus funcionarios y servidores, considerando las responsabilidades de los puestos que ocupan. Regula desde la perspectiva de los recursos humanos, calificación que será complementaria a los resultados alcanzados desde la dimensión de la institución, de las unidades o procesos internos y/o el grado de satisfacción de los ciudadanos y/o de los usuarios de bienes o servicios públicos. El fin de la evaluación del desempeño será que la institución, las unidades o procesos internos y sus funcionarios y servidores, tengan una visión consensuada y de conjunto que genere condiciones para aplicar eficientemente la estrategia institucional, tendiente a optimizar los servicios públicos que brindan los funcionarios y servidores; y volverlos más productivos, incrementando al mismo tiempo la satisfacción de los ciudadanos.

El Art. 4., establece que la finalidad de la Evaluación del Desempeño, se efectuará sobre la base de los siguientes objetivos: a) Fomentar la eficacia y eficiencia de los funcionarios y servidores en su puesto de trabajo, estimulando su desarrollo profesional y potenciando su contribución al logro de los objetivos y estrategias institucionales; b) Tomar los resultados de la evaluación del desempeño para establecer y apoyar, ascensos y promociones, traslados,



traspasos, cambios administrativos, estímulos y menciones honoríficas, licencias para estudios, becas, cursos de capacitación y entrenamiento, cesación de funciones, destituciones, entre otros; c) Establecer el plan de capacitación y desarrollo de competencias de los funcionarios y servidores de la organización; d) Generar una cultura organizacional de rendición de cuentas que permita el desarrollo institucional, sustentado en la evaluación del rendimiento individual, con el propósito de equilibrar las competencias disponibles del funcionario o servidor con las exigibles del puesto de trabajo; y, e) Cohesionar el sistema de gestión de desarrollo institucional y de recursos humanos bajo el concepto de ciudadano usuario. El subsistema de evaluación del desempeño se transforma en mecanismo de retroalimentación para los demás subsistemas de administración de recursos humanos

Los indicadores de gestión del puesto, constituyen parámetros de medición que permiten evaluar la efectividad, oportunidad y calidad en el cumplimiento de las actividades esenciales planificadas, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos. Se definirán indicadores y metas, a fin de cuantificar el nivel de cumplimiento de los compromisos. Estos campos los tiene que determinar cada Institución acorde a la naturaleza de su gestión en el Formulario SENRES-EVAL-01:

- **Los conocimientos:** Este factor mide el nivel de aplicación de los conocimientos en la ejecución de las actividades esenciales, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos.
- **Competencias técnicas del puesto.-** Es el nivel de aplicación de las destrezas a través de los comportamientos laborales en la ejecución de las actividades esenciales del puesto, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos en los procesos institucionales, medidas a través de su relevancia (3 alta, 2 media, 1 baja), y el nivel de desarrollo.
- **Competencias universales.-** Es la aplicación de destrezas a través de comportamientos laborales observables, mismos que son iguales para todos los niveles sin excepción de jerarquía y se alinean a valores y principios de la



cultura organizacional, medidos a través de su relevancia (3 alta, 2 media, 1 baja) y la frecuencia de aplicación.

- **Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo.-** El trabajo en equipo es el interés que tiene el servidor para gestionar y cooperar de manera coordinada con los demás miembros del equipo. La iniciativa es la predisposición para gestionar proactivamente ideas obtenidas de la realidad del entorno. El liderazgo es la actitud, aptitud, potencial, habilidad comunicacional, capacidad organizativa, eficiencia administrativa y responsabilidad que tiene un servidor.

Debemos de aclarar que se consideran los procesos de evaluación de las instituciones y funcionarios públicos dada las características de empresa mixta que tiene refinería del Pacífico. Aun así existen empresas privadas que realizan la verificación de la conformidad de la competencia de las personas para desempeñar un determinado trabajo.

Sin embargo, independientemente del sector al que pertenezca una empresa, es de interés común de las mismas contar con un sistema que les permita mantener un alto nivel de calidad en sus procesos, asegurando de esta manera la eficiencia y eficacia de sus trabajadores y la satisfacción del cliente externo por el servicio recibido.



## CAPITULO II: LAS COMPETENCIAS LABORALES

---

### 2.1 Antecedentes

Las competencias no son un tema nuevo, surgen de acuerdo a historiadores en países europeos, donde las organizaciones han logrado alcanzar un alto nivel de productividad y eficiencia en su recurso humano gracias a su implementación. Algunos autores sin embargo, consideran que el origen del término ha sido bastante difuso. Consideran este concepto sinónimo de habilidad o destreza, mientras que otros lo diferencian de estos vocablos.

Sergio Tobón (2004) en su obra “Formación Basada en Competencias”, establece que el origen de las competencias nace en la filosofía griega, debido a la naturaleza y el método del trabajo intelectual de los pensadores de la época. Posterior a ello, Tobón menciona otros escenarios que dieron aportes al término competencia, entre ellos están:

- a) La lingüística, destacando la aparición de la Competencia lingüística desarrollada por Noam Chomsky, la cual da cuenta de la manera cómo los seres humanos se apropian del lenguaje y lo emplean para comunicarse.
- b) La competencia comunicativa. Según Hymes, 1984, esto representó el salto a un concepto más amplio, con el que se pretendía dar cuenta de la capacidad de las personas para determinar cuándo hablar y cuándo no, sobre qué, con quién y en qué forma.
- c) En el ámbito laboral, Martens (2000), citado por Tobón (2004), menciona que el enfoque de las competencias surgió a raíz del requerimiento de las empresas de promover el aprendizaje organizacional, la competencia y la movilidad laboral.
- d) La psicología. Ésta ha tenido un papel destacado en el afianzamiento de las competencias.



- e) La pedagogía laboral y organizacional. También ha tenido aportes en el proceso de consolidación de las competencias. MacClellan (1973) planteó que las pruebas tradicionales basadas en la medición de conocimientos y aptitudes, así como el record académico, no predecían el éxito en situaciones laborales.

En inicio, según Bruner (1991:3) la “competencia, tiene que ver más con la naturaleza de la mente y la actividad intelectual (procesos cognitivos) comunes a todos los individuos, puesto que existen características cognitivas universales; sólo que estas características no dependen exclusivamente de factores intrapsíquicos, ya que las acciones humanas son acciones situadas en un escenario cultural”. Pero también en otro de sus significados representa idoneidad, aptitud de tal manera que hay una correspondencia con competente, adecuado y oportuno.

## 2.2 Conceptualización

Martha Alles (2010), señala que las competencias hacen referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Según lo expresa Quezada Martínez (2003): se pueden definir a las competencias como: la “Capacidad de desarrollar eficazmente un trabajo, utilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios, así como los atributos que faciliten solucionar situaciones contingentes y problemas”. La palabra competencia proviene del griego “agón”, que da origen a “agonistes”: “Persona que competía en los juegos olímpicos con el fin de ganar”.

Santiago Segura (2001), en su diccionario de latín-español, recoge el término latino “habilis” que significa “que se puede tener, llevar o manejar fácilmente”. De aquí se deriva el concepto “habilitas” que puede traducirse como “aptitud, habilidad, idoneidad o destreza”. En inglés, el término “able” significa “capaz, hábil”.



Las competencias desempeñaron un papel importante en la reforma que se emprendió en los años noventa en el sistema de las Naciones Unidas. El Secretario General de las Naciones Unidas, Kofi Annan, definió la competencia como “una combinación de aptitudes, atributos y comportamientos que están directamente vinculados a un desempeño laboral exitoso”, agregando: “Espero que las competencias nos brinden un lenguaje compartido para abordar, en términos concretos, altos niveles de rendimiento y excelencia en la gestión”.

El diccionario de la Real Academia Española, le atribuye varios significados diferentes, entre ellos:

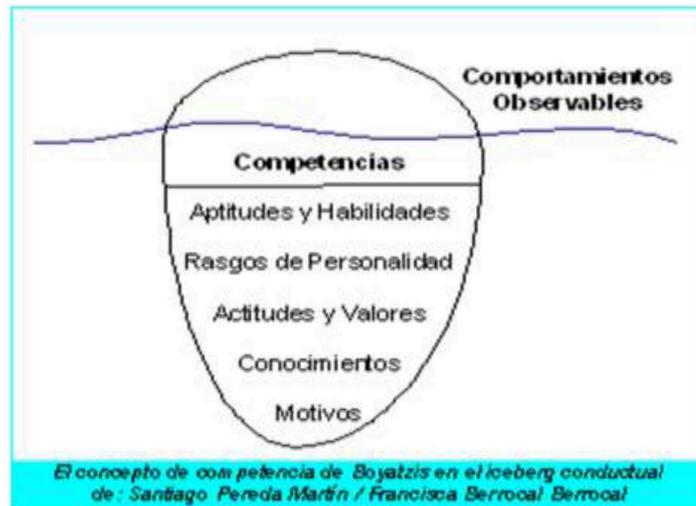
- “Pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado”.
- En la mayoría de los diccionarios, a este término se le confieren los significados de “aptitud e idoneidad “(Espasa, 1981).

Ampliaremos la Concepción de Boyatzis (1982), en su trabajo sobre las competencias, indica que se pueden destacar tres aspectos importantes de la definición de competencias:

**a. Característica subyacente:** La competencia se considera que es una característica personal que subyace y determina los comportamientos que se llevan a cabo. En el ejemplo del Iceberg, de la Figura No. 3, del cual sólo observamos la punta, que equivaldría a los comportamientos observables, veríamos que en la parte oculta del iceberg se esconderían las aptitudes y habilidades, rasgos de personalidad, actitudes y valores, conocimientos y motivos del sujeto. El punto de mira debe situarse en esta parte oculta, aunque las competencias se sitúan a un nivel intermedio, entre la superficie y los aspectos mencionados.



**Figura No. 3**  
**El iceberg conductual**



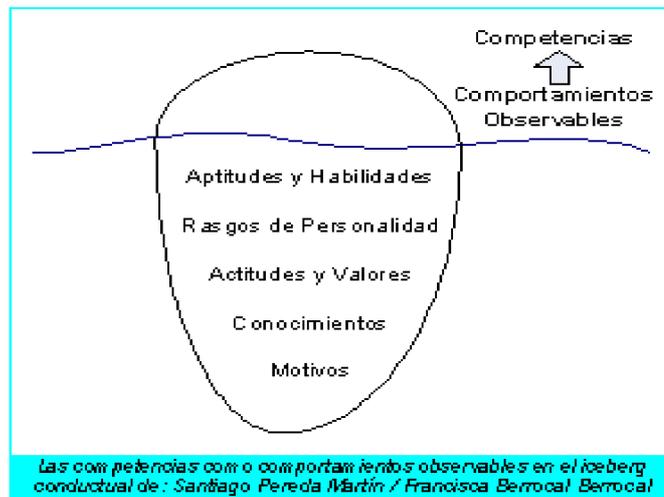
El paso que se ha dado ha sido el de cambiar el método, la técnica de evaluación, pero el concepto, en realidad, ha cambiado poco respecto al enfoque de rasgos. Una vez definidas las competencias de esta forma, no se evalúan a través de test o pruebas clásicas, sino a partir de comportamientos observables.

**b.- Organización concreta:** Las competencias que exige cada organización dependerán de sus valores, su cultura, su misión y su estrategia. Por ello, aunque se encuentre una competencia con el mismo nombre en dos organizaciones distintas, no se puede suponer que dicho nombre esté representando lo mismo.

**c.- Puesto de trabajo:** Al igual que hemos explicado al hablar de organizaciones distintas, incluso dentro de la misma organización no podemos suponer que, una competencia, aunque tenga el mismo nombre, signifique lo mismo al ser exigida por dos puestos de trabajo distintos. Las competencias son un conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionadas con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta.



**Figura No. 4**  
**Las competencias observables en el iceberg**



En esta definición, en lugar de hablar de características subyacentes, se habla de comportamientos observables. Si retomamos el ejemplo del iceberg, en este caso, los comportamientos observables sí se encontrarían en la parte visible del iceberg. Los aspectos referidos a los rasgos seguirían manteniéndose por debajo de la superficie, manteniendo su importancia, tal y como hemos comentado anteriormente, pero la competencia se definiría en función del grupo de comportamientos observables que se incluyen en la misma.

### 2.3 Objetivos de aplicación de la competencia

Cuando se identifican las competencias necesarias para una empresa a través de un análisis técnico, se puede identificar al individuo con un perfil de éxito con los suficientes conocimientos aplicados, habilidades desarrolladas y actitudes demostradas, es decir capacitado, competente, solo así podemos formar los criterios que nos permitan seleccionar, evaluar, formar, desarrollar y remunerar a los trabajadores. Es importante resaltar que según el autor Valle Cabrera, Ramón J – 2006, lo manifiesta, “Las investigaciones centradas en demostrar la existencia de relaciones entre práctica de gestión de recursos humanos y los resultados organizativos, es una –decisión- de a quién buscar e incorporar en la



empresa, esto juega un papel determinante para explicar el rendimiento en las organizaciones”.

Es una preocupación constante de las empresas descubrir y potenciar habilidades y competencias como una inversión que a la larga atraerá muchos beneficios. Las competencias:

- Son cualidades profesionales y están relacionadas con las funciones del puesto de trabajo.
- Se manifiestan en conductas, comportamientos observables, que facilita su evaluación más objetiva, presta para una posterior selección y codificación.
- Están relacionadas con el éxito de la empresa.
- Se modifican con el tiempo en función de la evolución del puesto de trabajo, de las necesidades de la empresa y del mercado.

## 2.4. Componentes de las competencias

Para que una persona pueda llevar a cabo los comportamientos incluidos en las competencias que conforman el perfil de exigencias del puesto es preciso que en ella estén presentes una serie de componentes, que a criterio de Miguel García Sáiz (2003), señala que son:

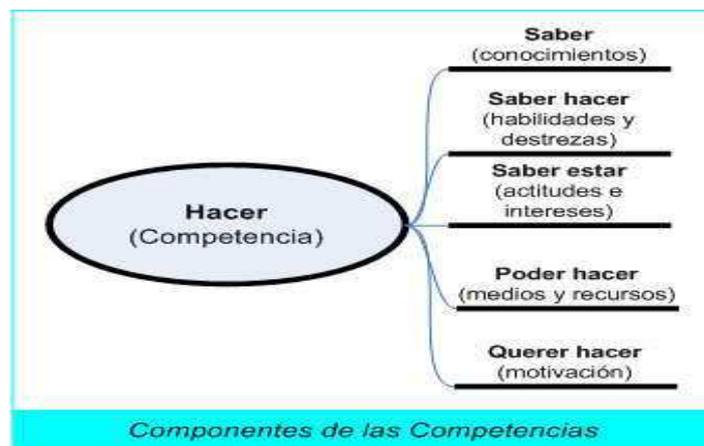
- **Saber** (conocimientos): el conjunto de conocimientos acerca de sistemas, técnicas, etc. que permitirán a la persona realizar los comportamientos incluidos en la competencia.
- **Saber hacer** (habilidades / destrezas): que la persona sea capaz de aplicar los conocimientos que posee a la solución de los problemas que le plantea su trabajo. Así no basta con que la persona conozca las técnicas e instrumentos para desempeñar una tarea, sino que debe saber aplicarlos a su situación de trabajo particular.
- **Saber estar** (actitudes / intereses): No basta con hacer eficaz y eficientemente las tareas incluidas en el puesto de trabajo; es preciso,



también, que los comportamientos se ajusten a las normas y reglas de la organización, en general, y de su grupo de trabajo, en particular.

- **Querer hacer** (motivación): Además de lo anterior, la persona debe querer llevar a cabo los conocimientos. Nos referimos pues al aspecto motivacional. Por ejemplo, una persona puede tener los conocimientos precisos para gestionar adecuadamente el tiempo, saber aplicarlos en su trabajo y su comportamiento se adecua a las normas de la organización y del grupo de trabajo; sin embargo, si comprueba que sus esfuerzos por conseguir una utilización más eficaz del tiempo no se valoran, puede llegar a decidir que no merece la pena esforzarse por hacerlo.
- **Poder hacer** (medios y recursos): Éste es un aspecto frecuentemente olvidado, puesto que no se refiere a las personas sino a las características de la organización. Sin embargo es de gran importancia a la hora de trabajar dentro del enfoque de competencias. Se trata de que la persona disponga de los medios y recursos necesarios para llevar a cabo los comportamientos incluidos en la competencia.

**Figura No. 5**  
**Componentes de las competencias**



Se ha explicado los componentes de las competencias por separado para facilitar su comprensión. Sin embargo, no se pueden considerar de la misma forma al aplicarlos en cada caso concreto. Aunque no podamos conocer la naturaleza precisa de las interacciones que se producen entre los distintos



factores, para dar lugar a cada comportamiento concreto, en cada situación, sí podemos utilizar las evaluaciones de los mismos para conocer el potencial de cada persona para llevar a cabo los comportamientos exigidos.

De esta forma, se conocerán los puntos fuertes y débiles de cada persona y los comportamientos incluidos en las competencias que conforman el perfil de exigencias de su puesto, por lo que se podrá actuar de forma adecuada para reforzar sus puntos fuertes y ayudarle a superar sus debilidades.

## 2.5 Clasificación de las competencias laborales

1) Los autores Mitrani, Dalziel y Suárez de Puga (1992) consideran que las competencias se agrupan en cinco grandes grupos, de acuerdo con:

- **Aptitudes y habilidades:** capacidad de la persona para llevar a cabo un determinado tipo de actividad; por ejemplo razonamiento numérico, habilidad para hacer presentaciones, etc.
- **Rasgos de personalidad:** predisposición general a comportarse reaccionar de un modo determinado; tenacidad, autocontrol, resistencia al estrés por ejemplo.
- **Actitudes y valores:** lo que la empresa piensa, valora, hace o está interesada en hacer; por ejemplo, orientación al trabajo en equipo.
- **Conocimientos** tanto técnicos como referidos a las relaciones interpersonales que posee la persona: conocimientos del mercado, productos, informática, etc.
- **Motivos necesidades o formas de pensar** que impulsan u orientan la conducta de una persona; por ejemplo, el motivo del logro.

Estas competencias se las puede evaluar como se dijo anteriormente a través de la observación pudiendo ser más objetiva. Como muy bien lo cita en su libro, Pereda y Berrocal (2003).



- 2) Según la Cinterfor, sustentado en el enfoque de Mertens Leonard las clasifica en tres tipos: Genéricas, Básicas y Específicas.
  
- 3) Según Boyatzis (1982) el Modelo Genérico para la gestión gerencial las clasifica en seis tipos:
  - Gestión y acción por objetivos
  - Liderazgo
  - Gestión de recursos humanos
  - Dirigir subordinados
  - Enfocar a otras personas
  - Conocimiento específico
  
- 4) Según Salas (1996) Características precisas de un profesional moderno las clasifica en cuatro tipos:
  - Del entorno: necesidades de la población, factores ambientales, recursos disponibles
  - Personales: visión y misión personal en la empresa, creatividad, imaginación, autoestima, confianza, bases éticas, liderazgo
  - Académicas: capacidad conceptual y de abstracción, producción y/o servicio, especialización, nuevos conocimientos y prácticas
  - Aptitudes: sentido común, buen humor, empatía, distinguir lo correcto de lo incorrecto, espontaneidad.
  
- 5) Para Martha Alles, en su texto Diccionario de competencias (2010), considera competencias cardinales y competencias específicas; además considera las competencias específicas por área. Alles hace una selección de 60 competencias más utilizadas:



**Tabla No 1**  
**Competencias según Martha Alles**

<b>Competencias Cardinales</b>	<b>Específicas Gerenciales</b>	<b>Específicas por Áreas</b>
Adaptabilidad a los cambios del entorno	Conducción de personas	Adaptabilidad - flexibilidad
Compromiso	Dirección de equipos de trabajo	Calidad y mejora continua
Compromiso con la calidad del Trabajo	Empowerment	Capacidad de planificación y organización
Compromiso con la rentabilidad	Entrenador	Cierre de acuerdos
Conciencia organizacional	Entrepreneurial	Colaboración
Ética	Liderar con el ejemplo	Competencia "del náufrago"
Ética y Sencillez	Liderazgo	Comunicación eficaz
Flexibilidad y adaptación	Liderazgo ejecutivo (capacidad de ser líderes de líderes)	Conocimiento de la industria y el mercado
Fortaleza	Lidera para el cambio	Conocimientos técnicos
Iniciativa	Visión estratégica	Credibilidad técnica
Innovación y creatividad		Desarrollo y autodesarrollo del talento
Integridad		Dinamismo- Energía
Justicia		Gestión y logro de objetivos
Perseverancia en la consecución de objetivos		Habilidades mediáticas
Prudencia		Influencia y negociación
Respeto		Iniciativa- Autonomía
Responsabilidad personal		Manejo de crisis
Responsabilidad Social		Orientación a resultados con calidad
Sencillez		Orientación al cliente interno y externo
Temple		Pensamiento analítico
		Pensamiento conceptual
		Pensamiento estratégico
		Productividad
		Profundidad en el conocimiento de los productos
		Relaciones públicas
		Responsabilidad
		Temple y dinamismo
		Tolerancia a la presión de trabajo
		Toma de decisiones
		Trabajo en equipo

**Elaboración: Susana Farfán**  
**Fuente: Diccionario de Competencias, de Martha Alles (2010)**



## 2.6.- Evolución de las competencias según los niveles jerárquicos

El siguiente cuadro, esquematiza cómo evolucionan las competencias, según los niveles jerárquicos, pues a medida que se asciende o desciende en la escala jerárquica, según el punto de partida del análisis, las competencias pueden cambiar el grado en el cual son necesarias. Por ejemplo la competencia *capacidad de aprendizaje* tiene un contenido e importancia diferentes, si observamos a un joven profesional y a un directivo de área. Del mismo modo y en sentido inverso, la competencia *pensamiento estratégico*, sí bien es importante en los jóvenes, futuros ejecutivos de una empresa, será requisito excluyente cuando se observa o analiza a la máxima conducción de la misma.

**Figura No. 6**  
**Evolución de las competencias**



Fuente: Martha Alles, del texto Dirección Estratégica de Recursos Humanos, 2008

A medida que se asciende o desciende en la escala jerárquica, las competencias cambian, como también el grado en el cual son necesarias.

Al definir las competencias no puede dejarse éstas en manos de un nivel menor dentro de la organización. Los llamados “diccionarios de competencias” son infinitos, y son las mismas organizaciones las llamadas a definirlos, según las



diferentes funciones, procesos de recursos humanos y los objetivos organizacionales.

Otro buen ejemplo de evolución de competencias, lo podemos encontrar en la competencia *liderazgo*, no se requiere el mismo liderazgo para el CEO<sup>1</sup>, de la compañía que para el Jefe de Empleos o el de Capacitación. Estas dos últimas posiciones requieren, la competencia liderazgo, pero en un grado o nivel diferente.

### 2.7.- Grados de Competencias

La competencia laboral puede agruparse también por niveles, según el grado de calificación y complejidad requerido, el modelo de agrupamiento por niveles de competencia más conocido es el desarrollado por Gran Bretaña, el cual ha servido de guía para determinar los niveles de calificación de las competencias en la mayoría de los países que han incursionado en la formación y certificación por áreas ocupacionales. En el siguiente cuadro se presentan los cinco niveles y las características generales de cada uno de ellos:

**Tabla No. 2**  
**Grados de Competencias, según OIT**

Nivel de competencia	Características
1 Obrero Aprendiz	Competencia para el desempeño de un conjunto pequeño actividades de trabajo. Predominan las actividades operativas, rutinarias y predecibles.
2 Obrero Calificado	Competencias relacionadas con la aplicación de conocimientos en una amplia e importante gama de actividades laborales, realizadas en diversos contextos. Algunas son complejas y difieren de las rutinarias. Exigen baja responsabilidad y autonomía. Se requiere, a menudo, colaboración y trabajo en equipo.
3 Técnico	Competencias en una gama amplia de actividades de trabajo diverso, desempeñadas en distintos contextos, frecuentemente complejas y no rutinarias. Alto grado de responsabilidad y autonomía. Se requiere, a menudo, controlar y supervisar a terceros.
4 Profesional	Competencias en una gama amplia de complejas actividades de trabajo (técnicas o profesionales), desempeñadas en una variedad más amplia de contextos. Alto grado de responsabilidad y autonomía. Se requiere, a menudo, controlar y supervisar a terceros.
5 Gerente Profesional Directivo	Aplica una gama significativa de principios fundamentales y de técnicas complejas, en una variedad de contextos amplia y a menudo impredecible. Alto grado de autonomía personal. Responsabilidad frecuente en la asignación de recursos. Responsabilidad en análisis, diagnóstico, diseño, planeamiento, ejecución y evaluación.

Fuente:

Adaptado de CONOCER (Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, de México). Formación basada en competencia laboral OIT- CINTERFOR – 1999

<sup>1</sup> chief executive officer, o número uno de la empresa.



Otros autores, como la misma Martha Alles (2008), señala que es necesario fijar distintos grados de las competencias, la nomenclatura que ella usa en su obra son las siguientes:

**A: Alto:** Genera en todos los ámbitos y actividades un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso de las personas hacia la organización. Es un modelo para los demás con la máxima credibilidad y reputación.

**B: Bueno:** Es reconocido en su entorno laboral como un líder y modelo a seguir. Transmite a las personas valores y visión del negocio, y estas depositan su confianza en él.

**C: Mínimo necesario:** Mantiene la motivación de las personas y asegura que sus necesidades sean cubiertas. Sus colaboradores reconocen su liderazgo en el grupo.

A partir de esta apertura de la competencia liderazgo en niveles, se debe, en un segundo paso, asignar niveles requeridos para cada puesto. No se requiere el mismo grado de liderazgo en un gerente comercial que en un analista programador, por poner dos posiciones extremas. De todos modos el nivel D o insatisfactorio no parece adecuado o deseable para posición alguna; por lo tanto, en el ejemplo expuesto el grado D no puede ser asignado a un puesto. Si el liderazgo no fuese necesario para un puesto, simplemente no se asigna la competencia. No es una buena idea asignarla en un grado “negativo”.

## 2.8.- Proceso general para determinar competencias

Para trabajar con un esquema por competencias es necesario “empezar por el principio”. Esto es, definir o revisar la Visión de la empresa: *hacia dónde vamos*, los objetivos y la Misión: *qué hacemos*; y a partir de la máxima conducción de la empresa. Un esquema global por competencias, se relaciona con toda la organización y con todos los procesos. No es posible pensar en implementar un esquema de gestión por competencias sin que se vean afectados y/o



modificados todos los procesos de recursos humanos. Los pasos a seguir para trabajar con un esquema por competencias en instituciones públicas son:

- A partir del planeamiento estratégico consensuar la misión y visión.
- Definir las competencias institucionales claves.
- Diseñar el diccionario de competencias.

Para implantar el sistema es necesario:

- Describir las tareas de los puestos requeridos.
- Identificar las competencias necesarias para llevar a cabo las tareas (utilizando como referencia el diccionario de competencias).
- Asignar el grado o nivel de cada competencia, requerido para cada puesto.
- Diseñar los perfiles profesionales.
- Comparar/evaluar las competencias existentes con las deseadas.

En síntesis, 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 que esta alineación sea más efectiva que 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. El éxito de un sistema de gestión por competencias se visualiza cuando el mismo se caracteriza por ser aplicable, comprensible, útil, fiable y de fácil manejo.

## **2.9.- Competencias poseídas Vs desarrolladas**

Los sistemas de gestión de recursos humanos basados en competencias facilitan la ejecución de las funciones de la administración del talento, entre ellas la selección. Las competencias facilitan un marco de criterios contra los cuales



llevar a cabo la selección, pero pueden introducir algunas variaciones en las características tradicionales del proceso.

De allí, las competencias poseídas y competencias desarrollables: En muchos modelos de gestión por competencias se establece una distinción entre las competencias que los individuos poseen y son muy poco modificables, frente a las que adquieren y se pueden desarrollar.

Las primeras están relacionadas con sus percepciones, sus valores y preferencias, sus conductas y reacciones, su relacionamiento, sus actitudes, etc... Algunos modelos de competencia suponen que existe poco o ningún margen para modificar tales rasgos; o se tienen y coinciden con lo que la empresa requiere, o no se tienen. Entran en este aparte competencias del tipo: “Afán de logro, trabajo en equipo, preocupación por la calidad, perseverancia ante retos, orientación al cliente, auto aprendizaje”.

Este grupo de competencias se detectan mediante la realización de ejercicios simulados de situaciones críticas. Se pone al individuo ante un evento ficticio, previamente diseñado, y se examinan sus reacciones determinando si exhibe las competencias deseadas.

Las segundas, las que se pueden desarrollar, son competencias técnicas y de operación. Estas competencias representan conocimientos, habilidades y destrezas aplicadas a la ocupación; del tipo: uso de herramientas, lectura de instrumentos, capacidad de interpretar información gráfica, manejo de software, etc.

## **2.10.- Diccionario de competencias**

En el proceso de definición de competencias laborales se encuentra un elemento muy importante como es el diccionario de competencias, cuyo contenido comprende la definición de las mismas para cada puesto de trabajo, de acuerdo a la actividad de la empresa. Para poder realizar la aplicación práctica en la



unidad financiera de la Refinería del Pacífico se ha elaborado un diccionario de competencias enfocado a las actividades que realiza esta unidad, tomando como base el diccionario de Martha Alles (2002), las cuales de manera general son:

**1. COMPETENCIAS FINANCIERAS ESPECÍFICAS:** Habilidades específicas aplicables en el área financiera.

- **1.1 Pensamiento analítico:** Es la capacidad de entender una situación desglosándola en partes e identificando las relaciones causa-efecto.

A: Realiza análisis extremadamente complejos, organizando, secuenciando, y analizando sistemas interdependientes de alta complejidad.
B: Realiza análisis complejos desagregando problemas en sus partes componentes. Es capaz de comunicar claramente sus conclusiones y hacerlas comprensibles a otros.
C: Analiza las relaciones entre las muchas partes de un problema. Reconoce varias causas o consecuencias de las acciones. Anticipa obstáculos y prevé los próximos pasos
D: Analiza relaciones entre las pequeñas partes de un problema. Establece prioridades para las tareas según su importancia

- **1.2 Formación Contable y Financiera:** Conocimiento de los principios contables y financieros y su aplicabilidad a las actividades del cargo.

A: Tiene una formación contable- financiero, que le permite aplicar la normativa de los impuestos de los contribuyentes
B: Ejecutar cálculos financieros en la toma de decisiones financieras
C: Analiza y emite las Certificaciones Presupuestarias
D: Formación en contabilidad y finanzas que le permita ejecutar los procesos de: presupuesto, tesorería y contabilidad

- **1.3 Manejo de Aplicaciones del Sector Financiero:** Conocimiento de software específico aplicable a las actividades financieras.

A: Manejar software de base de datos
B: Manejar sistemas de información contable computacionales
C: Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes. Utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados



obtenidos.
D: Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí y/o otros los parámetros a alcanzar.

- **1.4 Conocimiento de Normativa Legal Financiera:** Conocimiento de la Ley aplicable a las actividades del área financiera (tributación,.....).

A: Conoce a fondo todas las situaciones legales que se le presentan. Toma decisiones estratégicas y define objetivos para posicionar su empresa y genera planes de acción y seguimiento que apunten a lograrlos; habitualmente lo logra.
B: Conoce la normativa legal y tributaria que aluden al cargo que posee
C: Apoya e instrumenta las directivas recibidas transmitiendo a los otros, por medio de la aplicación de normativa legal, la conducta a seguir. Se fija objetivos altos y los cumple casi siempre.
D: Fija objetivos para su área en concordancia con los objetivos estratégicos de la organización. Trabaja para mejorar su desempeño introduciendo los cambios necesarios en la órbita de su accionar, aplicados a la ley.

El Diccionario de Competencias que se ha elaborado para el presente trabajo investigativo se ha basado en las distintas clasificaciones investigadas en los capítulos anteriores para adaptar a las necesidades, características y misión de la unidad financiera de la Refinería, se enfoca en competencias más generales para posteriormente definir las que son propias de cada puesto, grupo de puestos o función. A continuación presentamos otras competencias, para el área financiera, elaborados a partir del diccionario de Martha Alles (2002):

- 2. **COMPETENCIAS GENERALES:** Habilidades generales del individuo en el puesto, no se refiere a conocimientos específicos.
- **2.1 Orientación a Resultados:** Trabajar con empeño orientados al logro de estándares de excelencia.
- **2.2 Adaptabilidad:** Trabajar en situaciones variadas y con personas y grupos multidisciplinarios. Implica entender y valorar posturas distintas, adaptando su propia postura a situaciones cambiantes.
- **2.3 Transparencia:** Conductas de integridad y ética profesional.



- **2.4 Iniciativa:** Preferencia a actuar, anticiparse a los problemas que puedan surgir e iniciar acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas específicas.
  - **2.5 Trabajo en equipo:** Trabajar en colaboración con los demás, no separadamente o en una actitud individualista.
  - **2.6 Compromiso Institucional:** Alinear el propio comportamiento con las necesidades, prioridades y metas organizacionales.
  - **2.7 Compromiso con el aprendizaje:** Compromiso por un aprendizaje continuo, en razón a los cambios organizacionales.
  - **2.8 Prudencia:** Cautela con el manejo de la información inherente a sus actividades.
  - **2.9 Comunicación:** Escuchar y expresar ideas de manera efectiva.
- 3. COMPETENCIAS DIRECTIVAS:** Habilidades de individuos con personal a su cargo.
- **3.1 Desarrollo de Equipos:** Fomentar el aprendizaje y desarrollo de los demás, articulando las potencialidades y necesidades individuales con las de la organización.
  - **3.2 Planificación y Gestión:** Establecer y conducir un proyecto de trabajo, para sí mismo o para otros, controlando el cumplimiento presupuestario y los tiempos. Implica determinar prioridades, tiempos y recursos de manera efectiva.
  - **3.3 Liderazgo de Equipos:** Rol de líder de un grupo o equipo de trabajo, utiliza su autoridad con justicia promoviendo la efectividad del equipo. Implica un deseo de guiar a otros.
  - **3.4 Conocimientos Específicos:** Significa la posesión de un conjunto de conocimientos (técnicos, profesionales y gerenciales).
- 4. COMPETENCIAS ACTITUDINALES:** Cumplimiento de normas, desarrollo y formación de actitudes (componente afectivo, cognitivo y de comportamiento) y valores. Del ser, del saber, del saber hacer y del saber convivir.



- **4.1 Autocontrol:** Control de las emociones propias, comportamientos y deseos. Capacidad de regular o controlar la propia conducta.
- **4.2 Vocación de Servicio:** Deseo de ayudar o de servir a los demás satisfaciendo sus necesidades. Focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y la satisfacción de las necesidades de los clientes, tanto internos como externos.
- **4.3 Proactividad:** Tener iniciativa, asumir responsabilidades, tomar decisiones.
- **4.4 Creatividad:** Encontrar y proponer formas nuevas y eficaces de hacer las cosas.
- **4.5 Confiabilidad:** Generar confianza en los demás en base a la práctica de la ética, honradez y sinceridad.
- **4.6 Resiliencia:** Capacidad de sobreponerse a periodos de dolor emocional. Actitud de proyección al futuro a pesar de situaciones negativas, condiciones de vida difícil y contratiempos.
- **4.7 Optimismo:** Actitud positiva frente a las adversidades.

Los diccionarios de competencias constituyen una herramienta esencial que debe ser elaborado enfocado a las actividades del puesto y la empresa, pues una competencia puede tener un significado para una empresa y otro para otra.

En el Anexo No. 1 encontraremos el Manual de Funciones de los cargos del Área Financiera, el cual debería de ser revisado y actualizado en función de perfil de competencias, pues no existe manual de clasificación de puestos y los procedimientos estructurados para los subsistemas no han sido aprobados.



## CAPÍTULO III: MÉTODOS PARA DISEÑAR MODELOS DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

---

### 3.1. Método 1: Modelo de Perfiles de Competencias “MPC”

El método MPC fue propuesto por Jaime Moreno Villegas en el año 2.002, sirve para elaborar los perfiles integrales de competencia laboral de cargos, áreas u otras unidades organizativas (procesos, equipos, etc.). Spence (1993), señala que los perfiles o modelos de competencias son el núcleo o punto de partida de la administración de recursos humanos por competencias.

¿Qué significa MPC?:

M= modelo	P= perfiles	C= competencias
-----------	-------------	-----------------

Los beneficios del MPC, son los siguientes:

- Acelera significativamente el proceso de selección.
- Proporciona insumos para el sistema de capacitación, entrenamiento y desarrollo.
- Proporciona insumos para el sistema de evaluación y retroalimentación del rendimiento
- Puede ser adoptado para establecer criterios de rendimiento y modelos de competencias.
- Utiliza el concepto de competencias integrales.
- Aclara las expectativas de rendimiento de los puestos
- Materializa la participación de los miembros de la organización en la gestión por competencias.
- Debido a que los criterios y los perfiles reflejan puntos de vista de los expertos en los puestos, genera credibilidad y compromiso del personal hacia la gestión por competencias.



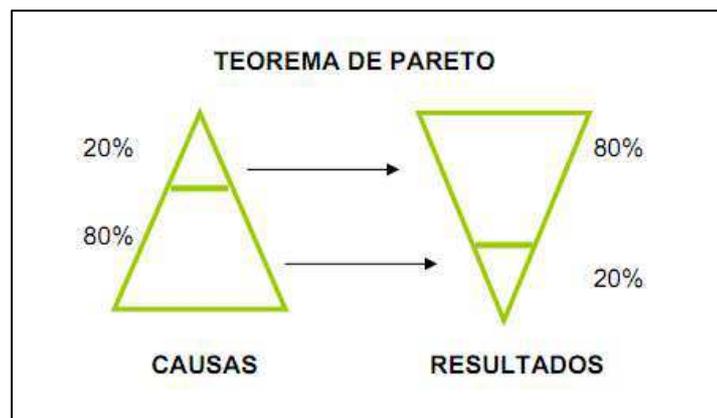
- Capacita a los miembros de la organización en los conceptos esenciales de la gestión por competencias.
- Ofrece herramientas de recursos humanos para los diversos miembros de la organización.
- Difunde el tema de competencias en toda la organización aportando con insumos para la consolidación de nuevos patrones culturales.

Los pasos del MPC, son:

**a) Identificar las actividades esenciales del puesto.**

Un puesto de trabajo puede tener muchas actividades, pero no todas ellas tienen el mismo nivel de importancia o impacto para la organización. La identificación de actividades esenciales es una aplicación del Teorema de Pareto en el puesto de trabajo. En su forma más general el teorema dice: “el 80% de causas restantes genera apenas un 20% de los resultados”. La idea es que los expertos identifiquen ese 20% de actividades críticas (causas) que generan el 80% de los resultados para la organización. La siguiente figura ilustra el Teorema de Pareto.

**Figura No. 7**  
**Teorema de Pareto**



Para aplicar el Teorema de Pareto a los puestos de trabajo, se entrega a los expertos en una hoja la siguiente matriz:



**Tabla No. 3**  
**Matriz para aplicar Teorema de Pareto**

Liste todas las actividades del puesto	F	CE	CM	TOTAL
1.				
2.				
n.				

**F:** Frecuencia

**CE:** Consecuencia de no aplicación de la actividad

**CM:** Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad

**Elaboración: Jaime Moreno Villegas. 2002**

Se deben listar todas las actividades o funciones que se ejecuten en un puesto, como deberían ser. Cuando se trabaje en las descripciones de funciones deberá redactarse siempre con un verbo en indicativo o infinitivo (revisa o revisar, planea o planear, ingresa o ingresar, etc.) posteriormente escribir el objeto del verbo (que/quien), de la manera que se detalla a continuación:

**Tabla No. 4**  
**Cómo escribir una competencia**

Verbo en infinitivo	Objeto del verbo (qué/ quién)
1. Asistir	A las reuniones semanales del área
2. Atender	A los clientes que llegan al mostrador
3. Elaborar	Los balances de situación general
4. Redactar	Las funciones de los puestos
5. Inspeccionar	La calidad de los productos.

**Elaboración: Jaime Moreno Villegas. 2002**

Adicionalmente cuando se redacten tareas, es recomendable evitar, salvo en casos específicos, el uso de los siguientes verbos: administrar, gestionar, procesar, planificar, organizar dirigir y controlar. Estos verbos por lo general



se utilizan para agrupar varias tareas, de modo que hay que tener cuidado con su uso.

Tampoco se debe utilizar verbos que hagan referencia a conductas interiorizadas como: conocer, comprender, saber, apreciar, estimar, valorar, pensar, etc. Solo se deben usar verbos de conducta observable.

Las siguientes son las escalas para calificación de puestos de trabajos:

**Tabla No. 5**  
**Escala para la clasificación de puestos**

<b>Escalas / Definición</b>	<b>Para aplicar esta escala hágase la siguiente pregunta</b>
<b>Frecuencia:</b> cuál es la frecuencia esperada de esta actividad.	¿Con qué frecuencia se ejecuta esta tarea? Si la frecuencia es variable pregúntese: ¿Cuál es la ejecución típica de esta actividad?
<b>Consecuencias de los errores:</b> Qué tan graves son las consecuencias por un incorrecto desempeño de la actividad en el contexto típico donde se ejecutará (usualmente una organización).	¿Qué consecuencias tiene un mal desempeño de la actividad?
<b>Dificultad:</b> Qué tan difícil es la ejecución de la actividad en comparación con las demás actividades analizadas.	¿Qué tan difícil es la ejecución de esta actividad comparada con las demás del mismo puesto / proceso?

**Elaboración: Jaime Moreno Villegas. 2002**

Las siguientes son grados de escala:



**Tabla No. 6**  
**Escala para la clasificación de puestos**

GRADO	FRECUENCIA	CONSECUENCIAS DE LOS ERRORES	DIFICULTAD
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: pueden afectar a toda la organización.	Muy difícil
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar a procesos o áreas funcionales de la organización.	Difícil
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: pueden afectar el trabajo de otros.	Moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias de menor magnitud: afectan la ejecución de otras actividades que permanecen al mismo puesto/ carrera.	Fácil
1	Otro (bimestral, trimestral, semanal, etc.)	Consecuencias menores: fácilmente controlables.	Tarea muy fácil de ejecutar en comparación con las demás actividades.

Elaboración: Jaime Moreno Villegas. 2002

## b) Elaborar el perfil de competencias

Un perfil de competencias es una descripción de los conocimientos, las destrezas y otras características requeridas para desempeñar un puesto o actividad con competencia. Un perfil debe derivarse del análisis de las actividades esenciales del puesto. La metodología de competencias enfatiza la construcción de los perfiles de competencias.

### **Metodología para identificar los conocimientos.**

Debe hacer la siguiente pregunta a cada una de las actividades del puesto: para desempeñar esta actividad ¿qué conocimientos se requieren?

Ejemplo sobre cómo completar la columna “conocimientos”:



**Tabla No. 7**  
**Metodología para enlistar competencias**

	<b>Liste solamente las actividades esenciales</b>	<b>Conocimientos requeridos</b>	<b>Destrezas requeridas</b>	<b>Otras competencias</b>
1				
2				
3				

**Elaboración: Jaime Moreno Villegas. 2002**

Definición de conocimientos:

Los conocimientos son conjuntos de informaciones adquiridas vía educación formal, capacitación o análisis de información. Existen dos tipos de conocimientos:

- Técnico o académico: Conocimientos que se adquieren mediante educación formal. Por ejemplo: administración, finanzas, medicina, circuitos electrónicos, etc.
- informativos: conocimientos que se adquieren por simple escucha o lectura de material informativo, por ejemplo: horarios de la empresa, políticas de la organización, nombres de las personas que laboran en el lugar de trabajo, etc.

### **Metodología para identificar las destrezas genéricas**

La ubicación de las destrezas, son necesarias para desempeñar alguna de las actividades esenciales de la posición.

El desempeño de cualquier actividad o tarea requiere interactuar con alguno de los siguientes elementos:



**Tabla No. 8**  
**Elementos para diseño de competencias genéricas**

<b>Personas</b>	<b>Cosas</b>	<b>Datos</b>
La ejecución de la actividad implica <u>interactuar</u> con personas (individuales o en grupos)	La ejecución de la actividad implica <u>interactuar</u> con cosas. Incluye: equipos, materiales, herramientas, maquinaria, vehículos, sustancias y cualquier tipo de materia prima tangible	La ejecución de la actividad implica <u>interactuar</u> con datos o informaciones: Incluye: datos numéricos, textos, estadísticas, informaciones provenientes de cualquier fuente y datos de sistemas informatizados.

**Elaboración: Jaime Moreno Villegas. 2002**

### **Metodología para identificar destrezas específicas**

Se procede a determinar si existen destrezas específicas, tomando como referencia las actividades esenciales, estableciendo si éstas requieren:

- Dominio de idiomas escritos o hablados (inglés, francés, etc.)
- Manejo de programas informáticos (Word, Excel, etc.)
- Operación de equipos (fax, computadores, teléfonos, etc.)
- Operación de máquinas o herramientas (taladros, sierras, etc.)

### **c) Determinar competencias para selección y para capacitación**

Establecido el perfil de competencias, es necesario determinar qué competencias deben evaluarse en selección y cuáles adquirirse en capacitación. Es importante resaltar que las competencias pueden clasificarse respecto a su grado de modificabilidad. Existen ciertas competencias, como los conocimientos, que se pueden adquirir en cualquier momento de la vida. En cambio hay otras competencias que tienen una base hereditaria, por lo que su nivel de cambio



mediante capacitación, es más difícil. La siguiente tabla indica en qué medida la capacitación y el entrenamiento modifican a diversos tipos de competencias.

**Tabla No. 9**  
**Tipos de competencias y grados de Modificabilidad**

Tipos de Competencias	Grado de Modificabilidad
Conocimientos	Fácilmente modificables
Destrezas o Habilidades	Fácilmente modificables
Aptitudes o capacidades	Poco modificables
Rasgos de la personalidad	Poco modificables
Motivaciones	Poco modificables
Actitudes	Medianamente modificables
Intereses	Medianamente modificables
Creencias	Poco modificables
Valores	Poco modificables

**Elaboración: Jaime Moreno Villegas. 2002**

En la situación de selección es preferible seleccionar por aquellas características que no pueden ser modificadas y capacitar en aquellas que sí lo pueden ser. Es necesario preguntar a los expertos qué conocimientos y qué destrezas serán adquiridas por la persona una vez que ingrese a la organización o, por lo contrario qué conocimientos y qué destrezas debe traer la persona que ingresa por primera vez a la organización. Evidentemente las competencias que la persona debe traer consigo serán evaluadas en procesos de selección.

### **3.2. Método 2: Incidentes Críticos**

La técnica de los incidentes críticos es una técnica que data del año 1954 en que la utilizaba Flanagan hasta el tiempo de hoy en que se va perfeccionando. Dentro de esta técnica se puede realizar un cuestionario o una entrevista. Existen muchos ámbitos de aplicación u objetivos que se pretende conseguir con la técnica de los incidentes críticos:



- Hacer una selección de personal.
- Realizar un análisis de competencias e identificarlas.
- Valorar el rendimiento de los trabajadores de la plantilla.
- Buscar necesidades de la formación en la plantilla.

Mediante el **cuestionario o entrevista** se busca conseguir la mayor información sobre la eficacia laboral, así como las competencias de los trabajadores o posibles trabajadores.

Las **entrevistas de incidentes críticos** se basan en una serie de preguntas abiertas que esperan que la persona a la que se entrevista describa lo más detalladamente lo que dijo, pensó, sintió e hizo en determinadas ocasiones. Esta herramienta diseñada y utilizada ampliamente por el Dr. David Mc.Clelland y su equipo en Mc.Ber & Company, y que sustenta los modelos de competencias bajo el supuesto básico de que, el mejor predictor del desempeño futuro de una persona es su desempeño pasado.

La entrevista de incidentes críticos es un protocolo que utilizan los evaluadores expertos con el objetivo de realizar una descripción más completa que otros medios de las conductas críticas de trabajo en situaciones concretas que se han planteado en el pasado de las personas, de manera que en base a ellas se pueden conocer aspectos interesantes sobre las personas que trabajan para la empresa o pueden llegar a hacerlo. Permite además conocer cómo actuaría un empleado en una situación futura de trabajo, conocer las necesidades formativas que podría tener y las competencias con las que cuenta.

Las ventajas que ofrece son que a más de ser una técnica muy barata que ofrece muy buenas informaciones, permite conocer los rasgos que hacen el sistema más vulnerable, permite además identificar circunstancias que en otras entrevistas no se llegarían a tocar ni conocer así como permite realizar acciones en función a sus resultados. El abordaje del informe de incidente crítico, debe de recoger aspectos objetivos del caso, pero también vivencias subjetivas, emociones y la valoración de lo sucedido.



## Otros Métodos no Estructurados

Vale la pena recalcar que existen otros métodos no estructurados que son de gran apoyo o complemento para el análisis de puestos en el proceso de identificación de competencias laborales como son:

**La observación:** Presenta límites que se hacen más agudos en puestos complejos. La subjetividad del observador, falta de preparación y desviación en la interpretación.

**Auto descripción de las actividades por las personas que ocupan el puesto a analizar:** Puede reemplazar o complementar a la anterior. Obtiene información que en ocasiones no se puede observar, pero no permite identificar competencias.

**La entrevista:** Puede ser estructurada o no, el éxito de su aplicación depende de la habilidad del entrevistador.

**La cuadrícula de Kelly:** Lleva a la búsqueda de precisión, comparando misión del puesto, cualidades de las personas y definición de las mismas.

**Cuestionarios estructurados:** Existen muchas clases pero todos enfocados en la descripción en la descripción de actividades y propósitos del puesto, para posteriormente identificar las competencias, aptitudes y rasgos personales que se requieren para la ejecución de las tareas descritas.

### 3.3. Ventajas del Modelo de Gestión por competencias

La gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento en el que se evalúan las competencias personales específicas para cada puesto de trabajo favoreciendo el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados. En cada puesto, hay algunas personas que tienen un desempeño más efectivo que otras. Esas personas,



además, encarar sus trabajos de una manera diferente que la del trabajador promedio. La gestión por competencias aporta innumerables ventajas como:

- La posibilidad de definir perfiles profesionales acordes a las expectativas de la organización, que favorecerán la productividad de cada equipo de trabajo.
- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.
- El gerenciamiento del desempeño en base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa.
- La concientización de los equipos para que asuman la co-responsabilidad de su autodesarrollo.

Por diversos motivos, las organizaciones invierten poco en el desarrollo de sus equipos, ya sea por la inexistencia de estrategias sistematizadas de evaluación de desempeño, o por el desconocimiento de la importancia de la formación de un capital intelectual como factor diferencial.

Cuando se instala la gerencia por competencias, se evita que los gerentes y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo.

### **3.4. Limitaciones del Modelo de Gestión por competencias**

Las competencias tienen una debilidad que se ha tratado de solucionar mediante los modelos de competencias: han enfatizado excesivamente la responsabilidad sobre recursos o, dicho de otro modo, la posición en la pirámide jerárquica del puesto y han sido poco discriminativos respecto de los tipos de competencias necesarios en ese mismo puesto.



Este hecho se debe a dos factores: Por una parte, responde a la realidad de unas organizaciones muy jerarquizadas (no en vano el creador de uno de los más conocidos sistemas de valoración fue un militar) y, por otra parte, un sistema cuyo principal criterio discriminativo sea el volumen de recursos administrados por el puesto genera escalas salariales cuyos niveles son coherentes con los niveles jerárquicos de la organización.

En un entorno de puestos más multifuncionales y de organizaciones más planas parece necesario un mayor nivel de discriminación en las capacidades necesarias para cada puesto y, al mismo tiempo, pierde peso relativo en el análisis del lugar que ese puesto ocupe en la pirámide.

Los modelos de competencias están ya plenamente integrados en la gestión de Recursos Humanos desde hace tiempo; sin embargo, continúan siendo vendidos en muchos casos como la gran novedad. Aceptando los elementos positivos que aportan, es posible que haya llegado el momento de tratar de vislumbrar también sus limitaciones para no generar falsas expectativas.

El elemento básico para cualquier modelo de competencias es el diccionario donde se describen esas mismas competencias y se señalan los posibles niveles que permitirán establecer cuál es el grado de necesidad de una competencia concreta para un puesto concreto. Esta pieza básica del modelo representa ya muy serias dificultades en su construcción pues se pueden dar confusiones en las definiciones de las distintas competencias? Supongamos que definimos una competencia llamada “capacidad de comunicación” y otra llamada “capacidad negociadora”. Por brevedad expositiva, no definiremos las competencias sino que nos quedaremos con la visión intuitiva que todos tenemos de ambas capacidades.

¿Hasta qué punto una capacidad negociadora no exige una fuerte carga de capacidad comunicativa? El problema no tendría especial gravedad si no fuera porque el modelo de competencias, como todos los anteriores, parten de una fuerte ambición y de un intento de aplicación universal y se comienzan a



establecer ponderaciones entre competencias, por ejemplo, para determinar perfiles de ajuste persona-puesto o para llegar a establecer niveles salariales.

La asignación de números da una falsa impresión de objetividad y control y, bajo esta falsa impresión, se pueden estar colando notables imprecisiones como el hecho indicado de que las competencias, por bien definidas que estén, pueden tener terrenos comunes y que estemos valorando las mismas cosas dos o más veces al definir un perfil.

Todos los supuestos indicados son lo suficientemente relevantes para pensar si no está ahí el límite de los modelos de competencias. Cuando aparecieron por primera vez con la idea de ser más discriminativos y de organizar de una forma más coherente funciones tales como la selección o la planificación de carreras, estos modelos fueron, con sobradas razones, muy bienvenidos.

A medida que los intereses comerciales y los intentos por empujar los sistemas de competencias hasta sus límites los han llevado a ignorar algunos problemas graves, como los señalados, por el sencillo y habitual procedimiento de enterrarlos bajo números prescindiendo del significado de éstos, empieza a ser necesaria una evaluación crítica de los modelos.

Como conclusión, podemos decir que los modelos de competencias son aceptables pero que, como cualquier otra cosa, tienen limitaciones que no debemos ignorar si queremos usarlos adecuadamente y que no sirvan para ocultar problemas no resueltos.



## **CAPÍTULO IV: LAS COMPETENCIAS LABORALES EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

---

### **4.1.- Competencias Laborales Institucionales para el sector público**

Todos los países que se orientan hacia la modernización de sus estructuras, están siendo testigos de un cambio fundamental en el papel del Estado. Aunque los principios en que se sustentan las políticas sociales no han cambiado, si se está modificando la forma en la que el sector público se organiza para garantizar los servicios a la población.

Es indispensable que el sector público sea más empresarial, más orientado hacia el cliente, y trabaje con más eficiencia y calidad en los servicios que ofrece a la población. Seguramente el sector público será cada vez menos ajeno a los cambios estructurales que se producen desde hace tiempo y de manera cada vez más vertiginosa en todas las organizaciones.

La concepción de una formación basada en competencias constituye un enfoque integrador cuyo punto de partida es un profundo análisis de nuestra realidad, el conocimiento específico de las tareas, aptitud y actitudes de comportamiento y luego aplicarlo a un cambio interno en cada individuo.

El Ministerio de Relaciones Laborales está desarrollado una campaña para que todas las instituciones públicas se capaciten en relaciones humanas y servicio al cliente entre otras opciones de capacitación, lo que es una iniciativa positiva en vez de esperar que el servidor público se capacite de manera individual y por motivación personal.

Replanteo y mejora constante de procesos, con la mirada puesta siempre en la demanda del cliente, desaparición de puestos ocupados por “tecnología”, es



decir en aquello que saben hacer mejor y puede diferenciarlas de la competencia, son elementos que deben considerarse en el sector público.

Las organizaciones públicas, cada vez más atentas a las necesidades del cliente ciudadano deberán plantearse su situación en el contexto, qué espera la sociedad de ellas, cuáles son sus metas, qué resultados deberán obtener y en función de esto, rediseñar sus estructuras organizativas de manera que estas respondan de manera ágil y eficiente. La incorporación de tecnología y la informatización de los trámites, los acuerdos o “carta compromiso” con el ciudadano, el establecimiento de modelos de gestión por resultados, requieren de un diseño del trabajo que facilite estas modalidades, la delimitación de las competencias laborales que los ocupantes del puesto deben poseer para poder pasar de un proyecto a otro o de un área de trabajo a otra.

Las competencias laborales específicas para cada puesto, rol o posición en el sector público, deberán ser consistentes con las que la propia organización espera que la caractericen o diferencien, entre ellas tenemos:

- Transparencia,
- Orientación a Resultados,
- Orientación al Cliente Ciudadano,

Pueden ser algunas de las competencias diferenciales, características y propias de los organismos públicos y de quienes trabajan en ellos. No debemos olvidar que la competencia no proviene de la aprobación de un currículo escolar formal, sino de un ejercicio de conocimientos en circunstancias críticas.

Las competencias estratégicas de la organización son diferentes de las competencias individuales en la medida en que integran otros parámetros. En Ecuador se está promoviendo el enfoque de competencias laborales, el cual empieza a ser adoptado de forma amplia por el Gobierno Nacional para la gestión de su talento humano. El sector público está volcando su atención sobre las competencias para definir la formación laboral que ofrecen a sus



estudiantes; al mismo tiempo, se está incluyendo dentro de sus políticas institucionales el desarrollo de sus procesos de gestión humana - selección, formación, evaluación, plan de carrera, promoción - con base en competencias laborales tanto generales como específicas.

Un aspecto muy importante que en ocasiones se convierte en una debilidad del servidor público, es el desconocimiento de la ley, lo que le hace vulnerable a incurrir en faltas que afectan la eficiencia de sus actividades. Se puede considerar una incompetencia el desconocimiento de la ley, ya que así como el trabajador debe conocer los procesos de la organización también debe tener conocimiento de la normativa legal a la que se rige la misma.

#### **4.2.- Competencias y organización del trabajo**

Las competencias en la Administración Pública se han constituido un indicador de eficiencia debido al nivel de organización que proporcionan en el sistema de trabajo en una institución. Los estándares de calidad alcanzados en la prestación de servicios hablan por sí solos cuando se cuenta con personal adecuado en cada puesto.

La competencia es inseparable de la acción, pero exige a la vez conocimiento; en un nivel que solo se consigue mediante el reforzamiento y actualización continuos. Cuando se implanta un sistema de gestión por competencias de la forma correcta se consiguen procesos correctamente ejecutados, pues este tipo de sistema requiere de una minuciosa planificación, y en cada paso durante su estructuración identifica debilidades y puntos de acción que requieren de un trabajo integrado para lograr su eficacia.

#### **4.3.- Competencias específicas para el área financiera**

Los recursos financieros de una empresa requieren de personal con competencias específicas que puedan realizar una gestión de calidad y se ejecute el presupuesto de manera responsable y organizada. Las siguientes son las competencias genéricas para los servidores públicos del área financiera:

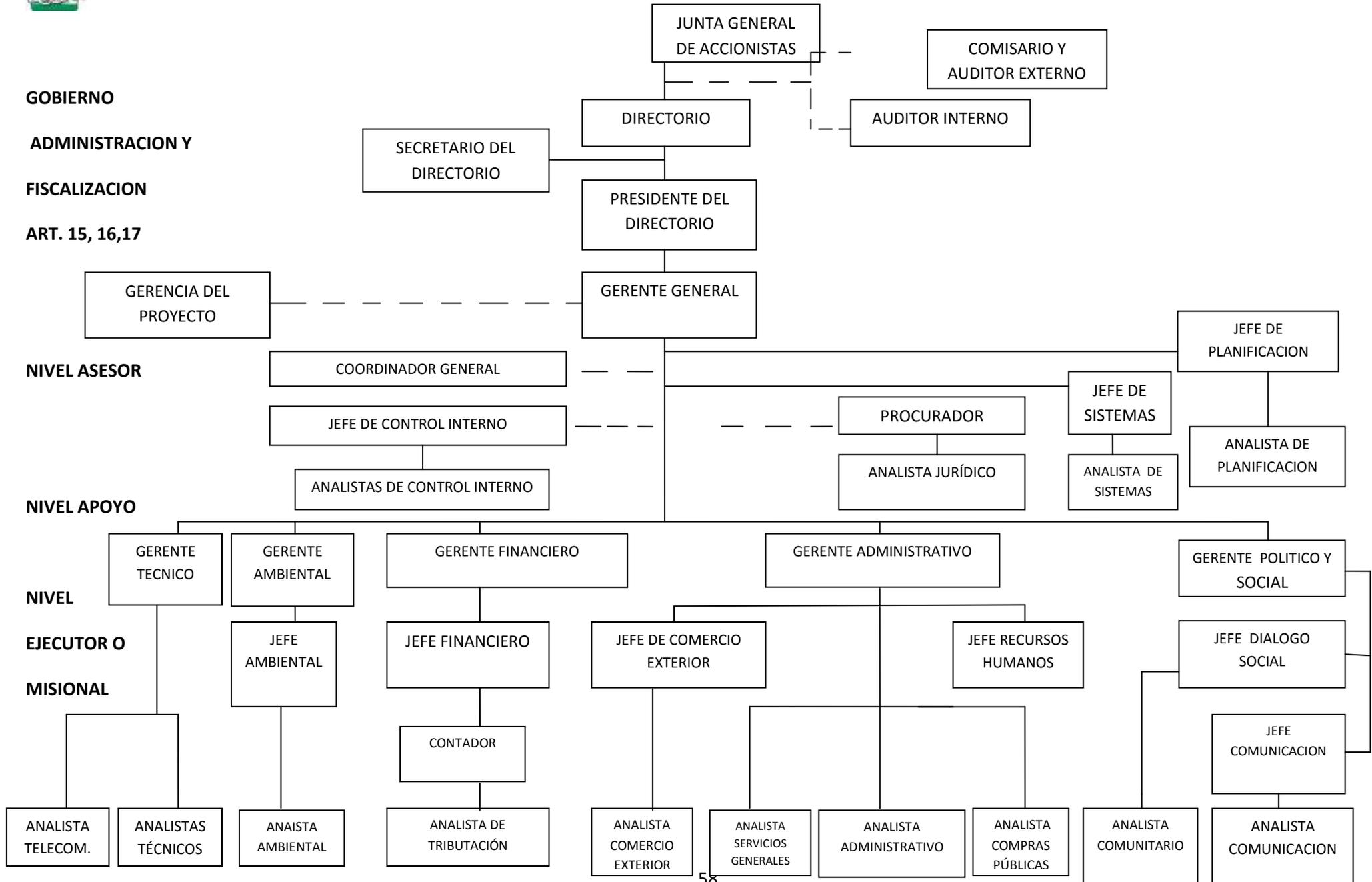


**Tabla No. 10**  
**Competencias para el área financiera**

Competencias	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Comprender el sistema financiero: conocer las instituciones, los productos y los mercados que lo forman, así como las relaciones entre ellos y con su entorno económico.</li><li>■ Establecer criterios selectivos de inversiones, con sus respectivos modelos y aplicaciones de técnicas para su evaluación.</li><li>■ Gestionar los recursos financieros de cualquier empresa.</li><li>■ Asesorar financieramente a las empresas</li><li>■ Elaborar técnicas de gestión y control financiero.</li><li>■ Gestionar los diferentes riesgos financieros</li><li>■ Dirigir el área financiera de cualquier organización, pública o privada.</li></ul>
--------------	---

**Fuente: Chiavenato, Idalberto “Gestión del Talento Humano”**

La Refinería del Pacífico constituye un proyecto de gran magnitud, por lo que están en juego gran parte de los recursos del Estado, mismos que tienen que ser distribuidos de manera organizada, eficaz y basados en la normativa legal vigente. Por tal motivo, los cargos que forman parte de esta unidad requieren competencias inherentes a esta actividad. A continuación se visualiza la estructura organizacional objeto de investigación del presente documento:





De acuerdo a esta estructura y a las actividades que como proyecto se realizan actualmente en la Refinería del Pacífico se ha elaborado un formato mediante el cual se puedan obtener los datos sobre las tareas que contiene cada puesto y así poder identificar competencias laborales necesarias para la ejecución de las mismas.

#### **4.4.- Cómo identificar y evaluar competencias individuales**

Después de visualizar en el proceso de esta investigación que las competencias son fruto de la experiencia, pero se adquieren a condición de que estén presentes las aptitudes y los rasgos de personalidad; a la hora de identificar los requisitos necesarios para llevar adelante las tareas propias de un puesto es necesario considerar todos estos elementos.

Se partirá del análisis del puesto, para esto pueden utilizarse diferentes metodologías que tengan en cuenta las tareas, funciones y procesos. Haremos énfasis en que es necesario distinguir los métodos que facilitan la descripción de tareas, responsabilidades, funciones, etc., de un puesto de aquellos otros que permiten definir las cualidades requeridas para ocuparlos.

La Unidad Financiera de la Refinería del Pacífico cuenta con cuatro dimensiones sobre las que trabajan en la ejecución de sus procesos como son: Presupuesto, Tesorería, Contabilidad y Pagos; cada una de estas dimensiones cumplen actividades mediante la clasificación de puestos existente. Mediante las técnicas y métodos utilizados se ha logrado identificar las competencias que requieren estos puestos. Los resultados de esta evaluación se ponen a consideración como propuesta de implantación a los procesos existentes en el área de Talento Humano de la institución objeto de estudio.



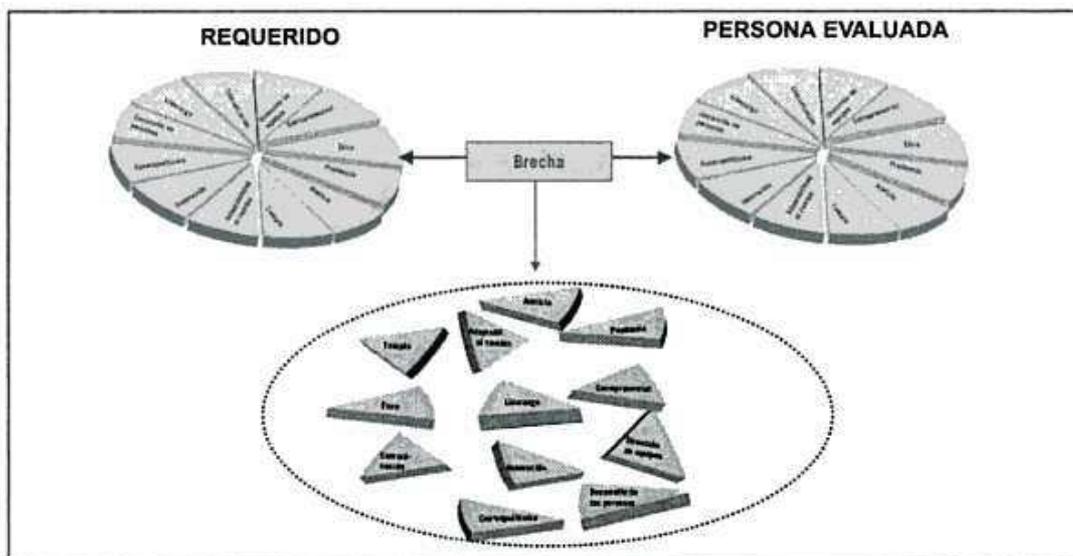
#### 4.5.- Detección de brechas de competencias

Tener talento para determinada posición quiere decir poseer un cierto número de competencias, en un grado o nivel determinado, según lo requiera el puesto de trabajo. Como se desprende del gráfico siguiente la comparación de las competencias requeridas versus las competencias que la persona evaluada posee permite, a su vez, determinar la brecha existente.

La metodología de competencias permite analizar el grado que cada persona posee de cada competencia y determinar de ese modo las brechas que pueden existir entre el nivel requerido por el perfil y el de los postulantes o los que ocupan la posición. Será muy importante tener en cuenta la dificultad que el desarrollo de competencias implica y el tiempo que usualmente lleva reducir las brechas. Si bien es cierto que es posible reducirlas, será preferible seleccionar a personas que respondan al perfil requerido.

Figura No. 8

Diagrama de brechas en la selección de personal



Fuente: Chiavenato, Idalberto “Gestión del Talento Humano”



## CAPÍTULO V: CALIDAD DE LA GESTIÓN

---

### 5.1.- Gestión: Concepto y generalidades

El concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación.

La noción de gestión, por lo tanto, se extiende hacia el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una compañía o de un negocio.

Importante es subrayar que la gestión, que tiene como objetivo primordial el conseguir aumentar los resultados óptimos de una industria o compañía, depende fundamentalmente de cuatro pilares básicos gracias a los cuales puede conseguir que se cumplan las metas marcadas.

En este sentido, el primero de los citados puntales es lo que se reconoce como estrategia. Es decir, el conjunto de líneas y de trazados de los pasos que se deben llevar a cabo, teniendo en cuenta factores como el mercado o el consumidor, para consolidar las acciones y hacerlas efectivas.

El segundo pilar básico es la cultura o lo que es lo mismo el grupo de acciones para promover los valores de la empresa en cuestión, para fortalecer la misma, para recompensar los logros alcanzados y para poder realizar las decisiones adecuadas. A todo ello, se une el tercer eje de la gestión: la estructura. Bajo este concepto lo que se esconde son las actuaciones para promover la cooperación, para diseñar las formas para



compartir el conocimiento y para situar al frente de las iniciativas a las personas mejores calificadas.

El cuarto y último pilar es el de la ejecución que consiste en tomar las decisiones adecuadas y oportunas, fomentar la mejora de la productividad y satisfacer las necesidades de los consumidores.

Una gestión puede considerarse de calidad cuando el personal que la realiza organiza y administra los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proceso dentro del tiempo y del presupuesto disponible. Es una filosofía adoptada por organizaciones que confían en el cambio orientado hacia el cliente y que persiguen mejoras continuas en sus procesos diarios. Esto implica que su personal, también puede tomar decisiones.

El propósito de realizar una gestión de calidad es desarrollar un ambiente en el cual el cambio en la organización sea natural. Este propósito queda caracterizado por dos puntos importantes:

Enfoque hacia el Personal - La organización considera a sus empleados como el recurso más importante del que dispone y demuestra respeto por sus conocimientos y creatividad.

Enfoque hacia el Cliente - La organización dedica especial atención a sus clientes, tanto internos como externos, para cumplir con sus necesidades de una manera efectiva.

Garvin, en 1988, sugirió que la calidad puede tener diferentes significados o definiciones:

**Transcendental:** Calidad como sinónimo de superioridad o excelencia. La calidad sería reconocible, pero no definible de forma precisa, debido a que el significado de los estándares de excelencia, pueden variar entre las personas y en el tiempo. Para los gestores este enfoque puede serlos poco útil, debido



a la dificultad que se puede presentar al medir o evaluar lo que es o lo que no es calidad.

**Basada en el producto:** La calidad viene definida por la cantidad en la que un atributo deseable está presente en un producto o servicio. El consumidor, generalmente, entiende que cuanto más caro es el producto, más cantidad de atributo está presente en el producto; por ello, a veces, se confunde calidad con precio. La debilidad de este enfoque está en que la definición del atributo al que nos referimos, puede no depender de un estándar externo, al ser diferente la valoración que hacen las personas acerca de dicho atributo.

**Basado en el usuario:** La calidad viene determinada por lo que el consumidor desea. En este contexto la calidad se define como “lo que mejor se ajusta al uso que se pretende dar con el producto o servicio”. En esta relación entre el propósito del producto o servicio y su calidad, la debilidad reside en que diferentes personas o grupos sociales pueden tener diferentes deseos y necesidades y, por tanto, distintos estándares de calidad.

## 5.2.- Elementos necesarios para una gestión de calidad

Según lo que plantea la norma ISO 9001:2000, calidad: “Es el grado en el que un conjunto de características (rango diferenciador) inherentes cumple con los requisitos (necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria)”. Los principios básicos para lograr la calidad de la gestión realizada son:

- 1.- Esforzarse en conocer y cumplir con las necesidades, tanto internas como externas, del cliente interno y externo.
- 2.- Analizar procesos para obtener una mejora continua.
- 3.- Establecer equipos de mejora formados por el personal, los cuales conocen el proceso a analizar, y también a sus clientes, que son los que se benefician de sus servicios y productos.
- 4.- Consolidar organizaciones que ofrecen un ambiente libre de temores y culpas hacia los demás, reconociendo los valores de su personal.



Un proceso eficaz de administración de la calidad en el servicio nos conduce a los grandes temas de intangibles que no se pueden medir y el aspecto cuantitativo del mejoramiento de la calidad. Iniciar dicho proceso administrativo requiere la aceptación que la calidad en el servicio exige una ejecución a todo nivel dentro de la empresa a fin de permitirnos alcanzar los objetivos de la organización y satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.

En relación a lo dicho debemos tener presente que la investigación del cliente es el eslabón fundamental que se necesita para transformar ideas generales sobre la calidad en el servicio en acciones específicas. La investigación de la opinión de nuestro cliente ubica a la "calidad en el servicio" fuera de lo meramente conceptual.

Luego de efectuarse el estudio de nivel general, se debe encarar el análisis de los factores que influyen en el rendimiento de la organización, las necesidades y los requerimientos de los clientes, los productos y servicios que demandan sus mercados, las expectativas de los clientes sobre dichos productos y la percepción de los mismos sobre la empresa como proveedor de servicios o productos.

En el análisis de las expectativas de los clientes se pueden vislumbrar siete áreas sensibles que deben tenerse muy en cuenta en el momento del diseño del plan de mejoramiento de la calidad en los procesos de una empresa o área, las mismas son:

**Confiabilidad:** los clientes esperan que la empresa, sus productos, sus servicios y su personal trabajen como lo prometieron, en el tiempo que prometieron y del modo en que lo prometieron.

**Respuesta inmediata:** los clientes requieren que el personal que los atiende esté dispuesto y quiera atenderlos. Esperan obtener soluciones y que se haga lo imposible para resolver problemas o asuntos especiales.



**Presencia:** los clientes esperan que el personal tenga una actitud profesional en su gestión para con ellos y recibir la impresión de que estarán bien atendidos. Esperan que el personal se vea como personas en quienes se puede confiar.

**Accesibilidad:** los clientes quieren que los servicios y el personal estén disponibles en el momento y en el lugar en que los necesitan y quieren acceder a ellos. También quieren que sea fácil acceder al personal, tanto en términos de infraestructura como también en la respuesta interpersonal.

**Idoneidad:** los clientes esperan que el personal posea la habilidad y el conocimiento necesarios para brindarles los servicios ofrecidos o bien que estén capacitados a fin de brindarles el asesoramiento adecuado.

**Educación:** los clientes esperan que el personal sea amistoso y considerado y que los traten con respeto. Esperan que se consideren sus sentimientos así como sus situaciones especiales. Quieren que se los trate como personas y clientes.

**Claridad:** los clientes esperan que la empresa y su personal se comuniquen con ellos de manera clara, concisa y comprensible.

Sin embargo la gestión puede sufrir depreciación o llegar a ser de mala calidad por algunas causas, de la cual nos referiremos a una:

**Factor humano:** Siendo el objetivo, la satisfacción total de sus clientes y ésta satisfacción tanto al cliente externo, como al cliente interno, se requiere la participación y compromiso de todos los trabajadores en los diferentes niveles de la organización.

Esto implica que los trabajadores se involucren en la problemática de la empresa y están identificados con sus fines. Deben ser motivados positivamente. Deben ser capacitados y entrenados permanentemente. Se desarrollan personal y técnicamente. Ser escuchados en sus opiniones y sugerencias y tomados en consideración para los cambios o mejoras emprendidas. Deben ser desarrollados su autoestima y autoconfianza.



La participación del factor humano es la esencia de una empresa u organización, su principal compromiso posibilita que sus capacidades favorezcan a realizar una gestión de alta calidad, por tal razón; cuando se realiza un proceso de cambio el factor primordial es la persona, sin su participación es imposible que la empresa logre una mejora continua en sus procesos, productos y servicios.

Pero ¿qué es el servicio al cliente? Es una filosofía de trabajo. No es necesariamente una estructura definida en la organización, sino una forma de trabajo interiorizada en cada persona que da servicio a un cliente, no importa si es interno o externo. Para mayor claridad, se entiende por filosofía, un conjunto de creencias sobre las que todo el mundo está de acuerdo y puede darse en cualquier nivel.

Es necesario comprender que la calidad está sustentada en valores o, mejor dicho es un valor en sí, por lo tanto; si un factor humano adopta una filosofía o cultura de valores, sus acciones serán de calidad e iniciará un cambio en su trabajo, en su empresa, en su familia, y en su vida personal.

Las normas ISO-9000 en su contenido contempla el principio de Participación del personal y señala: “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 misma.” En el principio mencionado se reconoce que las empresas están formadas por personas, mismas que deberán comprometerse con los proyectos e involucrarse en una Calidad Total apoyada en una constante capacitación, y en la adopción de una nueva cultura de calidad, con la finalidad de satisfacer plenamente las necesidades y exigencias del cliente.

La participación del personal, el desarrollo de sus capacidades y potencialidades son fundamentales para mantener en funcionamiento un sistema de gestión de alta calidad que conlleve al logro de objetivos organizacionales.



## **CAPÍTULO VI: INCIDENCIA DE LAS COMPETENCIAS EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.**

---

### **6.1.- Reclutamiento y Selección**

La autora Silvia Jara Aguirre (2013), señala que el Reclutamiento y Selección de Personal, es la técnica de escoger o elegir entre un conjunto de candidatos o postulantes a las personas más adecuadas, para ocupar los puestos existentes en la empresa.

Como proceso, podemos decir que el reclutamiento y selección de personal implica, por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a la búsqueda, selección e incorporación de personal idóneo para cubrir las necesidades de la empresa de acuerdo a los requerimientos y especificaciones de los diferentes puestos de trabajo de la organización.

Basados en lo anterior el proceso de selección se apoya en las competencias definidas por la organización bien sea mediante la aplicación de normas de competencia establecidas con el análisis funcional (funcionalismo) o, a partir de la definición de las competencias claves (conductismo) requeridas.

Según Alles (2002), en materia de selección es importante tener en cuenta este aspecto antes de incorporar a una persona. Se debe de hacer todos los esfuerzos posibles para incorporar a personas que satisfagan totalmente el perfil requerido para el puesto, o al menos en la mayor medida, en todos los aspectos: conocimiento, experiencia y competencias.

Admitiendo esta realidad, y considerando además que si el desarrollo es posible este demandará cierto tiempo, la propuesta consiste en, primero determinar qué significa el talento para determinada posición laboral y expresarlo en términos de competencias.



Un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada, por lo tanto la diferencia entre un sistema de selección tradicional y uno basado en competencias radica en que el segundo tendrá características adicionales que permitan llegar a identificar aptitudes y rasgos personales particulares del aspirante dando como resultado final la contratación del personal idóneo para el puesto.

## 6.2.- Clasificación de Puestos

La clasificación de puestos constituye la base del sistema de gestión de recursos humanos, el que por naturaleza es esencialmente organizativo. Este integra tres procedimientos: Análisis y Descripción, Valoración y Clasificación de puestos.

En el proceso se determinan y ordenan los puestos, en atención a su importancia organizativa, posición que ocupan, funciones y responsabilidades que les corresponde. Inicia con el análisis y descripción de puestos, hasta el agrupamiento por nivel, clase, tipo de servicio, puesto tipo y familia funcional.

Se basa en función de la Misión de la institución y de sus áreas, las funciones claves, funciones principales, de dónde se derivan las competencias laborales de cada uno de los puestos.

Para el análisis y descripción de perfiles e identificación de competencias laborales de los puestos se aplica la metodología general en la función pública: **análisis funcional**. Utiliza el mapa funcional como metodología de análisis de las funciones claves y funciones principales. Introduce el análisis de la relación del trabajador con los demás trabajadores y el entorno organizacional.

A continuación definimos los campos más significativos a tomar en cuenta en la clasificación de puestos bajo un enfoque de competencias:



**Tabla No. 11: Campos para la clasificación de puestos**

<p style="text-align: center;"><b><i>Puesto de Trabajo</i></b></p> <p>Es el conjunto de funciones y actividades que dentro de un contexto organizativo, la Institución individualiza para conseguir los resultados que han de contribuir a la finalidad y objetivos para la organización. <sup>4</sup></p>	
<p style="text-align: center;"><b><i>Descripción de Puesto</i></b></p> <p>Constituye el detalle pormenorizado de las características de cada puesto, las funciones y normas a cumplir, así como los productos esperados.</p>	
<p style="text-align: center;"><b><i>Perfil del Puesto</i></b></p> <p>Comprende las competencias requeridas de cada puesto, las características personales, técnicas o profesionales que requiere tener el ocupante del puesto, como es la formación técnica y/o profesional, experiencia, conocimientos, aptitudes, incluyendo la condición ambiental y riesgos del puesto.</p>	
<p style="text-align: center;"><b><i>Análisis y valoración de Puestos</i></b></p> <p>Comprende el análisis de los contenidos organizativos, expresados en la descripción del puesto, sobre el cual se determina su importancia relativa dentro de la organización, por medio de la aplicación de los factores de competencias, solución de problemas y responsabilidades, mediante los cuales se asigna el nivel de complejidad en la escala salarial.</p>	
<p style="text-align: center;"><b><i>Puestos Directivos</i></b></p> <p>Tiene como objetivo dirigir, planificar y organizar el trabajo, definiendo o participando en el diseño de las políticas generales y ejecutar acciones tendientes a lograr los objetivos de la institución, consiguen <b>resultados a través de otros de forma más o menos lejana</b>, actúan en un plano estratégico y táctico a nivel de Políticas o Planes</p>	
<p style="text-align: center;"><b><i>Puestos Ejecutivos</i></b></p> <p>Desarrolla funciones técnicas o administrativas especializadas y complejas, que contribuyan a la consecución de los objetivos y metas institucionales. Actúan en un <b>plano táctico /operativo a nivel de objetivos, programas, normas o estándares</b>, consiguen <b>resultados a través de otros de forma más o menos próxima</b>.</p>	
<p style="text-align: center;"><b><i>Puestos Operativos</i></b></p> <p>Desarrolla funciones técnicas, de apoyo administrativo, técnico y servicios generales, cuya ejecución requiere de habilidades específicas para su desempeño, actúan en un plano operativo y a nivel de objetivos, programas, normas o estándares, consiguen <b>resultados por sí mismos</b>.</p>	
<p>Los puestos de acuerdo a su naturaleza se clasifican en puestos <b>comunes</b> y <b>propios</b>:</p>	
<p style="text-align: center;"><b><i>Puestos Comunes</i></b></p> <p>Ejecutan funciones de asistencia técnica, apoyo y servicios a las funciones sustantivas. Por su contenido genérico existen y son similares en todas las instituciones.</p>	<p style="text-align: center;"><b><i>Puestos Propios</i></b></p> <p>Ejecutan funciones de naturaleza técnica o especializada cuyo ámbito de acción esta directamente vinculado al quehacer de cada institución.</p>



El proceso de clasificación de puestos inicia con la actualización y/o creación de los Descriptores de puestos y perfiles, conforme el siguiente gráfico:

**Figura No. 9**  
**Proceso de clasificación de puestos**



La **descripción de puestos y perfiles**, consiste en el análisis realizado sobre los hechos y el puesto, no en función de las personas.

El **procedimiento de análisis y valoración de puestos**, se basa en el contenido de la ficha del descriptor del puesto, por medio de los cuales se les asigna una escala de valoración, dentro de parámetros establecidos, la valoración está estructurada por tres factores: competencia, solución de problemas y responsabilidades.

Para la clasificación de puestos se usará el manual dado por el Ministerio de Relaciones Laborales.

### **6.3.- Evaluación de desempeño**

El objetivo de la Evaluación del Desempeño, es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto. A fin de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables.

Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables.



Este sistema es de gran utilidad, porque corresponde al principio de igual compensación por igual labor.

La Evaluación puede ser hecha por parte de los superiores, es la evaluación realizada por cada jefe a sus subordinados en la cual el superior es quien mejor conoce el puesto de trabajo del subordinado, así como su rendimiento. Puede ser de autoevaluación, la cual es la evaluación en la que el empleado hace un estudio de su desempeño en la organización. Los empleados que participan en este proceso de evaluación, puede que tengan una mayor dedicación y se comprometan más con los objetivos. O puede ser evaluación por parte de los iguales, este tipo de evaluación, es la que se realiza entre personas del mismo nivel o cargo, suele ser un predictor útil del rendimiento.

La evaluación por parte de los subordinados, es la que realizan los empleados a sus jefes, ésta puede hacer que los superiores sean más conscientes de su efecto sobre los subordinados. Y por último la evaluación por parte de los clientes, es la evaluación que realizan los clientes al titular del puesto. Resulta adecuada en diversos contextos.

Recientemente se ha descubierto que toda Administración del desempeño es un ciclo dinámico, que evoluciona hacia la mejora de la compañía como un ente integrado. Como todo ciclo consta de etapas, las cuales pueden ser observadas:

**Figura No. 10**  
**Tabla de evaluación de desempeño**



Ciclo dinámico de la administración básica para implementación de un cambio. Fuente: Stoner J. Wankel C. *Administración*. Prentice-Hall. México, 1990. p. 4.



La evaluación del desempeño ayuda a implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, refuerza la toma de decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo. La evaluación del desempeño no puede ser direccionada a perjudicar al evaluado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. El enfoque de este proceso basado en competencias es evaluar el cumplimiento de dichas competencias que han sido identificadas previamente para que el ocupante del puesto se desarrolle satisfactoriamente, mide características y comportamientos. En caso de encontrar falencias o indicadores negativos se deberá identificar las causas de esos resultados para implementar acciones de mejora.

#### **6.4.- Sistema de Capacitación y desarrollo de competencias**

El sistema de capacitación y desarrollo de las personas en la empresa nace del equilibrio necesario entre las competencias (conocimientos y habilidades) actuales y futuras de las personas, y las necesidades presentes (representadas por el cargo) y futuras de la organización en función de su entorno, su misión y su estrategia.

Un sistema de capacitación o entrenamiento presente en la organización apoya a sus miembros para desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden colaborar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. Las actividades de desarrollo, de este modo, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras independientemente de las actuales. Como resultado de esta situación, la diferencia entre capacitación y desarrollo no siempre es muy nítida. Muchos programas que se inician solamente para capacitar a un empleado concluyen ayudándolo a su desarrollo y aumentando incluso su potencial como futuro directivo. Podríamos decir adicionalmente que la capacitación se relaciona con el “hacer actual” del empleado en la organización, y el desarrollo con aspectos del



“ser” que facilitan o permiten la expansión de sus dominios necesarios para sus desafíos futuros.

Entre los beneficios que tiene la capacitación al personal están:

- Mejora el conocimiento de tareas, procesos y funciones en todos los niveles
- Mejora el clima organizacional y aumenta la satisfacción de las personas.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo
- Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella

## 6.5.- Plan de carrera

El plan de carrera se estructura en base a distintas bases, puede ser la evaluación de desempeño, nuevos o futuros procesos a implementarse en la organización, competencias que deben ser ampliadas, etc. De manera que el personal para el que se elabora este plan pueda mejorar y aspirar a una nueva posición.

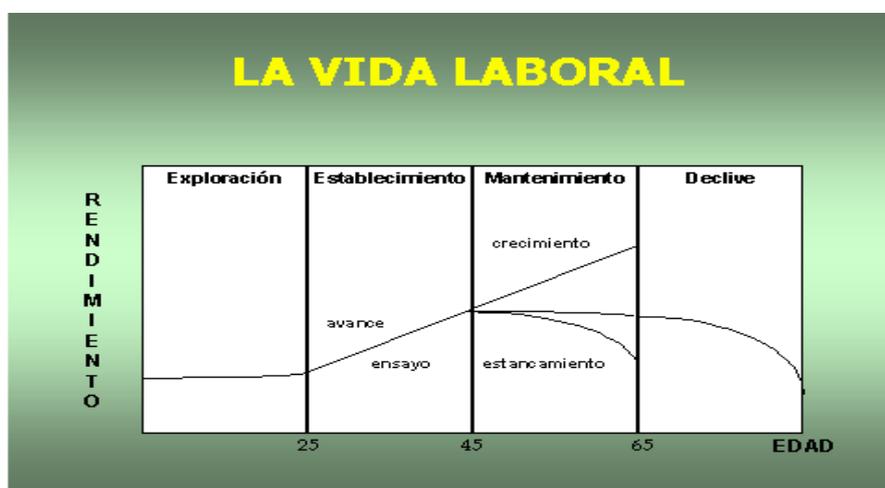
El objetivo de un plan de carrera es el desarrollo profesional de las personas con alto potencial, mediante la planificación de acciones en dimensiones de: gestión de personal, formación, rotación y promoción.

**Etapas de una carrera:** Son las fases por las que pasa una persona en su trayectoria profesional. Considerando el ciclo vital podemos decir, en general, que la persona pasa por cuatro grandes etapas:



- **Exploración** (hasta los 25 años): Abarca la infancia, adolescencia y juventud, hasta finalizar los estudios superiores y encontrar un puesto de trabajo estable en el que piensa finalmente que puede desarrollarse profesionalmente.
- **Establecimiento** (de 25 a 45 años). Es una etapa en la que se define el currículo profesional de la persona a través de las diversas experiencias profesionales por las que pasa. El Plan de carreras profesionales debe ayudar a que la trayectoria de todo aquel que entre en "carrera" sea trayectoria de ganador, es decir, que cada experiencia haya supuesto un ensayo y un avance. Estos ciclos se sitúan entre 3 y 5 años.
- **Mantenimiento** (de 45 a 65 años). Se supone que la persona con un desarrollo "ganador", hacia los 45 años ha llegado a una madurez de carrera y lo normal es que se mantenga, mediante un reciclaje personal y profesional, poniendo en funcionamiento su sabiduría y su experiencia. Puede pasar, que piense haber llegado a lo máximo en su vida y que deje de reciclarse, estancándose. También puede suceder que la persona busque una nueva dimensión profesional, entrando en una etapa de crecimiento a través de un cambio cualitativo.
- **Declive** (a partir de los 65 años). Coincide con el retiro. En algunas sociedades organizan el paso de competencias, compaginando la salida paulatina de veteranos con la entrada de jóvenes solapándose en los puestos, de tal manera que no se prescinda de la noche a la mañana de todo el bagaje, que ha acumulado el veterano durante su carrera en la empresa.

Figura No. 11: Gráfico de la Vida Laboral





Cuando se produzcan demandas a medio y largo plazo hay que diseñar un plan de carrera y planificar las acciones que ello implica. Pieza clave del éxito de este sistema es que converjan los intereses de las personas con las necesidades de la organización. Hay, por tanto, que contar con la aceptación del interesado. La discreción es un requisito muy importante tanto a la hora de elaborar y presentar el Diseño de Carreras a la Dirección, como a la hora de informar al interesado sobre la decisión y los planes previstos. La implementación de un plan de carrera es un indicador de vital importancia en un sistema integrado enfocado en competencias laborales.

## **6.6.- Compensaciones**

Al hablar de Compensaciones se incluyen los siguientes términos: salarios, jornales, sueldos, viáticos, beneficios (servicio de comedor, planes de retiro privados, etc.) e incentivos (premios, gratificaciones, etc.). Es decir, todos aquellos pagos, en metálico o en especie, con que la organización retribuye a quienes en ella trabajan.

La compensación (sueldos, salarios, prestaciones) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, es el elemento que permite, a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales, de seguridad y de ego o estatus”.

Al considerar las empresas el sistema de compensaciones, lo hacen en términos costos/beneficios, esto es, cuando fija una remuneración o cuando establece un incentivo, espera un resultado de su "inversión".

El hecho de que se hable de un sistema de compensaciones está originado en la hipótesis de que los niveles de contribución de las personas a los resultados de la organización son distintos. Es por ello que no se habla de un salario o compensación propia de cada empresa y válida para todos sus empleados. Al admitir la existencia de diferencias respecto al "impacto" de cada puesto en los resultados globales, pueden diferenciarse las compensaciones por niveles y



puestos. Se asume que un gerente puede ganar más que el portero porque impacta más con sus decisiones y actitudes sobre los resultados de la empresa.

Un nivel inadecuado de compensación puede afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. En los casos graves, el deseo de obtener mejor compensación puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, conducir a los empleados a buscar un empleo diferente, y en el peor de los casos deteriorar el sentido de la ética profesional y honestidad de un trabajador. Además, el escaso interés que despierte una función compensada pobremente puede llevar a ausentismo y otras formas de protesta pasiva.

Los resultados de la falta de satisfacción también conducen a dificultades, sentimientos de ansiedad y desconfianza por parte del empleado y a pérdida de la rentabilidad y competitividad de la organización. Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa constituye el objetivo del departamento de personal en cuanto a la retribución de la labor.

Los principales objetivos de las compensaciones empresariales deben dirigirse a:

- Adquisición de personal calificado. Las compensaciones deben ser suficientemente altas para atraer solicitantes.
- Retener empleados actuales. Cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta.
- Garantizar la igualdad. La igualdad interna se refiere a que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos; la igualdad externa significa compensaciones análogas a las de otras organizaciones.
- Alentar el desempeño adecuado. El pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades.
- Controlar costos. Un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga el personal adecuado a los más bajos costos.



- Cumplir con las disposiciones legales.
- Mejorar la eficiencia administrativa. Al cumplir con los otros objetivos, el departamento de personal alcanza su eficiencia administrativa.

La llegada de las empresas a la estructuración de programas o planes de incentivos es reciente como fruto de una toma de conciencia de la responsabilidad social de la empresa e impulsadas por una serie de factores, tales como, actitud del empleado en cuanto a los beneficios, exigencias sindicales, legislación laboral y seguridad social, competencia entre las empresas para mantener o atraer recursos humanos, contrastes salariales generados indirectamente con el mercado mediante la competencia entre precios de productos y servicios.

Los incentivos establecen estímulos basados en el desempeño y no en la antigüedad o en las horas que se haya laborado. Por lo común, se aplica a un grupo o a todos los empleados, y no se aplica sobre bases individuales. Tanto los sistemas de incentivos como la participación en las utilidades se utilizan como suplemento de las técnicas tradicionales de sueldos y salarios.

El interés en el área de las compensaciones no tradicionales ha derivado en gran parte de los desafíos de un mayor nivel de competencia. Lograr los planes de incentivos en una institución pública o privada es el reto que día a día enfrentan la gerencia de recursos humanos, que trabajan en un sistema donde todo está regulado por leyes y normativas, contratos colectivos, convenios, cuyo cumplimiento escapa de sus manos.

Actualmente se están implementando cada vez más en las empresas públicas sistemas de seguimiento para medir el cumplimiento de los procesos, y podemos deducir que esta nueva práctica terminará en la remuneración en base a resultados. Es importante resaltar que el enfoque tradicional de los incentivos está basado en elementos que se podrían calificar como beneficios a los que se puede acceder dependiendo del sueldo o tiempo de servicio.

El enfoque de incentivos por competencias se basa en el reconocimiento y compensación de las habilidades demostradas por un servidor en el ejercicio de



su puesto, que han tenido efectos positivos significativos en los procesos de su área y por ende de la organización.



## PARTE III

# MARCO METODOLÓGICO

---

### 3.1 METODOLOGIA

Este estudio tiene características de tipo Descriptivo, pues trató de describir y descubrir las relaciones existentes entre las variables que intervienen en este fenómeno.

Se utilizaron dos métodos generales: el Inductivo- Deductivo, de análisis y síntesis; que basados en el Sistémico se establecen las competencias laborales que determinan la calidad de gestión de los servidores públicos de la Unidad Financiera de la Refinería del Pacífico.

### 3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

**Bibliográfica**, se recaba la información de textos, folletos especializados y en el internet.

**De campo**, se aplicaron instrumentos para determinar la problemática in situ en la Refinería del Pacífico.

**Descriptiva**, el objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, procesos y personas que laboran en la Unidad Financiera de la Refinería del Pacífico. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre 2 o más variables

### 3.3 MÉTODOS Y TÉCNICAS

#### Métodos

#### Inductivo – Deductivo:



Es la estrategia general orientadora de la actividad científica, integra todas las etapas del proceso investigativo y permite acceder a los objetivos finales del proceso.

### **Análisis – Síntesis:**

Son dos procedimientos teóricos que cumplen funciones importantes en la investigación. **Análisis**, es un proceso complejo que tiene diversas partes y cualidades. **Síntesis**, establece la unión entre las partes previamente analizadas y posibilita descubrir las relaciones esenciales y características generales entre ellas.

### **Método Sistémico:**

El método dialectico es fundamental para la comprensión esencial del objeto de investigación, el enfoque dialectico no se excluye en los enfoques anteriores donde las propiedades del objeto son más asequibles y de relaciones relativamente más sencillas.

### **Técnicas**

#### **Entrevista:**

Sirve para la extracción de información mediante preguntas sucesivas a los involucrados a investigar; por tanto se realizó la entrevista a los docentes de la Escuela de Psicología de la ULEAM, y otros profesionales de la psicología organizacional, quienes están en contacto sobre la vanguardia de los perfiles y competencias necesarias de los profesionales que se requieren en puestos laborales específicos, como el caso de la Refinería.

#### **Encuesta:**

Es una técnica de información en la cual se utilizan formularios destinados a un conjunto de personas. Los formularios son idénticos para todos. Contienen una serie de preguntas las cuales se direccionaran a situaciones específicamente



vinculadas al perfil de competencias y fueron aplicadas a todos los funcionarios del Área Financiera de Refinería.

### **Instrumentos**

- Formulario de encuesta
- Fichas bibliográficas y hemerográficas.
- Cuadros y gráficos estadísticos
- Guías de Entrevista

Las guías de entrevistas y encuestas se encuentran en el Anexo No. 2.

## **3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población y muestra que se ha considerado para la realización del presente trabajo de tesis asciende a 9 personas, quienes conforman el personal del área financiera de la Refinería del Pacífico Eloy Alfaro RDP CEM.

Así como la entrevista a 3 profesionales de la psicología organizacional y docentes de la escuela de psicología de la ULEAM.

## **3.5 RECURSOS**

### **HUMANOS:**

Esta investigación cuenta con el aporte del Director de Tesis, Dr. Acuña, docentes de la Escuela de Psicología, además de la intervención de servidores públicos de la Refinería del Pacífico.

### **MATERIALES:**

En la investigación que se realizó, se utilizaron los siguientes instrumentos: computadora, papel, cámara, proyector, grabadora, celular, etc.

### **INSTITUCIONALES:**

- Refinería del Pacífico
- Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.



## FINANCIEROS:

RUBROS	CANT.	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	FUENTES DE FINANCIAMIENTO	
					Autofinanciamiento	Aporte Externo
Papel	5	Resmas	5.00	25.00	25.00	----- --
Tinta negra	2	Cartucho	27.00	54.00	54.00	----- --
Tinta color	2	Cartucho	27.00	54.00	54.00	----- ---
Encuadernación	3	Unidad	12.00	36.00	36.00	----- ---
Computador	1	Unidad	700.00	700.0	700.00	----- --
Impresora	1	Unidad	120.00	120.00	120.00	----- --
Internet	100	Horas	80.00	80.00	80.00	----- ---
Cámara fotográfica	1	Unidad	120.00	120.00	120.00	----- ---
Grabadora de mano	1	Unidad	80.00	80.00	80.00	
Textos	4	Unidad	60.00	240.00	240.00	----- ---
Total					1.509.00	----- ---



## PARTE IV

# ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

### 4.1 ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE ENCUESTAS

*Cuestionario dirigido a Miembros del Área Financiera de RDP, para uso exclusivo de investigación de tesis, la información obtenida será utilizada de manera confidencial.*

#### 1.- ¿Conoce Ud. la misión de la Unidad Financiera de RDP?

Opción	Respuestas	%
Si	8	88.3
No	1	11.1
Total	9	100

Fuente: Encuestas a miembros del área financiera  
Elaboración: Autora de la tesis



El 88% de los servidores públicos de la Unidad Financiera de RDP, señalan que sí conocen la misión de la unidad, y apenas el 11 % señala que no la conoce.



Esta pregunta se la hizo para comprender que las organizaciones que quieran perdurar en el tiempo generando éxitos en forma constante, deben tener ciertos parámetros fijos. Si bien tienen que estar dispuestas a modificar distintos aspectos según lo amerite el mercado o los avances tecnológicos, su misión y visión jamás deben variar.

La misión y visión definen la base de la empresa, representan por qué y para qué existe y todas las líneas laborales se trazan en relación a estas definiciones.

## 2.- ¿Desempeña actividades de trabajo relacionadas con su profesión?

Opción	Respuestas	%
Si	8	88.9
No	1	11.1
Total	9	100

Fuente: Encuestas a miembros del área financiera  
Elaboración: Autora de la tesis



El 88% de los servidores públicos de la Unidad Financiera de RDP, señalan que su trabajo sí está relacionado con su profesión; el 11 % señala que no tiene relación.



Aquí se descubre un “incidente crítico”, que denota que hay que revisar los puestos de trabajo y los perfiles profesionales. Al ubicar a la persona que señala que no tiene relación con su cargo, evidenciamos que posee título de ingeniera en comercio exterior y negocios internacionales, ocupando el cargo de Analista Financiero.

De allí se denota una debilidad en la empresa, al ubicar a una persona, que se reconoce a sí mismo, como empleado cuya profesión no está acorde al cargo que ocupa. El día que se aplicó la encuesta la servidora pública tenía dos días de labores, pudiendo ser una de las razones de su respuesta; aunque apreciamos una debilidad en el área, al ser un puesto muy importante, cuyo perfil de competencias requiere de los conocimientos, las destrezas y otras características requeridas para desempeñar un puesto o actividad con competencia.

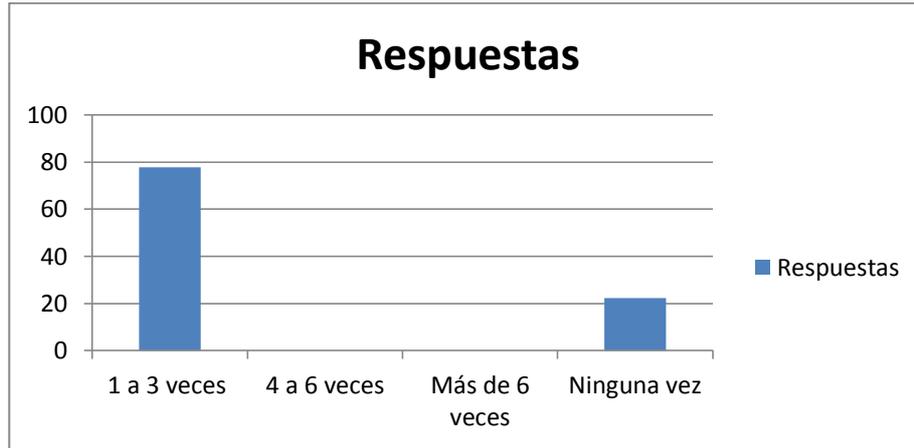
Este cargo tiene como competencia; analizar las diferentes cuentas que conforman los balances y estados financieros de diferentes dependencias de la Institución, revisando y analizando la información, a fin de determinar la correcta procedencia de los movimientos efectuados y levantar los informes correspondientes. Por lo tanto se genera este incidente crítico que hay que revisar.

Sin embargo, la gran mayoría de los encuestados consideran que su profesión está acorde con el cargo que tienen.

**3.- ¿Cuántas veces ha sido capacitado en temas en el área en el cual se desempeña durante los últimos 6 meses?**

Número de Veces	Respuestas	%
1 a 3 veces	7	77.8
4 a 6 veces	0	0
Más de 6 veces	0	0
Ninguna vez	2	22.2
Total		100

Fuente: Encuestas a miembros del área financiera  
Elaboración: Autora de la tesis



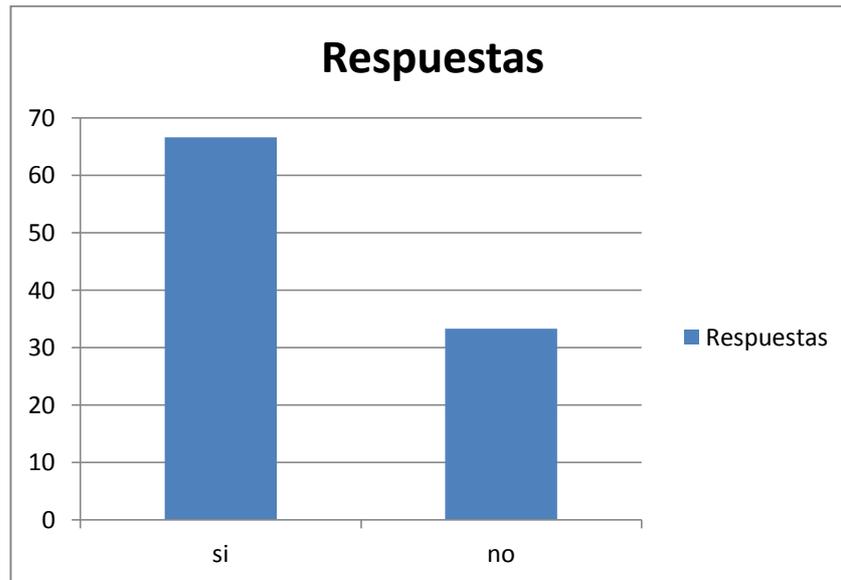
El 77.7 % de los encuestados señalan que sí han recibido capacitación relacionada con el área laboral durante los últimos 6 meses, sin embargo el 22.2 % señalan que no han recibido.

Esta pregunta busca resaltar la importancia de la capacitación laboral como la respuesta a la necesidad que tienen las organizaciones o instituciones de contar con un personal calificado y productivo, mediante conocimientos teóricos y prácticos que potenciará la productividad y desempeño del personal.

**4.- ¿Existen procesos definidos para las actividades del área financiera de RDP? Marque con una x.**

Opciones	Respuestas	%
Si: Poseen documentación con diagramas de flujo de procesos definidos	6	66.7
No: Realizan sus actividades de acuerdo a indicaciones recibidas.	3	33.3
Total		100

**Fuente: Encuestas a miembros del área financiera  
Elaboración: Autora de la tesis**



El 66.6 % de los servidores públicos señalan que sí existe documentación con diagramas de flujo de procesos definidos; mientras que el 33.3 señala que realizan sus actividades de acuerdo a indicaciones recibidas.

El diagrama de flujo sirve para mostrar un proceso o paso de acción, ofrece una descripción visual de las actividades implicadas en un proceso mostrando la relación secuencial entre ellas, facilitando la rápida comprensión de cada actividad y su relación con las demás, el flujo de la información y los materiales, las ramas en el proceso, la existencia de bucles repetitivos, el número de pasos del proceso, las operaciones de interdepartamentales... Facilita también la selección de indicadores de proceso.

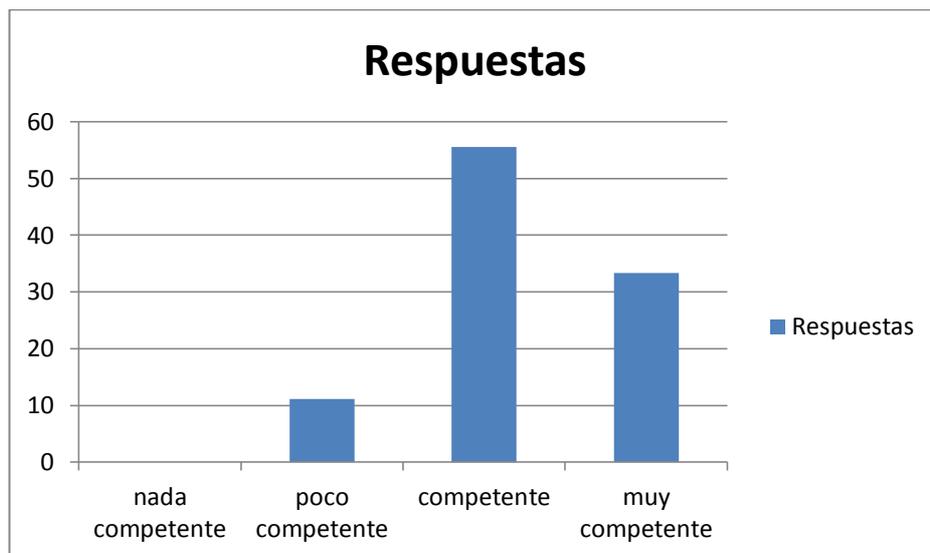
Al parecer existe aún débil socialización y comprensión del diagrama de flujos de los procesos de la unidad financiera, entre los empleados relativamente nuevos; lo que evidencia una falta de procesos de inducción más claros y completos.



### 5.- ¿Cómo calificaría la gestión del Departamento de Financiero, en la RDP?

Opciones	Opciones	%
Nada competente	0	0
Poco competente	1	11.1
Competente	5	55.6
Muy competente	3	33.3
Total		100

Fuente: Encuestas a miembros del área financiera  
Elaboración: Autora de la tesis



El 55.5 % de los encuestados señalan que es una unidad competente; el 33, 3% indican que es muy competente; y el 11.1% señala que es poco competente.

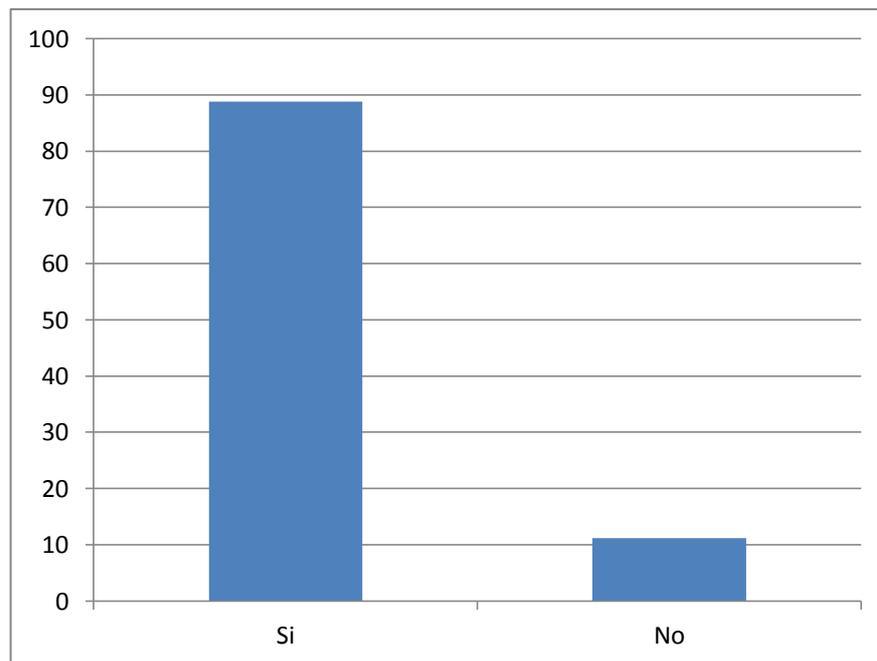
Las percepciones que tienen los funcionarios respecto a su unidad de trabajo, refleja parte del clima organizacional y la visión que éstos tienen de la forma y estilos de dirección.



## 6.- ¿Están definidas las funciones del cargo que desempeña?

Opción	Respuestas	%
Si	8	88.9
No	1	11.1
Total	9	100

Fuente: Encuestas a miembros del área financiera  
Elaboración: Autora de la tesis



El 88.8 % de los encuestados señalan que sí están definidas sus funciones para el cargo que desempeñan; mientras que el 11.2% señala que no están definidas.

Las funciones están definidas en el manual de funciones, que en la RDP, consta en el reglamento orgánico funcional. Esta herramienta le permite verificar a cada servidor público, lo que debe hacer, según el grado salarial y el nivel jerárquico en que se encuentra ubicado dentro de la empresa.; sin embargo en RDP no hay manual de clasificación de puestos, y los procedimientos estructurados para los sub sistemas están en proyectos sin aprobarse aún.



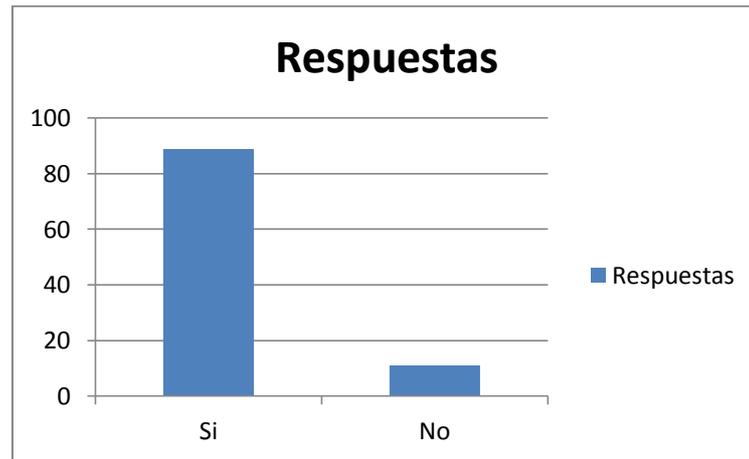
Si se aplicara adecuadamente un manual de clasificación de puestos se mejoraría la calidad, eficacia y productividad del Talento humano, ya que su principal objetivo es propiciar en la empresa la dinámica del cambio tendiente al logro de la competitividad, conscientes de la importante tarea de la formación profesional frente al país. Consideramos pertinente que esta herramienta determinaría las funciones, requisitos mínimos y competencias laborales de los empleados públicos, se enmarca dentro de la naturaleza, la misión, los objetivos y las funciones determinadas en la Ley , para con la RDP.

Quienes respondieron que no están definidas las funciones para el cargo que desempeña evidencia un desconocimiento del manual de funciones, o falta esclarecer algunas competencias más específicas relacionadas con el puesto de trabajo. Por tal razón en la tesis se propone un diccionario de competencias para el área en mención, que se describe en el capítulo 2, del marco teórico.

**7.- ¿Considera Usted que es necesario mejorar la descripción del puesto de trabajo en el área financiera de la RDP, por qué?**

Opción	Respuestas	%
Si	8	88.9
No	1	11.1
Total	9	100

**Fuente: Encuestas a miembros del área financiera  
Elaboración: Autora de la tesis**



El 88.9 % de los encuestados señalan que si es necesario mejorar la descripción del puesto para el área financiera, y el 11.1 % señala que no es necesario.

Los resultados de esta pregunta contradicen los resultados de la anterior, pues al señalar que sí se amerita una revisión de la descripción de su puesto en el reglamento orgánico funcional, está señalando que sí existen debilidades que hay que superar; plantamos el diccionario de competencias para el área financiera como un aporte a la empresa, en la definición de las competencias laborales que motive a una calidad en la gestión de los servidores públicos de la unidad financiera de la RDP.

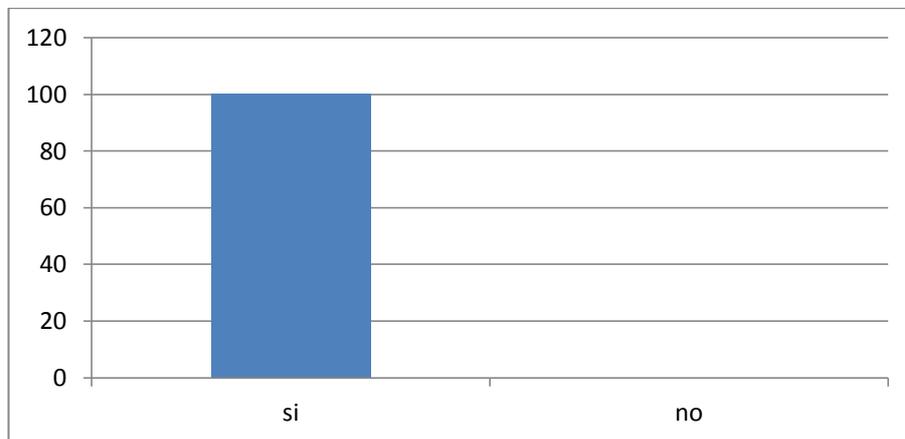
Entre las opciones del porqué considera que hay que mejorar, encontramos respuestas, como: “se deben de definir funciones claras que eviten duplicidad de trámites”; “para una mejor distribución de las actividades”; “para tener claro sus funciones”.



**8. – ¿Estaría de acuerdo con la implementación de un sistema de evaluación de la gestión por competencias para la Unidad Financiera de la RDP?**

Opción	Respuestas	%
Si	9	100
No	0	0
Total	9	100

**Fuente: Encuestas a miembros del área financiera  
Elaboración: Autora de la tesis**



El 100% de los encuestados señalan que sí se debe de implementar un sistema de evaluación de gestión por competencias.

La práctica de la evaluación por competencias debe de hacerse en concordancia con el perfil del puesto, logrando así una concordancia entre la adecuación persona-puesto.



## 4.2 ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS ENTREVISTAS

Las entrevistas se aplicaron a las siguientes personas:

Nombre	Cargo
Remigio Montesdeoca	Gerente Financiero
Sara Mendoza Chica	Jefe de Presupuesto
Fritzzia Zambrano	Jefe de contabilidad

### 1. - ¿Cuál es la misión del área financiera de la RDP?

Las respuestas de los jefes, evidencian un nivel de conocimiento de la misión de su área, entre las respuestas tenemos: *“Administrar los procesos financieros referentes a la disponibilidad presupuestaria necesaria para el desarrollo de las actividades y negociaciones que realiza la institución”*

*“Contribuir al logro de los objetivos institucionales mediante la asignación eficiente y eficaz de los recursos financieros”.*

*“Contribuir al mejoramiento de los procesos de la gestión financiera, sobre la base los ordenamientos jurídicos, técnicos y administrativos vigentes”.*

Aunque ninguno de ellos describió de manera explícita la misión, en resumen la que consta en el Reglamento orgánico funcional es: *“manejo eficiente de los recursos empresariales, cumpliendo las normas”.*

### 2.- ¿Existen procesos definidos y documentados de las actividades del área financiera?

Entre las respuestas, se señalan: *“En la actualidad se está trabajando para definir los procesos conjuntamente con el área de Planificación y Procesos, se ha elaborado un borrador para el análisis y posterior aprobación”.*



*“Si, los procesos en las unidades contables, tesorería y presupuestos”.*

Estas respuestas indican, que aún existen procesos que deben de mejorar, entre ellos la definición de actividades del área financiera. Recordemos que la empresa no es una empresa relativamente nueva; existen algunos procesos que no han ido a la par de la responsabilidad social que tiene para con la nación.

### **3.- ¿Qué alcances tienen los procesos del área financiera, que dimensiones comprende?**

Entre las respuesta que se señalan, tenemos: *“Contabilidad, Presupuesto, Tesorería (Pagos, garantías y seguros)”*

*“Procesos contables, pagos, partidas presupuestarias, garantías (se manejan mediante la tesorería, cuya servidora encargada tiene la custodia de la documentación y da seguimiento e informando a los administradores de contrato sobre los vencimientos).”*

*“Procesos contables, pagos, emisión de partidas presupuestarias y control de garantías”*

Lo que es evidente es que se mencionan actividades, más que procesos y no hay una relación que alinee las competencias con el desempeño de funciones para cada proceso.

### **4.- ¿Considera Usted que es necesario mejorar la descripción del puesto de trabajo de cada servidor, por qué?**

Entre las respuestas dadas, tenemos: *“Sí, porque deben estar definidas las funciones de cada persona. El área financiera es muy sensible, por lo tanto debe existir una segregación de responsabilidades”.*

*“Sí, hay que especificar, no sólo como área financiera, sino como empresa. No está determinada por escrito la carga horaria. Como Gerente Financiero, elaboré un documento que entregué a cada servidor de mi área donde se detalla las funciones que les corresponden. Además también se realizó en coordinación con el equipo financiero y la Gerencia Administrativa un*



*documento que identifica las funciones de los cargos, y que forma parte del orgánico funcional que se ha estructurado”.*

*“Si se necesita, a pesar del orgánico funcional que distribuye a las tres unidades, es indispensable el control de la carga horaria de cada funcionario”.*

Los puestos de trabajo constituyen la esencia misma de la productividad de una organización, por esta misma razón es que es importante su ordenamiento y descripción individual.

Las descripciones de puestos de trabajo nos sirven para articular los perfiles de los contratados en el logro de los objetivos empresariales, esto quiere decir que hacen parte de la estrategia en la entidad.

##### **5.- ¿Cree usted que se necesita de las competencias laborales y de la capacitación para mejorar la gestión de los servidores públicos?**

Las respuestas dadas son: *“Cada persona tiene un perfil determinado para cada tipo de trabajo, cuando se realiza la selección es de mucha importancia observar e identificar a las personas idóneas para desempeñarse en un puesto; pero si considero que es importante capacitar al personal, ya que hay competencias adicionales que requieren fortalecimiento, en el caso del personal que labora en Presupuesto debe fortalecer sus competencias en análisis crítico y organización”.*

*“Para dirigir un área se necesita trabajar como un Director Técnico o estratega y saber identificar quien va a poder cumplir con los requisitos del puesto, los procesos financieros requieren de alta capacidad de análisis, como el manejo de presupuesto; sin embargo también comprende dimensiones que son más de tipo mecánicas como los procesos contables.*

*Los procesos de pagos deben cumplir con requisitos y documentación que no pueden ser pasados por alto, porque conllevarían sanciones graves, por lo tanto la persona encargada de esta gestión debe tener una característica especial que podría denominarse disciplina y exigencia para cumplir y hacer cumplir las normas que requiere la ejecución de un pago. Se podría identificar este proceso del tipo mecánico, pues consiste en recibir la documentación completa y legalmente aprobada, caso contrario no se da paso al pago”.*



*“La responsabilidad del personal del área financiera es bastante alta, que implica compromiso y seriedad; el plan de capacitación es un complemento de la actualización y fortalecimiento de los conocimientos de los servidores”*

Todos coinciden en señalar que se necesita de plan de capacitación y de las competencias laborales para la gestión adecuada de los puestos laborales en el área financiera. De las entrevistas cocemos que hay un Plan de capacitación con financiamiento para cada año, sin embargo este no ha sido planificado en base a evaluación específica por área de puestos y para cada perfil ocupacional.

**6.- ¿Qué tipo de capacitación se requeriría para mejorar las competencias de los servidores del área financiera que incida en la óptima calidad de su gestión?**

Entre los requerimientos de capacitación, está: *“Presupuesto Público, Normas de Control Interno, Contratación Pública, Planificación, Ofimática”*.

*“Aparte de la exigida por la ley, considero que es importante tener conocimiento de las normas de control interno exigidas por Contraloría, control de gestión y consecución de objetivos. En referencia a la última mencionada es necesario realizar capacitaciones referentes al logro de objetivos, de tal modo que se enseñe y motive al personal a buscar soluciones, investigar hasta lograr resultados deseados”*.

*“Debe de establecerse un plan de capacitación con la Contraloría general del estado, que tiene una lista de cursos que podrían ser utilizados para varias áreas”*

Señalamos que se evidencia un requerimiento de capacitación, pero al parecer la institución no tiene un Plan de capacitación alineado a las necesidades de cada área y de las competencias que debe de tener los servidores públicos para el desempeño de sus funciones.



## **7.- ¿Cuenta con personal capacitado en su área?**

Entre las respuestas dadas encontramos: *“Cuento con un asistente que no es especializado en presupuesto pero es mi apoyo en temas de archivo y revisión de documentación, además se me ha asignado una Analista de Presupuesto que está en proceso de entrenamiento”*.

*“Totalmente. El personal de nuestra gerencia tiene las siguientes características: Competentes (todos), Medianamente capacitados o con requerimiento de capacitación, comprometido, con alto sentido de competitividad. Estos indicadores tienen cero tolerancia, cuentan con un plazo de cumplimiento establecido, son muy pocas las instituciones en el sector publico ecuatoriano que manejan este tipo de indicadores que además del control del desempeño contribuyen a la transparencia de la gestión. Mediante la verificación del cumplimiento de cada uno de estos procesos se ha podido dar seguimiento a las actividades, determinar indicadores y mantener estadísticas reales de cumplimiento”*.

*“El personal maneja un alto grado de conocimiento y está totalmente capacitado de tomar riesgos y compromisos”*.

La descripción de un puesto de trabajo delimita funciones, permite una división del trabajo acertada y asigna responsabilidades dentro de la organización. Existe un reconocimiento de los jefes de áreas respecto a sus empleados, sin embargo hay un mínimo margen de respuesta de encuestas a los servidores que amerita revisar las competencias en función a los cargos que ostentan y las funciones que cumplen.

## **8.- ¿Considera Usted que ciertos rasgos de la personalidad de las personas pueden incidir en el desempeño de un cargo o en la calidad de gestión individual o del área?**

Entre las respuestas, se han dado: *“Existen ciertos rasgos de la personalidad de una persona que podrían no contribuir a una gestión de calidad, ya que no siempre la calidad significa cantidad, también tiene que existir satisfacción por quien recibe el servicio, es así como en determinados cargos si es importante*



*los rasgos de la personalidad, como por ejemplo en cargos de atención al público, no es buena idea colocar a una persona agresiva e inflexible.*

*Se puede dar el caso de que un servidor sea muy eficiente y cumpla indicadores, pero habría que verificar si el trabajo realizado está correcto y acorde con lo requerido para ser calificado como un trabajo de calidad y no sólo de cantidad”.*

*“Totalmente, me preocuparía si alguien de mi equipo no tuviera personalidad, ciertos cargos requieren de personas con personalidad fuerte, pues de lo contrario no podrían manejar situaciones difíciles que requieren de mucho temple emocional.*

*Los problemas siempre existen, en el área financiera existe un sentido de competitividad que genera en ocasiones diferencias entre compañeros, pero particularmente a mí me parece bien que luchan por superarse, mientras que esas diferencias no generen mal desempeño que pueda afectar a los resultados que tenemos que entregar”.*

*“La personalidad es el conjunto de características o patrón de sentimientos y pensamientos ligados al comportamiento de una persona. Cabe indicar que el personal del área financiera tiene su personalidad definidas y manejan un alto grado de responsabilidad en sus actividades, las mismas que no son afectadas por problemas de personalidad al desempeñar sus funciones”.*

En cualquier lugar de trabajo es probable que haya una mezcla de diferentes personalidades que, juntas, contribuyen a alcanzar la misión y las metas de la empresa. Las personalidades pueden afectar fuertemente tu actitud hacia el trabajo, influenciando diferentes facetas de tu enfoque profesional. Algunos atributos de la personalidad pueden ayudarte a convertirte en un mejor empleado, otros pueden representar desafíos a superar para tener una actitud profesional en el lugar de trabajo. Lo importante es que la empresa logre promover los puntos fuertes de las personas, para que estas puedan aumentar la motivación y dar lugar a mejores productos y servicios



## PARTE V

# COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

---

La hipótesis planteada:

*“Las competencias laborales del personal propician una alta Calidad de Gestión de la Unidad Financiera de la Refinería del Pacífico Eloy Alfaro RDP CEM”.*

La hipótesis es **comprobada**, en la medida de las respuestas que se sustentan del trabajo de campo y del marco teórico, que se detallan:

*Desde los resultados de la investigación de campo:*

La falta de competencias laborales del personal, obviamente puede propiciar una deficiente calidad en la gestión de los servicios; tal como se describe en el cuadro No. 2, donde los encuestados, señalan en un 11 % de las personas del área financiera, que sus cargos no están acordes a la profesión que tienen.

Así mismo el cuadro No. 3, señalan el 22 % de los entrevistados que no han sido capacitados en temas relacionados a su cargo en al menos 6 meses; de allí que al tener un plan de capacitación que no fue elaborado de manera participativa, ni responde en un 100% a las demandas de los perfiles laborales, aporta para que no se ayude a fortalecer las competencias laborales del personal del área financiera de RDP, para que el producto de su trabajo sea de una alta calidad de gestión.

El cuadro No. 4 señalan el 33 % de los entrevistados, que no existen procesos definidos para las actividades del área financiera, ni poseen documentación con diagramas de flujo de procesos que orienten sus funciones de manera explícita, prestándose a duplicidad de funciones o pérdidas de tiempo. A pesar de que en las entrevistas a los gerentes manifiestan que sí existen procesos



definidos en el reglamento orgánico funcional; algunos servidores sienten la necesidad de que deben de mejorarse los mismos. De allí que el 55.6 % considera competente al departamento financiero y no, “muy competente” que solo tiene un 33 %.

En el cuadro No. 6, el 11 % señala que no están definidas las funciones del cargo que desempeña; por eso también en el cuadro No. 7, el 88.9 % de los encuestados señalan que sí es necesario mejorar la descripción del puesto para el área financiera; y el 11.1 % señala que no es necesario.

La pregunta No. 2 para directivos, señala: *“En la actualidad se está trabajando para definir los procesos conjuntamente con el área de Planificación y Procesos, se ha elaborado un borrador para el análisis y posterior aprobación”*; sin embargo ya a la presente fecha, después de varios años de creación la RDP no cuenta con estos instrumentos de dirección y administración del Talento Humano, a pesar de ser una empresa estratégica para el desarrollo del país y manejar uno de los proyectos emblemáticos, y considerados “Proyecto Estratégico Nacional- PEN”, como es la Refinería.

Estas respuestas indican, que aún existen procesos que deben de mejorar, entre ellos la definición de actividades del área financiera. Recordemos que la empresa no es una empresa relativamente nueva; existen algunos procesos que no han ido a la par de la responsabilidad social que tiene para con la nación la Refinería del Pacífico.

La pregunta No. 5 de la entrevista a autoridades, se reconoce que *“que hay competencias adicionales que requieren fortalecimiento, en el caso del personal que labora en Presupuesto debe fortalecer sus competencias en análisis crítico y organización”*; es decir se denota la necesidad de que las competencias laborales del personal, deben propiciar una alta Calidad de Gestión de la Unidad Financiera de la Refinería del Pacífico Eloy Alfaro RDP



CEM; y esta se logra a través de la definición de competencias específicas y ajustando los perfiles y el talento humano a las competencias requeridas para el cargo.

*Desde los resultados de la investigación teórica:*

Según Martha Alles, cuya teoría de competencias orienta la mayor parte de la tesis, dice: “La descripción de un puesto de trabajo delimita funciones, permite una división del trabajo acertada y asigna responsabilidades dentro de la organización”; de allí que en RDP al no tener claras algunas competencias, no aporta a la gestión de calidad de sus servicios.

Según Garvin, la clasificación de puestos constituye la base del sistema de gestión de recursos humanos, el que por naturaleza es esencialmente organizativo. Este integra tres procedimientos: Análisis y Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos y Análisis Funcional. Utiliza el mapa funcional como metodología de análisis de las funciones claves y funciones principales. Introduce el análisis de la relación del trabajador con los demás trabajadores y el entorno organizacional. EN RDP no hay Manual de Clasificación de Puestos.

Por lo consiguiente la hipótesis ha sido probada.



## PARTE VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

---

#### 5.1 CONCLUSIONES

- Todas las personas tienen diferentes conocimientos y aptitudes para desenvolverse en un cargo, con la descripción del puesto de trabajo el empleado seleccionado ya sabrá si puede desempeñarse o no a cabalidad y asimismo la empresa tendrá claras que funciones y por tanto qué objetivos específicos se cumplen en determinado cargo, la descripción de un cargo hace parte de las herramientas para evaluar el desempeño, rendimiento de un empleado, para tener pautas en la asignación de sueldos.
- Los indicadores de gestión del puesto, constituyen parámetros de medición que permiten evaluar la efectividad, oportunidad y calidad en el cumplimiento de las actividades esenciales planificadas, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos. Se definirán indicadores y metas.
- En el área financiera de Refinería del Pacífico se necesita, definir las competencias necesarias de sus funcionarios, a fin de que respondan a los perfiles ocupacionales.
- Si se hace una rigurosa y estricta selección de los servidores públicos se asegura la calidad en el servicio. Con esto se evidencia, no sólo se certifica la calidad de procesos y productos, sino también el desempeño de las personas.
- En RDP, existe un plan de capacitación que tiene proyectado dar un número de capacitaciones por año y un presupuesto asignado, pero éste no está planificado en base a una evaluación específica por área o por puesto de trabajo. No hay un manual de clasificación de puestos, los procedimientos estructurados para los subsistemas se encuentran documentados pero no han sido aprobados.



## 5.2 RECOMENDACIONES

- Usar la técnica de los “incidentes críticos” Dr. David Mc.Clelland y su equipo en Mc.Ber & Company, y que sustenta los modelos de competencias bajo el supuesto básico de que, el mejor predictor del desempeño futuro de una persona es su desempeño pasado; de esta manera hacer un adecuado diagnóstico del talento humano basado en competencias laborales.
- Hacer un diagnóstico que permita identificar “brechas laborales”, con la comparación de las competencias requeridas versus las competencias que la persona evaluada posee permite, a su vez, determinar la brecha existente, tomando los aportes de Chiavenato, Idalberto., en su obra “Gestión del Talento Humano”.
- Aplicar el diccionario de competencias propuesto para el área financiera y para todas las demás áreas de RDP, a fin de mejorar los procesos de la calidad de gestión en cada sección.
- La aplicación del enfoque por competencias es un proceso flexible que permite ajustar y mejorar los perfiles diseñados inicialmente, de acuerdo a los conocimientos, habilidades y actitudes de la persona que desempeña el cargo. Por lo antes expuesto es muy recomendable su implementación.
- La Administración de Recursos Humanos por Competencias por ser un enfoque moderno e integral ayuda a los subsistemas para que se desarrollen en función de un mismo objetivo, por lo cual es recomendable aplicarlo.



## BIBLIOGRAFIA

- Alles, Martha Diccionario de comportamientos La Trilogía: 1500 comportamientos relacionados con las competencias más utilizadas (1ª.ed.) GRANICA. 2010.
- Alles, Martha Diccionario de competencias La Trilogía: las 60 competencias más utilizadas (1ª.ed.)GRANICA. 2010.
- Asamblea Nacional Constituyente. (2008). Constitución de la República del Ecuador. Montecristi.
- Chiavenato, Idalberto “Gestión del Talento Humano”, (3ª.ed.) McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., 2009
- Gómez -Mejía, Luis; Balkin, David; Cardy Robert “Gestión de Recursos Humanos”. (5a.ed.) PEARSON EDUCATION, Inc., Prentist HALL, 2007.
- Hellriegel, Jackson, Slocum. (2009). “Administración Un Enfoque Basado en Competencias”. (11ª.ed.) CENGAGE LEARNING EDITORES, S.A. DE C.V. México.
- Díaz, A. (2000). El enfoque de competencias en la educación. ¿Una alternativa o un disfraz de cambio? Perfiles educativos. Extraído el 10 de diciembre de 2009 de: [www.angeldiazbarriga.com/.../2006\\_enfoque\\_de\\_competencias.pdf](http://www.angeldiazbarriga.com/.../2006_enfoque_de_competencias.pdf)
- Estevez Mónica. Universidad Técnica Particular de Loja (2012). <http://dspace.utpl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/2826/1/Tesis%20de%20Estevez%20Farinango%20Monica%20Patricia.pdf> Miguel García Sáiz (2003), disponible en: [http://www.obbconsulting.com.pe/upload/articulos/Competencias\\_en\\_la\\_Gestion\\_de\\_los\\_RRHH.pdf](http://www.obbconsulting.com.pe/upload/articulos/Competencias_en_la_Gestion_de_los_RRHH.pdf)
- David Garvin. (1998). Gestión de la calidad. México.
- GONZCI, Andrew. Perspectivas conceptuales. En: QUEZADA, Humberto. Competencias laborales: evolución y tipologías. [en línea] Lima, Q+M
- Consultores Asociados, 2003. pp. 2-3



- Lira Zalaquett Carlos. (2005). Gestión por competencias fundamentos y bases para su implantación. Universidad de los Lagos, dpto. Gobierno y empresa, campus república, Santiago de Chile.
- MERTENS, Leonard. Prólogo. (2005) En: SARACHO, José María. Un modelo general de gestión por competencias. Santiago. RIL editores.
- McClelland David, autor, en 1973, del artículo "Testing for Competence rather than for Intelligence". USA
- Meci (2007). Equipo de Asesores, Control y manejo de Indicadores.
- Tobón, Sergio (2004). "Formación Basada en Competencias" Bogotá: ECOE.
- Ministerio de Relaciones Laborales. Norma Técnica de Evaluación del Desempeño. 2008. Quito.
- Mitrani, Dalziel y Suárez de Puga (1992). "Un modelo de evaluación de necesidades formativas basado en la Evaluación de metas y objetivos". UCM, Facultad Psicología Dpto. de Psicología Diferencial y del Trabajo Somosaguas, Madrid.
- Moreno Villegas Jaime. Universidad Central del Ecuador. (2002). Método de Perfil de Competencias. Quito.
- Pereda, S. y Berrocal, F. (1993). *Valoración de puestos de trabajo*. Madrid: Eudema.
- SARACHO, José María, y otros (2005). Un modelo general de gestión por competencias. Santiago. RIL editores. Chile.
- SEGURA, S. (2001). *Nuevo diccionario etimológico Latín-Español*. Bilbao: Universidad de Deusto

### Otras páginas web consultadas:

<http://es.m.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n-descriptiva>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/hr/ge>

[sigma.poligran.edu.co/politecnico/apoyo/.../HERZBERG2.html](http://sigma.poligran.edu.co/politecnico/apoyo/.../HERZBERG2.html)

[noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigacion-descriptiva.php](http://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigacion-descriptiva.php)

<http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm>

MERTENS, Leonard. ¿Cómo se relacionan competencia laboral y



competitividad? En: VARGAS, Fernando. 40 preguntas sobre competencia laboral. [en línea] Montevideo, Cinterfor/OIT, 2004. pp. 27-28

<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/index.htm>



## ANEXOS

### No. 1: Manual de Funciones del Área Financiera

#### IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo: Gerente Financiero.	Área: Financiera
Reporta a: Gerente General	Código:
Supervisa a: Jefe Financiero, Contador General, Analistas de Tributación, Asistentes Contables, Analistas de Tesorería y Asistente Apoyo Documental.	Departamento: Financiera

#### 2. MISION DEL CARGO

Llevar a cabo procesos administrativos financieros de todas las necesidades generadas por las diferentes áreas, así como también de las diferentes negociaciones nacionales e internacionales, asegurando el buen uso y manejo de los recursos financieros de la RDP.

#### 3. COLABORADORES DIRECTOS

#### CARGOS DE INTERACCIÓN

	Área Financiera , Jefes Departamentales
--	---

#### 4. PERFIL

<b>FORMACION ACADÉMICA</b>	Tercer Nivel: Economistas, Ingeniero en Auditoría, Administración de Empresas, Finanzas y afines
<b>EXPERIENCIA</b>	3-5 años en responsabilidades similares
<b>CONOCIMIENTOS ADICIONALES</b>	Tributario, Legal, Financiero y Administrativo.
<b>IDIOMAS</b>	Inglés intermedio

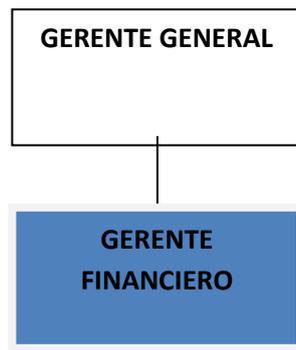
#### 5. ACTIVIDADES ESENCIALES

- Cumplir y vigilar la aplicación de las disposiciones financieras establecidas por el directorio y la Gerencia General de la RDP.
- Garantizar la disponibilidad de los recursos financieros, necesarios para el desarrollo de las actividades de la RDP.
- Coordinar la elaboración del modelo de gestión de la Gerencia Financiera
- Planificar y controlar la gestión financiera institucional.
- Definir, establecer y supervisar la ejecución de los procesos de: presupuesto, financiamiento, tesorería y contabilidad que se ejecutan en la Refinería del Pacífico.
- Evaluar las opciones de financiamiento y presentarlas a la Gerencia General.
- Establecer y evaluar los indicadores de la gestión financiera.
- Dar cumplimiento al principio de legalidad de los actos de la Administración del Estado a través del control previo de los pagos, fortaleciendo la probidad y transparencia en la administración de los recursos fiscales.



- Coordinar la generación de la información financiera gerencial para los niveles directivos de la RDP.
- Coordinar con los socios (PETROECUADOR y PDVSA) la elaboración y entrega de información financiera.
- Definir los procedimientos y mecanismos de control previo a los pagos que se realizan por parte de Tesorería.
- Las demás que disponga la Gerencia General

## 6. ORGANIGRAMA DE TRABAJO



## 7. COMPETENCIAS

- ❖ COMUNICACIÓN EFECTIVA
- ❖ FINANZAS
- ❖ TRABAJO EN EQUIPO
- ❖ TRIBUTACIÓN

## 8. CONDICIONES DE TRABAJO

Desarrolla en las oficinas administrativas de RDP.



## 1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo: Jefe Financiero.	Área: Financiera
Reporta a: Gerente Financiero.	Código:
Supervisa a: Contadora General, Analistas de Tributación, Analistas de Tesorería, Asistentes Contables y Asistente Apoyo Documental	Departamento: Financiera

## 2. MISION DEL CARGO

La misión del Jefe Financiero y Contable es analizar la información proveniente de las actividades de la RDP, administrar el presupuesto financiero para el cumplimiento de la planificación, velando por el correcto uso de éstos, entregando a las Gerencias de la RDP así como a los accionista de la misma información oportuna y real de la situación financiera de la Refinería del Pacífico.

## 3. COLABORADORES DIRECTOS INTERACCIÓN

## CARGOS DE

	Área Financiera , Jefes Departamentales
--	---

## 4. PERFIL

<b>FORMACION ACADÉMICA</b>	Tercer Nivel: Economistas, Ingeniero en Auditoría, Administración de Empresas, Finanzas y afines
<b>EXPERIENCIA</b>	3-5 años en responsabilidades similares
<b>CONOCIMIENTOS ADICIONALES</b>	Tributario, Legal, Financiero y Administrativo.
<b>IDIOMAS</b>	Inglés intermedio

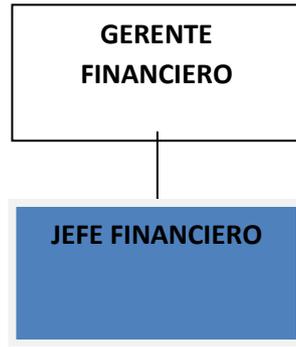
## 5. ACTIVIDADES ESENCIALES

- Asesorar a la Gerencia Financiera en materia propias al cargo
- Análisis y revisión de los Estados Financieros de la RDP
- Formular el presupuesto y dar seguimiento a la ejecución del mismo
- Generar informes financieros contables para apoyar el proceso de toma de decisiones por parte de la Gerencia Financiera y General de la RDP.
- Emitir las Certificaciones Presupuestarias
- Dar cumplimiento al principio de legalidad de los actos de la Administración del Estado a través del control previo de los pagos, fortaleciendo la probidad y transparencia en la administración de los recursos fiscales.
- Apoyar a la Gerencia Financiera en la definición y establecimiento del procesos de presupuesto, tesorería y contabilidad
- Ejecutar y supervisar la ejecución de los procesos de: presupuesto, tesorería y contabilidad que se ejecutan en la Refinería del Pacífico.
- Coordinación de trabajo con áreas financieras de PETROECUADOR y PDVSA



- Propender hacia el desarrollo de competencias de su equipo de trabajo
- Apoyo en la elaboración del Plan Operativo Anual, Plan Anual de Contrataciones.
- Las demás que disponga la Gerencia Financiera y la Gerencia General

## 6. ORGANIGRAMA DE TRABAJO



## 7. COMPETENCIAS

- ❖ COMUNICACIÓN EFECTIVA
- ❖ FINANZAS
- ❖ TRABAJO EN EQUIPO
- ❖ TRIBUTACIÓN

## 8. CONDICIONES DE TRABAJO

Desarrolla en las oficinas administrativas de RDP.



## 1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo: Contadora General.	Área: Financiera
Reporta a: Gerente Financiero/Jefe Financiero	Código:
Supervisa a: Analista de Tributación, Asistentes Contables, Auxiliar Contable y Asistente Apoyo Documental.	Departamento: Financiera

## 2. MISION DEL CARGO

El objetivo del cargo del Contador es registrar y analizar las cuentas de los estados financieros, mantener valores con equidad y transparencia; tener debidamente los soportes necesarios que justifiquen los movimientos de la institución; entrega de reportes oportunos para toma de decisiones de autoridades; hacer cumplir los reglamentos y procedimientos internos

## 3. COLABORADORES DIRECTOS

## CARGOS DE INTERACCIÓN

Asistentes Contables, Auxiliar Contable	Área Financiera , Jefes Departamentales
---	---

## 4. PERFIL

<b>FORMACION ACADÉMICA</b>	Tercer Nivel: Contador Público, Economistas, Ingeniero en Auditoría, Administración de Empresas, Finanzas y afines
<b>EXPERIENCIA</b>	3-5 años en responsabilidades similares
<b>CONOCIMIENTOS ADICIONALES</b>	Tributario, Legal, Financiero y Administrativo.
<b>IDIOMAS</b>	Inglés intermedio

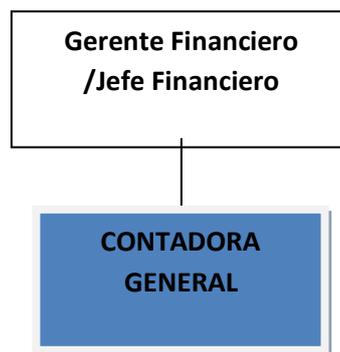
## 5. ACTIVIDADES ESENCIALES

- Clasifica todos los documentos, debidamente enumerados que le sean asignados (comprobante de ingreso, cheques nulos, cheques pagados, cuentas por cobrar y otros)
- Examina y analiza la información que contienen los documentos que le sean asignados.
- Codifica las cuentas de acuerdo a la información y a los lineamientos establecidos
- Prepara los estados de situación y de resultados de la RDP.
- Contabilizar las nóminas de pago del personal de la institución.
- Aprobar los registros contables, elaborar y enviar las órdenes de pago
- Revisar y aprobar las declaraciones de impuestos, anexos transaccionales y otros documentos tributarios generados por la gerencia financiera.
- Ejecuta y supervisa la correcta ejecución de los procesos de contabilidad
- Prepara proyecciones cuadros y análisis sobre los aspectos contables



- Dar cumplimiento al principio de legalidad de los actos de la Administración del Estado a través del control previo de los pagos, fortaleciendo la probidad y transparencia en la administración de los recursos fiscales.
- Analiza diversos movimientos de los registros contables
- Corrige los registros contables
- Revisión de las cuentas por pagar, activos fijos, etc.

## 6. ORGANIGRAMA DE TRABAJO



## 7. COMPETENCIAS

- ❖ COMUNICACIÓN EFECTIVA
- ❖ FINANZAS
- ❖ TRABAJO EN EQUIPO
- ❖ TRIBUTACIÓN

## 8. CONDICIONES DE TRABAJO

Desarrolla en las oficinas administrativas de RDP.



## 1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo: Analista de Tributación.	Área: Financiera
Reporta a: Contadora General/Jefe Financiero	Código:
Supervisa a:	Departamento: Financiera

## 2. MISION DEL CARGO

Responsable de la parte tributaria de la empresa, de la declaraciones de impuestos y de que todo todos los requerimientos establecidos en la normativa tributaria estén correctos, cumpliendo con las disposiciones legales establecidas en este ámbito.

## 3. COLABORADORES DIRECTOS INTERACCIÓN

## CARGOS DE

	Área Financiera
--	-----------------

## 4. PERFIL

<b>FORMACION ACADÉMICA</b>	Tercer Nivel: Economistas, Ingeniero en Auditoría, Administración de Empresas, Finanzas y afines
<b>EXPERIENCIA</b>	3-5 años en responsabilidades similares
<b>CONOCIMIENTOS ADICIONALES</b>	Tributario, Legal, Financiero y Administrativo.
<b>IDIOMAS</b>	Inglés intermedio

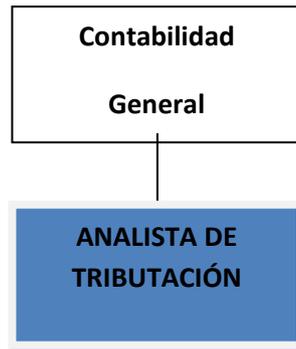
## 5. ACTIVIDADES ESENCIALES

- Analiza los movimientos contables y financieros de la RDP en la parte tributaria, definiendo las disposiciones tributarias a seguir
- Elaborar las declaraciones de impuestos y de anexos transaccionales para la Administración Tributaria (SRI) y otros órganos Administradores de Tributos.
- Elaborar las liquidaciones para el pago de impuestos, tasas y/o contribuciones, de acuerdo a la normativa tributaria vigente.
- Realizar la revisión y verificación de los datos recibidos de los sistemas informáticos para su posterior transmisión a la Administración Tributaria a través de los formularios.
- Elabora y registra en el sistema de contable todas las transacciones referentes a la parte tributaria.
- Atiende las peticiones de información emitidas por la administración tributaria (SRI).
- Gestiona las peticiones tributarias de la RDP a la administración tributaria (SRI).
- Realiza la elaboración de declaraciones sustitutivas y/o solicitudes de devolución de impuestos.
- Elaborar reportes de impuestos a pagar, elabora los comprobantes de pago y emite para su aprobación.



- Recopila y compila información de impuestos retenidos y pagados de la nomina de la Empresa.
- Y demás actividades que el superior inmediato solicite

## 6. ORGANIGRAMA DE TRABAJO



## 7. COMPETENCIAS

- ❖ COMUNICACIÓN EFECTIVA
- ❖ FINANZAS
- ❖ TRABAJO EN EQUIPO
- ❖ TRIBUTACIÓN

## 8. CONDICIONES DE TRABAJO

Desarrolla en las oficinas administrativas de RDP.



### 1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo: Asistente Contable.	Área: Financiera
Reporta a: Contadora General	Código:
Supervisa a:	Departamento: Financiera

### 2. MISION DEL CARGO

Efectuar asientos de las diferentes cuentas, revisando clasificando y registrando documentos, a fin de mantener actualizados los movimientos contables que se realizan en la institución.

### 3. COLABORADORES DIRECTOS

### CARGOS DE INTERACCIÓN

	Área Financiera
--	-----------------

### 4. PERFIL

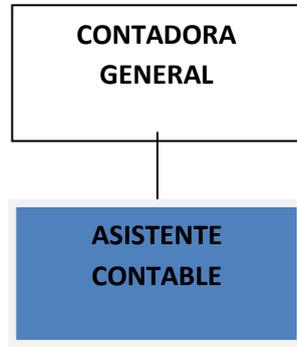
<b>FORMACION ACADÉMICA</b>	Tercer Nivel: Estudiante en Economía, Ingeniería en Auditoría, Administración de Empresas, Finanzas y afines
<b>EXPERIENCIA</b>	2-3 años en responsabilidades similares
<b>CONOCIMIENTOS ADICIONALES</b>	Contable, Financiero y Administrativo.
<b>IDIOMAS</b>	Inglés intermedio

### 5. ACTIVIDADES ESENCIALES

- Recibir, clasificar y efectuar el registro contable de documentación.
- Registra en el sistema contable las facturas que son cuentas por pagar.
- Revisar y comparar lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas.
- Emite las retenciones de impuestos.
- Transcribir información contable.
- Recibe los ingresos, cheques nulos y órdenes de pagos asignándole el número de comprobante.
- Transcribe e ingresa información al sistema contable de la RDP.
- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral. Establecidos por la organización.
- Extraer información contable luego del cierre de los procesos de entrada
- Elabora conciliaciones contables requeridas por la contabilidad general.
- Realiza cualquier otra tarea a fin que le sea asignada.



## 6. ORGANIGRAMA DE TRABAJO



## 7. COMPETENCIAS

- ❖ COMUNICACIÓN EFECTIVA
- ❖ FINANZAS
- ❖ TRABAJO EN EQUIPO
- ❖ CONTABLE

## 8. CONDICIONES DE TRABAJO

Desarrolla en las oficinas administrativas de RDP.



## 1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo: Asistente de Tesorería.	Área: Financiera
Reporta a: Gerente Financiero/Jefe Financiero	Código:
Supervisa a:	Departamento: Financiera

## 2. MISION DEL CARGO

Ejecutar los procedimientos de tesorería que le sean encomendados por la Jefatura Financiera o la Gerencia Financiera.

## 3. COLABORADORES DIRECTOS

## CARGOS DE INTERACCIÓN

	Área Financiera
--	-----------------

## 4. PERFIL

<b>FORMACION ACADÉMICA</b>	Tercer Nivel: Estudiante en Economía, Ingeniería en Auditoría, Administración de Empresas, Finanzas y afines
<b>EXPERIENCIA</b>	2-3 años en responsabilidades similares
<b>CONOCIMIENTOS ADICIONALES</b>	Contable, Financiero y Administrativo.
<b>IDIOMAS</b>	Inglés intermedio

## 5. ACTIVIDADES ESENCIALES

- Realizar el control previo a los pagos que realiza la Refinería del Pacífico, verificando que cumplan con el proceso legal establecido.
- Realización de conciliaciones bancarias, revisando el reporte de los pagos efectuados por la refinería y de los ingresos obtenidos
- Receptar la información sobre los ingresos por aportación de socios que mantiene la refinería del pacífico.
- Realizar la revisión de la documentación entregada para la elaboración de las liquidaciones y pagos de viáticos.
- Recibir, analizar y clasificar las órdenes de pago de acuerdo a su importancia y fecha de vencimiento.
- Registrar y elaborar las transferencias de fondos o los cheques autorizadas por la Gerencia Financiera y la Jefatura Financiera
- Recibir y analizar si las garantías presentadas están acorde a las exigencias del contrato y la normativa legal.
- Custodia y controlar periódicamente que las garantías entregadas estén vigentes.
- Solicitar la renovación de garantías
- Verificar el cumplimiento del contrato en el acta de finiquito y devolver las garantías.



## 6. ORGANIGRAMA DE TRABAJO



## 7. COMPETENCIAS

- ❖ COMUNICACIÓN EFECTIVA
- ❖ FINANZAS
- ❖ TRABAJO EN EQUIPO
- ❖ CONTABLE

## 8. CONDICIONES DE TRABAJO

Desarrolla en las oficinas administrativas de RDP.



## 1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo: Asistente de Gestión Documental.	Área: Financiera
Reporta a: Gerente Financiero/Jefe Financiero	Código:
Supervisa a:	Departamento: Financiera

## 2. MISION DEL CARGO

Apoyar al equipo de la Gerencia Financiera en la recepción, control, distribución y archivo de la documentación que entra y sale de la Gerencia Financiera.

## 3. COLABORADORES DIRECTOS

## CARGOS DE INTERACCIÓN

	Área Financiera
--	-----------------

## 9. PERFIL

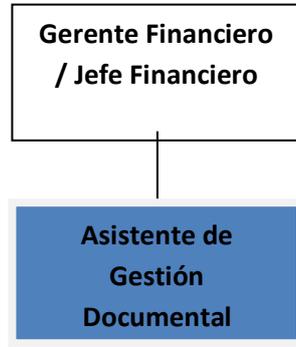
<b>FORMACION ACADÉMICA</b>	Tercer Nivel: Estudiante en Economía, Ingeniería en Auditoría, Administración de Empresas, Finanzas y afines
<b>EXPERIENCIA</b>	0-2 años en responsabilidades similares
<b>CONOCIMIENTOS ADICIONALES</b>	Contable, Financiero y Administrativo.
<b>IDIOMAS</b>	Inglés básico

## 10. ACTIVIDADES ESENCIALES

- Recibir la documentación de las distintas áreas de la Refinería del Pacífico dirigidas a la Gerencia Financiera
- Realizar el control y registro de los documentos remitidos a la Gerencia Financiera.
- Realizar el registro y distribución de los documentos que genera la Gerencia Financiera para las otras áreas de la RDP.
- Archivo cronológico y por proceso de toda la documentación que genera la Gerencia Financiera.
- Entrega oportuna de los expedientes y documentación financiera que soliciten la gerencia financiera, la jefatura financiera o la contabilidad general.
- Trabaja con el Archivo General en la entrega y recepción de documentación financiera que se solicite.
- Custodia del archivo de la gerencia financiera de la Refinería del Pacífico
- Las demás que le asignen sus superiores



## 11. ORGANIGRAMA DE TRABAJO



## 12. COMPETENCIAS

- ❖ COMUNICACIÓN EFECTIVA
- ❖ FINANZAS
- ❖ TRABAJO EN EQUIPO
- ❖ CONTABLE

## 13. CONDICIONES DE TRABAJO

Desarrolla en las oficinas administrativas de RDP.



## Anexo No. 2

### Formato de Encuesta y Entrevista

#### 2.1 Formato de Encuesta

*Cuestionario dirigido a Miembros del Área Financiera de RDP, para uso exclusivo de investigación de tesis, la información obtenida será utilizada de manera confidencial.*

**1.- ¿Conoce Ud. la misión de la Unidad Financiera de RDP?**

Si ..... No .....

**2.- ¿Desempeña actividades de trabajo relacionadas con su profesión?**

Sí ..... No .....

**3.- ¿Cuántas veces ha sido capacitado en temas en el área en el cual se desempeña durante los últimos 6 meses?**

Número de Veces	Marque una X
1 a 3 veces	
4 a 6 veces	
Más de 6 veces	
Ninguna vez	

**4.- ¿Existen procesos definidos para las actividades del área financiera de RDP? Marque con una x.**

Si..... No.....

Opciones	Marque con una x
Sí: Poseen documentación con diagramas de flujo de procesos definidos	
No: Realizan sus actividades de acuerdo a indicaciones recibidas.	



**5.- ¿Cómo calificaría la gestión del Departamento de Financiero, en la RDP?**

Opciones	Marque una X
Nada competente	
Poco competente	
Competente	
Muy competente	

**6.- ¿Están definidas las funciones del cargo que desempeña?**

Si..... No .....

**7.- ¿Considera Usted que es necesario mejorar la descripción del puesto de trabajo en el área financiera de la RDP, por qué?**

Si:..... No:.....

Porquè:.....  
.....  
.....  
.....

**8. – ¿Estaría de acuerdo con la implementación de un sistema de evaluación de la gestión por competencias para la Unidad Financiera de la RDP?**

Si..... No.....

*Susana Farfán Rivera*



Formato de evaluación para uso exclusivo de investigación de tesis.

**ANALISIS FUNCIONAL:**

<b>Nombre del evaluado:</b>				
<b>Cargo Actual:</b>				
<b>Nivel de formación:</b>	<b>Primaria</b>	<b>Secundaria</b>	<b>Técnica</b>	<b>Tecnología</b>
<b>Fecha de ingreso:</b>	<b>Pregrado</b>	<b>Posgrado</b>	<b>Maestría</b>	<b>Doctorado</b>
<b>Título obtenido:</b>				

<b>Describe la misión del puesto:</b>

<b>Describe las tareas que realiza en el desempeño de su cargo:</b>	<b>Frecuencia de ejecución (diaria, semanal, quincenal, mensual, anual).</b>
<b>FIRMA:</b>	



## 2.2 Formato de entrevista

2. - ¿Cuál es la misión del área financiera de la RDP
- 2.- ¿Existen procesos definidos y documentados de las actividades del área financiera?
- 3.- ¿Qué alcances tienen los procesos del área financiera, que dimensiones comprende?
- 4.- ¿Considera Usted que es necesario mejorar la descripción del puesto de trabajo de cada servidor, por qué?
- 5.- ¿Cree usted que se necesita de las competencias laborales y de la capacitación para mejorar la gestión de los servidores públicos?
- 6.- ¿Qué tipo de capacitación se requeriría para mejorar las competencias de los servidores del área financiera que incida en la óptima calidad de su gestión?
- 7.- ¿Cuenta con personal capacitado en su área?
- 8.- ¿Considera Usted que ciertos rasgos de la personalidad de las personas pueden incidir en el desempeño de un cargo o en la calidad de gestión individual o del área?



## Anexo No. 3

### Evidencia de Fotos de Entrevistas



**Entrevista al Gerente Financiero**



### **Entrevista a Jefe de Presupuesto**



## Formato de entrevista

*Dirigido a Directivos del Área Financiera de RDP, para uso exclusivo de investigación de tesis, la información obtenida será utilizada de manera confidencial.*

### **1. - ¿Cuál es la misión del área financiera de la RDP**

Administrar los procesos financieros referentes a la disponibilidad presupuestaria necesaria para el desarrollo de las actividades y negociaciones que realiza la institución, manteniendo registros de todos los movimientos realizados, estadísticas e indicadores de gestión mediante los cuales se pueda contar con la información requerida por los niveles directivos.

### **2.- ¿Existen procesos definidos y documentados de las actividades del área financiera?**

Si, los procesos en las unidades contable, tesorería y presupuestos.

### **3.- ¿Qué alcances tienen los procesos del área financiera, que dimensiones comprende?**

Procesos contables, pagos, partidas presupuestarias, garantías (se manejan mediante la tesorería, cuya servidora encargada tiene la custodia de la documentación y da seguimiento e informando a los administradores de contrato sobre los vencimientos).

### **4.- ¿Considera Usted que es necesario mejorar la descripción del puesto de trabajo de cada servidor, por qué?**



Sí, hay que especificar, no sólo como área financiera, sino como empresa. No está determinada por escrito la carga horaria. Como Gerente Financiero, elaboré un documento que entregué a cada servidor de mi área donde se detalla las funciones que les corresponden. Además también se realizó en coordinación con el equipo financiero y la Gerencia Administrativa un documento que identifica las funciones de los cargos, y que forma parte del orgánico funcional que se ha estructurado.

**5.- ¿Cree usted que se necesita de las competencias laborales y de la capacitación para mejorar la gestión de los servidores públicos?**

Para dirigir un área se necesita trabajar como un Director Técnico o estratega y saber identificar quien va a poder cumplir con los requisitos del puesto, los procesos financieros requieren de alta capacidad de análisis, como el manejo de presupuesto; sin embargo también comprende dimensiones que son más de tipo mecánicas como los procesos contables.

Los procesos de pagos deben cumplir con requisitos y documentación que no pueden ser pasados por alto, porque conllevarían sanciones graves, por lo tanto la persona encargada de esta gestión debe tener una característica especial que podría denominarse disciplina y exigencia para cumplir y hacer cumplir las normas que requiere la ejecución de un pago. Se podría identificar este proceso del tipo mecánico, pues consiste en recibir la documentación completa y legalmente aprobada, caso contrario no se da paso al pago.

**6.- ¿Qué tipo de capacitación se requeriría para mejorar las competencias de los servidores del área financiera que incida en la óptima calidad de su gestión?**

Aparte de la exigida por la ley, considero que es importante tener conocimiento de las normas de control interno exigidas por Contraloría, control de gestión y consecución de objetivos. En referencia a la última mencionada es necesario





realizar capacitaciones referentes al logro de objetivos, de tal modo que se enseñe y motive al personal a buscar soluciones, investigar hasta lograr resultados deseados.

### **7.- ¿Cuenta con personal capacitado en su área?**

Totalmente. El personal de nuestra gerencia tiene las siguientes características:

- Competentes (todos)
- Medianamente capacitados o con requerimiento de capacitación.
- Comprometido
- Con alto sentido de competitividad

Si se investiga en el área de planificación se puede tener los resultados de los indicadores de gestión del área financiera, los cuales son:

- Pagos de viáticos (2 días)
- Pagos nacionales (3 días)
- Pagos internacionales (8 días)

Estos indicadores tienen cero tolerancia, cuentan con un plazo de cumplimiento establecido, son muy pocas las instituciones en el sector publico ecuatoriano que manejan este tipo de indicadores que además del control del desempeño contribuyen a la transparencia de la gestión.

Mediante la verificación del cumplimiento de cada uno de estos procesos se ha podido dar seguimiento a las actividades, determinar indicadores y mantener estadísticas reales de cumplimiento.

### **8.- ¿Considera Usted que ciertos rasgos de la personalidad de las personas pueden incidir en el desempeño de un cargo o en la calidad de gestión individual o del área?**





Totalmente, me preocuparía si alguien de mi equipo no tuviera personalidad, ciertos cargos requieren de personas con personalidad fuerte, pues de lo contrario no podrían manejar situaciones difíciles que requieren de mucho temple emocional.

Los problemas siempre existen, en el área financiera existe un sentido de competitividad que genera en ocasiones diferencias entre compañeros, pero particularmente a mí me parece bien que luchen por superarse, mientras que esas diferencias no generen mal desempeño que pueda afectar a los resultados que tenemos que entregar.

Ec. Remigio Montesdeoca

**Gerente Financiero**

**REFINERÍA DEL PACÍFICO ELOY ALFARO RDP CEM**



ANEXO

**REFINERÍA DEL PACÍFICO ELOY ALFARO  
RDP COMPAÑÍA DE ECONOMÍA MIXTA**

**GERENCIA GENERAL**

**Reglamento No. RDP-GGE-2012-0001-REG**

**CAPITULO XXVII  
DE LA GERENCIA FINANCIERA**

**Art. 119.-** La Gerencia Financiera depende de la Gerencia General y estará bajo la responsabilidad de un Gerente, quien deberá ser un profesional en Finanzas o similar y cumplir con los requisitos exigidos por la ley, y los reglamentos vigentes sobre la administración financiera en el sector público; probidad manifiesta y no haber sido objeto de sanción alguna en el ejercicio de funciones similares en el sector público o privado, ya sea en vía administrativa o judicial.

**Art. 120.-** La Gerencia Financiera tiene bajo su responsabilidad, la consecución, movilidad, y buen manejo de los recursos económicos requeridos por la empresa, así como la oportuna recuperación de cartera para su eficaz funcionamiento. Tiene a su cargo el proceso de Gestión Financiera, para apoyar en lo que le corresponda, a los objetivos empresariales.

La misión de la unidad financiera es el manejo eficiente de los recursos económicos empresariales, cumpliendo con las normas que rigen para el efecto.

**Art. 121.-** Son deberes y atribuciones de la Gerencia Financiera:

- a. Planificar, organizar, coordinar, dirigir y supervisar las actividades de las áreas de su competencia, de acuerdo con los lineamientos y políticas dictadas por el Directorio de la empresa y la Gerencia General;



**REFINERÍA DEL PACÍFICO ELOY ALFARO  
RDP COMPAÑÍA DE ECONOMÍA MIXTA**

**GERENCIA GENERAL**

**Reglamento No. RDP-GGE-2012-0001-REG**

- b. Dirigir la elaboración de la proforma presupuestaria anual de la empresa, en conformidad con los procedimientos establecidos, y remitirla para conocimiento y aprobación de las instancias competentes de la empresa;
- c. Ejecutar las disposiciones que sobre gastos e inversiones emanen de los organismo competentes, de acuerdo con la ley y las normas reglamentarias pertinentes, en concordancia con el Plan Estratégico Institucional y los Planes Operativos Anuales;
- d. Informar trimestralmente al Directorio de la empresa, por intermedio del Gerente General, sobre el presupuesto consolidado y la ejecución del mismo;
- e. Proponer con la debida anticipación los proyectos de reforma presupuestaria a ser conocidos y aprobados por el Directorio de la empresa; dichas reformas deberán estar debidamente motivadas y documentadas;
- f. Coordinar la elaboración del plan anual y mensual de caja;
- g. Asegurar la oportuna disponibilidad de recursos financieros de acuerdo a la planificación presupuestaria;
- h. Asesorar al Gerente General y a los demás directivos de la empresa para la adopción de decisiones en materia de administración financiera;
- i. Elaborar informes de análisis financieros respecto de proyectos, conjuntamente con delegados de Planificación y las áreas afectadas;
- j. Elaborar informes de análisis financieros respecto de inversiones o transacciones específicas, además de los requeridos por la Gerencia;



**REFINERÍA DEL PACÍFICO ELOY ALFARO  
RDP COMPAÑÍA DE ECONOMÍA MIXTA**

**GERENCIA GENERAL**

**Reglamento No. RDP-GGE-2012-0001-REG**

- k. Estructurar y controlar la recuperación de la cartera de clientes por la venta de productos, bienes o servicios, manteniendo reportes actualizados de la gestión de cobro.
- l. Informar oportunamente a la Gerencia Jurídica, para que tramite la Coactiva en los casos en que las normas así lo determinen;
- m. Dirigir y supervisar la contabilidad en cuanto a su estructura y cumplimiento de normas vigentes;
- n. Coordinar y supervisar el cumplimiento de responsabilidades tributarias con el SRI;
- o. Conservar por el tiempo que la ley disponga la contabilidad, registros y respaldos suficientes que respaldan la utilización de fondos;
- p. Coordinar la elaboración de informes y estados financieros;
- q. Dirigir, supervisar y controlar la elaboración de un registro de Seguros, Garantías y Valores relacionados con RDP y controlar la custodia de los mismos;
- r. Elaborar y presentar a la Gerencia General la propuesta de reglamentos que sean necesarios en su ámbito de acción, para el análisis y su legalización;
- s. Elaborar el POA en su área de competencia y,
- t. Las demás que señalen la ley, y los reglamentos.

Los productos de esta unidad son: informe de prefactibilidad de proyectos; informe de análisis financieros periódicos, informe de recuperación de cartera; informe de cumplimiento del presupuesto; informe de inversiones.



**REFINERÍA DEL PACÍFICO ELOY ALFARO  
RDP COMPAÑÍA DE ECONOMÍA MIXTA**

**GERENCIA GENERAL**

**Reglamento No. RDP-GGE-2012-0001-REG**

**Art. 122.-** La Gerencia Financiera funcionará como equipo de alto desempeño y bajo el principio de proporcionar servicios oportunos y de calidad a la empresa, se integrará con las áreas de:

- a. Presupuesto;
- b. Contabilidad;
- c. Tesorería; y,
- d. Seguros y Garantías

**Art. 123.-** La Gerencia Financiera funcionará como parte de la red organizacional descrita en el Art. 33 de este reglamento y contará con el personal profesional y administrativo que se requiera.

**CAPITULO XXVIII  
DE LA UNIDAD DE PRESUPUESTO**

**Art. 124.-** La unidad de Presupuesto depende de la Gerencia Financiera y estará bajo la responsabilidad de un Jefe, quien deberá ser un profesional en Contabilidad y Auditoría, Administración, Finanzas o ramas afines. Tiene a su cargo la elaboración y control del presupuesto de la empresa y mantendrá una comunicación permanente con los ejecutantes para informarles del avance presupuestario.

La misión de esta unidad es elaborar el presupuesto consolidado, registrar las ejecuciones, modificaciones y saldos.



## Formato de entrevista

*Dirigido a Directivos del Área Financiera de RDP, para uso exclusivo de investigación de tesis, la información obtenida será utilizada de manera confidencial.*

### **1. - ¿Cuál es la misión del área financiera de la RDP**

El área financiera tiene por misión contribuir al mejoramiento de los procesos de gestión financiera, sobre la base de los ordenamientos, jurídicos, técnicos y administrativos vigentes, a fin de promover la eficiencia y eficacia de las operaciones financieras de la Institución, y garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información para la toma de decisiones de las autoridades.

### **2.- ¿Existen procesos definidos y documentados de las actividades del área financiera?**

Si, los procesos contables, pagos y emisión de partidas presupuestarias.

### **3.- ¿Qué alcances tienen los procesos del área financiera, que dimensiones comprende?**

Los procesos del área financiera contempla los procesos contables, procesos de pagos, procesos para emisión de partidas presupuestarias y control de garantías.

### **4.- ¿Considera Usted que es necesario mejorar la descripción del puesto de trabajo de cada servidor, por qué?**

Si, se necesita determinar las funciones específicas, si bien es cierto existe en la institución el orgánico funcional que distribuye las tres unidades como parte

F



de la Gerencia Financiera en la cual se determina las responsabilidades de cada una de ellas, es indispensable el control de la carga horaria de cada funcionario.

**5.- ¿Cree usted que se necesita de las competencias laborales y de la capacitación para mejorar la gestión de los servidores públicos?**

La responsabilidad del personal que forma parte del área financiera de la institución es bastante alta, lo que implica el compromiso y la seriedad del mismo, y que nos permita tomar decisiones y conllevar procesos definidos dentro de las normas que nos exigen los organismos de control.

El plan de capacitación es un complemento a la actualización y fortalecimiento de los conocimientos de los servidores.

**6.- ¿Qué tipo de capacitación se requeriría para mejorar las competencias de los servidores del área financiera que incida en la óptima calidad de su gestión?**

Me parece muy importante tomar en consideración se establezca un plan de capacitación con la Contraloría General del Estado, este organismo tiene una lista de cursos que podrían ser bien utilizados en las diferentes aéreas.

**7.- ¿Cuenta con personal capacitado en su área?**

Así es, el personal del área financiera maneja un alto grado de conocimiento y está totalmente en capacidad de tomar riesgos y compromisos.

**8.- ¿Considera Usted que ciertos rasgos de la personalidad de las personas pueden incidir en el desempeño de un cargo o en la calidad de gestión individual o del área?**

*Handwritten signature*



Efectivamente la personalidad es el conjunto de características o patrón de sentimientos, emociones y pensamientos ligados al comportamiento de una persona.

Cabe indicar que el personal que labora en el área financiera, tienen personalidad definida y manejan un alto grado de responsabilidad en sus actividades, las mismas que no son afectadas por problemas de personalidad al desempeño de cada una de ellas.

Fritzzia G. Zambrano Párraga  
Jefe de Contabilidad

**REFINERÍA DEL PACÍFICO ELOY ALFARO RDP CEM**



## Formato de entrevista

*Dirigido a Directivos del Área Financiera de RDP, para uso exclusivo de investigación de tesis, la información obtenida será utilizada de manera confidencial.*

### 1. - **¿Cuál es la misión del área financiera de la RDP**

Contribuir al logro de los objetivos institucionales mediante la asignación eficiente y eficaz de los recursos financieros.

### 2.- **¿Existen procesos definidos y documentados de las actividades del área financiera?**

En la actualidad se está trabajando para definir los procesos conjuntamente con el área de Planificación y Procesos, se ha elaborado un borrador para el análisis y posterior aprobación.

### 3.- **¿Qué alcances tienen los procesos del área financiera, que dimensiones comprende?**

- Contabilidad
- Presupuesto
- Tesorería (Pagos, garantías y seguros)

### 4.- **¿Considera Usted que es necesario mejorar la descripción del puesto de trabajo de cada servidor, por qué?**

Sí, porque deben estar definidas las funciones de cada persona. El área financiera es muy sensible, por lo tanto debe existir una segregación de responsabilidades.

### 5.- **¿Cree usted que se necesita de las competencias laborales y de la capacitación para mejorar la gestión de los servidores públicos?**



Cada persona tiene un perfil determinado para cada tipo de trabajo, cuando se realiza la selección es de mucha importancia observar e identificar a las personas idóneas para desempeñarse en un puesto; pero si considero que es importante capacitar al personal, ya que hay competencias adicionales que requieren fortalecimiento, en el caso del personal que labora en Presupuesto debe fortalecer sus competencias en análisis crítico y organización.

**6.- ¿Qué tipo de capacitación se requeriría para mejorar las competencias de los servidores del área financiera que incida en la óptima calidad de su gestión?**

- Presupuesto Público
- Normas de Control Interno
- Contratación Pública
- Planificación
- Ofimática

**7.- ¿Cuenta con personal capacitado en su área?**

Cuento con un asistente que no es especializado en presupuesto pero es mi apoyo en temas de archivo y revisión de documentación, además se me ha asignado una Analista de Presupuesto que está en proceso de entrenamiento.

**8.- ¿Considera Usted que ciertos rasgos de la personalidad de las personas pueden incidir en el desempeño de un cargo o en la calidad de gestión individual o del área?**

Existen ciertos rasgos de la personalidad de una persona que podrían no contribuir a una gestión de calidad, ya que no siempre la calidad significa cantidad, también tiene que existir satisfacción por quien recibe el servicio, es así como en determinados cargos si es importante los rasgos de la personalidad, como por ejemplo en cargos de atención al público, no es buena idea colocar a una persona agresiva e inflexible.





Se puede dar el caso de que un servidor sea muy eficiente y cumpla indicadores, pero habría que verificar si el trabajo realizado está correcto y acorde con lo requerido para ser calificado como un trabajo de calidad y no sólo de cantidad.

Sara Mendoza Chica  
Jefe de Presupuesto

**REFINERÍA DEL PACÍFICO ELOY ALFARO RDP CEM**



Cuestionario dirigido a Miembros del Área Financiera de RDP, para uso exclusivo de investigación de tesis, la información obtenida será utilizada de manera confidencial.

REMIGIO MONTEDEOCA

1.- ¿Conoce Ud. la misión de la Unidad Financiera de RDP?

Si  No

2.- ¿Desempeña actividades de trabajo relacionadas con su profesión?

Si  No

3.- ¿Cuántas veces ha sido capacitado en temas relacionados a las actividades que realiza en su área durante los últimos 6 meses?

Número de Veces	Marque una X
1 a 3 veces	<input checked="" type="checkbox"/>
4 a 6 veces	<input type="checkbox"/>
Más de 6 veces	<input type="checkbox"/>
Ninguna vez	<input type="checkbox"/>

4.- ¿Existen procesos definidos para las actividades del área financiera de RDP? Marque con una x.

Opciones		Marque con una x
SI	Poseen documentación con diagramas de flujo de procesos definidos	<input type="checkbox"/>
NO	Realizan sus actividades de acuerdo a indicaciones recibidas.	<input type="checkbox"/>

\* LAS ACTIVIDADES SE REALIZAN DE ACUERDO A PROCEDIMIENTOS Y LINEAMIENTOS DEL ORGANICO FUNCIONAL Y DE GERENCIA GENERAL.



5.- ¿Cómo calificaría la gestión del Departamento de Financiero, en la RDP?

Opciones	Marque una X
Nada competente	
Poco competente	
Competente	
Muy competente	✓

6.- ¿Están definidas las funciones del cargo que desempeña?

Si ✓ ..... No .....

7.- ¿Considera Usted que es necesario mejorar la descripción del puesto de trabajo en el área financiera de la RDP, por qué?

Si: ✓ ..... No: .....

Porque: *Proceso continuo de mejora de acuerdo a necesidades y entorno*

8. – ¿Estaría de acuerdo con la implementación de un sistema de evaluación de la gestión por competencias para la Unidad Financiera de la RDP?

Si: ✓ ..... No: .....



Formato de evaluación para uso exclusivo de investigación de tesis.

ANALISIS FUNCIONAL:

Nombre del evaluado:	REMIGIO MONTESEDECA L.			
Cargo Actual:	GERENTE FINANCIERO			
Nivel de formación:	Primaria	Secundaria	Técnica	Tecnología
Fecha de ingreso:	Pregrado	Posgrado	Maestría	Doctorado
		✓		
Título obtenido:				

Describe la misión del puesto:

VER ANEXO

Describe las tareas que realiza en el desempeño de su cargo:	Frecuencia de ejecución (diaria, semanal, quincenal, mensual, anual).
VER ANEXO	DIARIAMENTE
FIRMA:	

*[Handwritten signature]*

Susana Farfán Rivera



*Cuestionario dirigido a Miembros del Área Financiera de RDP, para uso exclusivo de investigación de tesis, la información obtenida será utilizada de manera confidencial.*

**1.- ¿Conoce Ud. la misión de la Unidad Financiera de RDP?**

Si ..... No .....

**2.- ¿Desempeña actividades de trabajo relacionadas con su profesión?**

Si  ..... No .....

**3.- ¿Cuántas veces ha sido capacitado en temas relacionados a las actividades que realiza en su área durante los últimos 6 meses?**

Número de Veces	Marque una X
1 a 3 veces	X
4 a 6 veces	
Más de 6 veces	
Ninguna vez	

**4.- ¿Existen procesos definidos para las actividades del área financiera de RDP? Marque con una x.**

Opciones		Marque con una x
SI	Poseen documentación con diagramas de flujo de procesos definidos	
NO	Realizan sus actividades de acuerdo a indicaciones recibidas.	X



5.- ¿Cómo calificaría la gestión del Departamento de Financiero, en la RDP?

Opciones	Marque una X
Nada competente	
Poco competente	
Competente	X
Muy competente	

6.- ¿Están definidas las funciones del cargo que desempeña?

Si...X..... No .....

7.- ¿Considera Usted que es necesario mejorar la descripción del puesto de trabajo en el área financiera de la RDP, por qué?

Si...X..... No:.....

Porque: DEBE EXISTIR FUNCIONES CLARAS PARA EVITAR DOPLICIDAD DE TAREAS, EVASION DE RESPONSABILIDADES, ADICIONALMENTE EN ESTA PROLOGADA ES UN AREA SENSIBLE DONDE DEBE EXISTIR UNA ADECUADA SELECCION DE FUNCIONES.....

8. – ¿Estaría de acuerdo con la implementación de un sistema de evaluación de la gestión por competencias para la Unidad Financiera de la RDP?

Si...✓..... No.....



Formato de evaluación para uso exclusivo de investigación de tesis.

ANÁLISIS FUNCIONAL:

Nombre del evaluado:	Jara	Verónica	Moreno	Citici
Cargo Actual:				
Nivel de formación:	Primaria	Secundaria	Técnica	Tecnología
Fecha de ingreso:	Pregrado	Posgrado	Maestría	Doctorado
Título obtenido:	INGENIERA FINANZAS Y AUDITORIA			

Describe la misión del puesto:

COORDINAR EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN, MEDIANTE LA ASIGNACIÓN EFICAZ Y EFICIENTE DE LOS RECURSOS FINANCIEROS.

Describe las tareas que realiza en el desempeño de su cargo:	Frecuencia de ejecución (diaria, semanal, quincenal, mensual, anual).
FORMULACIÓN Y ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO (CONSERVACIÓN)	ANUAL.
ENLACE A LA INFORMACIÓN DE LAS GERENCIALES Y DE LOS DEPARTAMENTOS.	
ENSAYO CERTIFICACIONES PRESUPUESTARIAS	DIARIA.
SEGUIMIENTO EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA (INFORME)	SEMANAL.
TRAMITE REFORMAS PRESUPUESTARIAS COMO SE NECESITA	(NO HAY FRECUENCIAS ESPECÍFICAS)
FIRMA:	

Susana Farfán Rivera



Cuestionario dirigido a Miembros del Área Financiera de RDP, para uso exclusivo de investigación de tesis, la información obtenida será utilizada de manera confidencial.

1.- ¿Conoce Ud. la misión de la Unidad Financiera de RDP?

Si  No

2.- ¿Desempeña actividades de trabajo relacionadas con su profesión?

Si  No

3.- ¿Cuántas veces ha sido capacitado en temas relacionados a las actividades que realiza en su área durante los últimos 6 meses?

Número de Veces	Marque una X
1 a 3 veces	
4 a 6 veces	
Más de 6 veces	
Ninguna vez	<input checked="" type="checkbox"/>

4.- ¿Existen procesos definidos para las actividades del área financiera de RDP? Marque con una x.

Opciones		Marque con una x
SI	Poseen documentación con diagramas de flujo de procesos definidos	<input checked="" type="checkbox"/>
NO	Realizan sus actividades de acuerdo a indicaciones recibidas.	<input type="checkbox"/>

100 X

92



5.- ¿Cómo calificaría la gestión del Departamento de Financiero, en la RDP?

Opciones	Marque una X
Nada competente	
Poco competente	
Competente	X
Muy competente	

6.- ¿Están definidas las funciones del cargo que desempeña?

Si  No

7.- ¿Considera Usted que es necesario mejorar la descripción del puesto de trabajo en el área financiera de la RDP, por qué?

Si:  No:

Porqué: Porque así nos distribuimos las actividades y cumplimos de mejor manera nuestras obligaciones.

8. – ¿Estaría de acuerdo con la implementación de un sistema de evaluación de la gestión por competencias para la Unidad Financiera de la RDP?

Si:  No:



Formato de evaluación para uso exclusivo de investigación de tesis.

ANALISIS FUNCIONAL:

Nombre del evaluado:	María	Marcela	Falacios	Solórzano
Cargo Actual:				
Nivel de formación:	Primaria	Secundaria	Técnica	Tecnología
	✓	✓		
Fecha de ingreso:	Pregrado	Posgrado	Maestría	Doctorado
	✓			
Título obtenido:				

**Describe la misión del puesto:**  
 Hacer el cálculo de viáticos, en los tiempos establecidos, que tiene un máximo de 2 días

Describe las tareas que realiza en el desempeño de su cargo:	Frecuencia de ejecución (diaria, semanal, quincenal, mensual, anual).
Revisión y cálculo de viáticos	Diaria
Contabilización de los viáticos	Diaria
Cuadro para descuento por viáticos.	Quincenal
Análisis de cuentas por pagar.	Mensual.
Elaboración de solicitud, informe, informe gastos viáticos.	Semanal
Análisis de anticipos viáticos y viáticos.	Mensual.
FIRMA: <i>Marcela Falacios</i>	

Susana Farfán Rivera



Cuestionario dirigido a Miembros del Área Financiera de RDP, para uso exclusivo de investigación de tesis, la información obtenida será utilizada de manera confidencial.

1.- ¿Conoce Ud. la misión de la Unidad Financiera de RDP?

Si  No

2.- ¿Desempeña actividades de trabajo relacionadas con su profesión?

Si  No

3.- ¿Cuántas veces ha sido capacitado en temas relacionados a las actividades que realiza en su área durante los últimos 6 meses?

Número de Veces	Marque una X
1 a 3 veces	
4 a 6 veces	
Más de 6 veces	
Ninguna vez	<input checked="" type="checkbox"/>

4.- ¿Existen procesos definidos para las actividades del área financiera de RDP? Marque con una x.

Opciones		Marque con una x
SI	Poseen documentación con diagramas de flujo de procesos definidos	<input checked="" type="checkbox"/>
NO	Realizan sus actividades de acuerdo a indicaciones recibidas.	



5.- ¿Cómo calificaría la gestión del Departamento de Financiero, en la RDP?

Opciones	Marque una X
Nada competente	
Poco competente	
Competente	X
Muy competente	

6.- ¿Están definidas las funciones del cargo que desempeña?

Si ..... No

7.- ¿Considera Usted que es necesario mejorar la descripción del puesto de trabajo en el área financiera de la RDP, por qué?

Si  No: .....

Porqué: Si xq igual me repitamos saber de todo los asuntos, idkar generales

8. – ¿Estaría de acuerdo con la implementación de un sistema de evaluación de la gestión por competencias para la Unidad Financiera de la RDP?

Si  No: .....



Formato de evaluación para uso exclusivo de investigación de tesis.

ANALISIS FUNCIONAL:

Nombre del evaluado:	Alexandra Ercel Robinson Zamora			
Cargo Actual:				
Nivel de formación:	Primaria	Secundaria	Técnica	Tecnología
Fecha de ingreso:	Pregrado	Posgrado	Maestría	Doctorado
	<input checked="" type="checkbox"/>			
Título obtenido:	Ingeniería Comercial.			

Describe la misión del puesto:

Describe las tareas que realiza en el desempeño de su cargo:	Frecuencia de ejecución (diaria, semanal, quincenal, mensual, anual).
X <u>Actualización conocimientos</u>	
<u>Urgios del Departamento.</u>	
FIRMA: <u>Alexandra Ercel Robinson Zamora</u>	

Susana Farfán Rivera



Cuestionario dirigido a Miembros del Área Financiera de RDP, para uso exclusivo de investigación de tesis, la información obtenida será utilizada de manera confidencial.

1.- ¿Conoce Ud. la misión de la Unidad Financiera de RDP?

Si ..... No

2.- ¿Desempeña actividades de trabajo relacionadas con su profesión?

Si  No .....

3.- ¿Cuántas veces ha sido capacitado en temas relacionados a las actividades que realiza en su área durante los últimos 6 meses?

Número de Veces	Marque una X
1 a 3 veces	<input checked="" type="checkbox"/>
4 a 6 veces	<input type="checkbox"/>
Más de 6 veces	<input type="checkbox"/>
Ninguna vez	<input type="checkbox"/>

4.- ¿Existen procesos definidos para las actividades del área financiera de RDP? Marque con una x.

Opciones		Marque con una x
SI	Poseen documentación con diagramas de flujo de procesos definidos	<input checked="" type="checkbox"/>
NO	Realizan sus actividades de acuerdo a indicaciones recibidas.	<input type="checkbox"/>

300  
9  
7  
x



5.- ¿Cómo calificaría la gestión del Departamento de Financiero, en la RDP?

Opciones	Marque una X
Nada competente	
Poco competente	
Competente	
Muy competente	X

6.- ¿Están definidas las funciones del cargo que desempeña?

Si  No

7.- ¿Considera Usted que es necesario mejorar la descripción del puesto de trabajo en el área financiera de la RDP, por qué?

Si:  No:

Porqué: DE ESTA MANERA CADA FUNCIONARIO TIENE CLARO SUS  
FUNCIONES.

8. – ¿Estaría de acuerdo con la implementación de un sistema de evaluación de la gestión por competencias para la Unidad Financiera de la RDP?

Si:  No:



Formato de evaluación para uso exclusivo de investigación de tesis.

ANALISIS FUNCIONAL:

Nombre del evaluado:	Rocio	ARCELY	LIZARDO	DELGADO
Cargo Actual:	ANALISTA DE FINANCIERO.			
Nivel de formación:	Primaria	Secundaria	Técnica	Tecnología
			X	
Fecha de ingreso:	Pregrado	Posgrado	Maestría	Doctorado
Título obtenido:	INGENIERA EN COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS INTERNACIONALES.			

Describe la misión del puesto:
PROCESO DE APRENDIZAJE POR QUE TENGO 2 DIAS EN EL AREA .

Describe las tareas que realiza en el desempeño de su cargo:	Frecuencia de ejecución (diaria, semanal, quincenal, mensual, anual).
REALIZAR CERTIFICACIONES PRESUPUESTARIAS	DIARIO
ASISTIR A REUNIONES DE PRESUPUESTO CON EL DPTO. DE PLANIFICACION (REEMPLAZO DE JEFE DE PRESUPUESTO)	MENSUAL
LLEVAR UN REGISTRO DE LAS CERTIFICACIONES DADAS.	SEMANAL
RECIBIR LAS SOLICITUDES DE PRESUPUESTO DE LAS AREAS	DIARIO .
FIRMA:	

Susana Farfán Rivera



Cuestionario dirigido a Miembros del Área Financiera de RDP, para uso exclusivo de investigación de tesis, la información obtenida será utilizada de manera confidencial.

1.- ¿Conoce Ud. la misión de la Unidad Financiera de RDP?

Si  No

2.- ¿Desempeña actividades de trabajo relacionadas con su profesión?

Si  No

3.- ¿Cuántas veces ha sido capacitado en temas relacionados a las actividades que realiza en su área durante los últimos 6 meses?

Número de Veces	Marque una X
1 a 3 veces	<input checked="" type="checkbox"/>
4 a 6 veces	<input type="checkbox"/>
Más de 6 veces	<input type="checkbox"/>
Ninguna vez	<input type="checkbox"/>

4.- ¿Existen procesos definidos para las actividades del área financiera de RDP? Marque con una x.

Opciones		Marque con una x
SI	Poseen documentación con diagramas de flujo de procesos definidos	<input checked="" type="checkbox"/>
NO	Realizan sus actividades de acuerdo a indicaciones recibidas.	<input type="checkbox"/>



5.- ¿Cómo calificaría la gestión del Departamento de Financiero, en la RDP?

Opciones	Marque una X
Nada competente	
Poco competente	
Competente	
Muy competente	<input checked="" type="checkbox"/>

6.- ¿Están definidas las funciones del cargo que desempeña?

Si  No

7.- ¿Considera Usted que es necesario mejorar la descripción del puesto de trabajo en el área financiera de la RDP, por qué?

Si:..... No:

Porquè:.....  
.....  
.....  
.....

8. – ¿Estaría de acuerdo con la implementación de un sistema de evaluación de la gestión por competencias para la Unidad Financiera de la RDP?

Si  No



Formato de evaluación para uso exclusivo de investigación de tesis.

ANALISIS FUNCIONAL:

Nombre del evaluado:	Futzeia Gulaine Zambrano Parraze			
Cargo Actual:				
Nivel de formación:	Primaria	Secundaria	Técnica	Tecnología
Fecha de ingreso:	Pregrado	Posgrado	Maestría	Doctorado
Título obtenido:	Licenciada en Contabilidad y Auditoría.			

Describe la misión del puesto:

Controlar que las contabilizaciones y registros contables se realicen adecuadamente y de acuerdo a lo establecido por las normas.

Describe las tareas que realiza en el desempeño de su cargo:	Frecuencia de ejecución (diaria, semanal, quincenal, mensual, anual).
* Revisión de Contabilizaciones, registros,	diario.
* Revisión y control de movimientos bancarios.	semanal.
* Análisis de cuentas contables.	mensual.
* elaboración y presentación de estados financieros	mensual.
FIRMA:	

Susana Farfán Rivera



Cuestionario dirigido a Miembros del Área Financiera de RDP, para uso exclusivo de investigación de tesis, la información obtenida será utilizada de manera confidencial.

1.- ¿Conoce Ud. la misión de la Unidad Financiera de RDP?

Si  No

2.- ¿Desempeña actividades de trabajo relacionadas con su profesión?

Si  No

3.- ¿Cuántas veces ha sido capacitado en temas relacionados a las actividades que realiza en su área durante los últimos 6 meses?

Número de Veces	Marque una X
1 a 3 veces	<input checked="" type="checkbox"/>
4 a 6 veces	<input type="checkbox"/>
Más de 6 veces	<input type="checkbox"/>
Ninguna vez	<input type="checkbox"/>

4.- ¿Existen procesos definidos para las actividades del área financiera de RDP? Marque con una x.

Opciones	Marque con una x
SI Poseen documentación con diagramas de flujo de procesos definidos	<input checked="" type="checkbox"/>
NO Realizan sus actividades de acuerdo a indicaciones recibidas.	<input type="checkbox"/>



5.- ¿Cómo calificaría la gestión del Departamento de Financiero, en la RDP?

Opciones	Marque una X
Nada competente	
Poco competente	
Competente	X
Muy competente	

6.- ¿Están definidas las funciones del cargo que desempeña?

Si .....X..... No .....

7.- ¿Considera Usted que es necesario mejorar la descripción del puesto de trabajo en el área financiera de la RDP, por qué?

Si:..... No:.....X.....

Porquè:.....  
.....  
.....  
.....

8. – ¿Estaría de acuerdo con la implementación de un sistema de evaluación de la gestión por competencias para la Unidad Financiera de la RDP?

Si.....X..... No.....



Formato de evaluación para uso exclusivo de investigación de tesis.

**ANALISIS FUNCIONAL:**

Nombre del evaluado:	Maricela Pazmiño			
Cargo Actual:	Auditor de Tesorería			
Nivel de formación:	Primaria	Secundaria	Técnica	Tecnología
Fecha de ingreso: Octubre/2010.	Pregrado	Posgrado	Maestría	Doctorado
		X		
Título obtenido:	Ing. en Contabilidad y Auditoría			

**Describe la misión del puesto:**

Reibir, verificar y velar por la exacta recaudación de los recursos y custodiando el buen manejo de garantías.

Describe las tareas que realiza en el desempeño de su cargo:	Frecuencia de ejecución (diaria, semanal, quincenal, mensual, anual).
Elaborar cheques.	quincenal.
Realizar el pago oportuno de nómina	quincenal.
Pago de Impuesto	mensual.
Pago de Aportaciones al IESS.	mensual.
Elaboración de informes diarios de pago a proveedores.	diaria
Elaborar cheques para pagos Internacionales	semanal.
Matriz estandarizados de pago	diaria.
Revisión de Garantías	diarias
FIRMA:	

Susana Farfán Rivera



Cuestionario dirigido a Miembros del Área Financiera de RDP, para uso exclusivo de investigación de tesis, la información obtenida será utilizada de manera confidencial.

1.- ¿Conoce Ud. la misión de la Unidad Financiera de RDP?

Si  No

2.- ¿Desempeña actividades de trabajo relacionadas con su profesión?

Si  No

3.- ¿Cuántas veces ha sido capacitado en temas relacionados a las actividades que realiza en su área durante los últimos 6 meses?

Número de Veces	Marque una X
1 a 3 veces	<input checked="" type="checkbox"/>
4 a 6 veces	<input type="checkbox"/>
Más de 6 veces	<input type="checkbox"/>
Ninguna vez	<input type="checkbox"/>

4.- ¿Existen procesos definidos para las actividades del área financiera de RDP? Marque con una x.

Opciones		Marque con una x
SI	Poseen documentación con diagramas de flujo de procesos definidos	<input type="checkbox"/>
NO	Realizan sus actividades de acuerdo a indicaciones recibidas.	<input checked="" type="checkbox"/>



5.- ¿Cómo calificaría la gestión del Departamento de Financiero, en la RDP?

Opciones	Marque una X
Nada competente	
Poco competente	
Competente	<input checked="" type="checkbox"/>
Muy competente	

6.- ¿Están definidas las funciones del cargo que desempeña?

Si  No

7.- ¿Considera Usted que es necesario mejorar la descripción del puesto de trabajo en el área financiera de la RDP, por qué?

Si:..... No:

Porquè:.....  
.....  
.....  
.....

8. – ¿Estaría de acuerdo con la implementación de un sistema de evaluación de la gestión por competencias para la Unidad Financiera de la RDP?

Si  No.....



Formato de evaluación para uso exclusivo de investigación de tesis.

ANALISIS FUNCIONAL:

Nombre del evaluado:	DOGUE	LUCASIA	PEREIRA	TRUJILLO
Cargo Actual:	ANALISTA TRIBUTARIA			
Nivel de formación:	Primaria	Secundaria	Técnica	Tecnología
Fecha de ingreso:	Pregrado	Posgrado	Maestría	Doctorado
Título obtenido:	TÍT. CONTABILIDAD Y AUDITORIA CPA.			

Describe la misión del puesto:
REALIZAR ANALISIS DE CUENTAS DE IMPUESTO DECLARACION MENSUAL DE LOS IMPUESTOS. TODO LO RELACIONADO CON TRIBUTACION.

Describe las tareas que realiza en el desempeño de su cargo:	Frecuencia de ejecución (diaria, semanal, quincenal, mensual, anual).
ANALISIS CUENTAS.	MENSUAL
DECLARACION DE IMPUESTOS	MENSUAL
DECLARACION ANEXOS	MENSUAL.
DECLARACION IMPUESTO RENTA	ANUAL
DECLARACION ANEXO ROP	ANUAL.
REALIZACION 107.	ANUAL
OTROS.	
FIRMA:	

Susana Farfán Rivera



*Cuestionario dirigido a Miembros del Área Financiera de RDP, para uso exclusivo de investigación de tesis, la información obtenida será utilizada de manera confidencial.*

**1.- ¿Conoce Ud. la misión de la Unidad Financiera de RDP?**

Si ..... No .....

**2.- ¿Desempeña actividades de trabajo relacionadas con su profesión?**

Si ..... No .....

**3.- ¿Cuántas veces ha sido capacitado en temas relacionados a las actividades que realiza en su área durante los últimos 6 meses?**

Número de Veces	Marque una X
1 a 3 veces	<input checked="" type="checkbox"/>
4 a 6 veces	<input type="checkbox"/>
Más de 6 veces	<input type="checkbox"/>
Ninguna vez	<input type="checkbox"/>

**4.- ¿Existen procesos definidos para las actividades del área financiera de RDP? Marque con una x.**

Opciones		Marque con una x
SI	Poseen documentación con diagramas de flujo de procesos definidos	<input checked="" type="checkbox"/>
NO	Realizan sus actividades de acuerdo a indicaciones recibidas.	<input type="checkbox"/>



5.- ¿Cómo calificaría la gestión del Departamento de Financiero, en la RDP?

Opciones	Marque una X
Nada competente	
Poco competente	X
Competente	
Muy competente	

6.- ¿Están definidas las funciones del cargo que desempeña?

Si  No

7.- ¿Considera Usted que es necesario mejorar la descripción del puesto de trabajo en el área financiera de la RDP, por qué?

Si  No

Porque: Aunque tengamos nuestras funciones en nuestros puestos, hay ocasiones en las que necesitamos ayudar a nuestros compañeros

8. – ¿Estaría de acuerdo con la implementación de un sistema de evaluación de la gestión por competencias para la Unidad Financiera de la RDP?

Si  No



Formato de evaluación para uso exclusivo de investigación de tesis.

ANALISIS FUNCIONAL:

Nombre del evaluado:	Maria	Cristina	Moleira	Cedeno
Cargo Actual:	Analista contable			
Nivel de formación:	Primaria	Secundaria	Técnica	Tecnología
			x	
Fecha de ingreso:	Pregrado	Posgrado	Maestría	Doctorado
Título obtenido:	Egresada en Finanzas y Relaciones Comerciales			

Describe la misión del puesto:

- Tener al día los indicadores
- Ser el análisis de los préstamos de los empleados.
- Analizar los indicadores

Describe las tareas que realiza en el desempeño de su cargo:	Frecuencia de ejecución (diaria, semanal, quincenal, mensual, anual).
Indicadores	mensual
Buscar pagos	diario
Analizar los préstamos	mensual
FIRMA:	

*(Handwritten signature)*

Susana Farfán Rivera



*Cuestionario dirigido a Miembros del Área Financiera de RDP, para uso exclusivo de investigación de tesis, la información obtenida será utilizada de manera confidencial.*

**1.- ¿Conoce Ud. la misión de la Unidad Financiera de RDP?**

Si ...... No .....

**2.- ¿Desempeña actividades de trabajo relacionadas con su profesión?**

Si ...... No .....

**3.- ¿Cuántas veces ha sido capacitado en temas relacionados a las actividades que realiza en su área durante los últimos 6 meses?**

Número de Veces	Marque una X
1 a 3 veces	<input checked="" type="checkbox"/>
4 a 6 veces	<input type="checkbox"/>
Más de 6 veces	<input type="checkbox"/>
Ninguna vez	<input type="checkbox"/>

**4.- ¿Existen procesos definidos para las actividades del área financiera de RDP? Marque con una x.**

Opciones		Marque con una x
SI	Poseen documentación con diagramas de flujo de procesos definidos	<input checked="" type="checkbox"/>
NO	Realizan sus actividades de acuerdo a indicaciones recibidas.	<input type="checkbox"/>



5.- ¿Cómo calificaría la gestión del Departamento de Financiero, en la RDP?

Opciones	Marque una X
Nada competente	
Poco competente	
Competente	
Muy competente	X

6.- ¿Están definidas las funciones del cargo que desempeña?

Si ...X..... No .....

7.- ¿Considera Usted que es necesario mejorar la descripción del puesto de trabajo en el área financiera de la RDP, por qué?

Si:..... No:X.....

Porque: Cada quien sabe sus responsabilidades y sus funciones,.....  
.....  
.....

8. – ¿Estaría de acuerdo con la implementación de un sistema de evaluación de la gestión por competencias para la Unidad Financiera de la RDP?

Si...X..... No.....



Formato de evaluación para uso exclusivo de investigación de tesis.

ANALISIS FUNCIONAL:

Nombre del evaluado:	Jorge	Jaramila	Ferrin	
Cargo Actual:	Analista Contable			
Nivel de formación:	Primaria	Secundaria	Técnica	Tecnología
Fecha de ingreso:	Pregrado	Posgrado	Maestría	Doctorado
		X		
Título obtenido:	Ing. Comercio			

Describe la misión del puesto:

Contabilizar y Analizar, Revisar etc., etc.-etc.

Describe las tareas que realiza en el desempeño de su cargo:

Frecuencia de ejecución (diaria, semanal, quincenal, mensual, anual).

Análisis de Procesos Area	
Análisis y Registro de facturas	
Análisis de Pagos, Comprobante Cheques y otros Resptas	
Revisión Factores en el Servicio o Rentas Internas	
Contabilizar Pagos	
Realizo Cualquiera de estas tareas a fin que	
Seme Asigne a mi trabajo diario	

FIRMA:

*[Handwritten signature]*

Susana Farfán Rivera



Cuestionario dirigido a Miembros del Área Financiera de RDP, para uso exclusivo de investigación de tesis, la información obtenida será utilizada de manera confidencial.

1.- ¿Conoce Ud. la misión de la Unidad Financiera de RDP?

Si ...X... No .....

2.- ¿Desempeña actividades de trabajo relacionadas con su profesión?

Si ..... No .....

3.- ¿Cuántas veces ha sido capacitado en temas relacionados a las actividades que realiza en su área durante los últimos 6 meses?

Número de Veces	Marque una X
1 a 3 veces	X
4 a 6 veces	
Más de 6 veces	
Ninguna vez	

4.- ¿Existen procesos definidos para las actividades del área financiera de RDP? Marque con una x.

Opciones		Marque con una x
SI	Poseen documentación con diagramas de flujo de procesos definidos	
NO	Realizan sus actividades de acuerdo a indicaciones recibidas.	X



5.- ¿Cómo calificaría la gestión del Departamento de Financiero, en la RDP?

Opciones	Marque una X
Nada competente	
Poco competente	
Competente	
Muy competente	X

6.- ¿Están definidas las funciones del cargo que desempeña?

Si ...X..... No .....

7.- ¿Considera Usted que es necesario mejorar la descripción del puesto de trabajo en el área financiera de la RDP, por qué?

Si:..... No: X.....

Porqué:.....  
.....  
.....  
.....

8. – ¿Estaría de acuerdo con la implementación de un sistema de evaluación de la gestión por competencias para la Unidad Financiera de la RDP?

Si...X..... No.....



Formato de evaluación para uso exclusivo de investigación de tesis.

ANALISIS FUNCIONAL:

Nombre del evaluado:	Jeffrey	Jase	Gomez	Aharcon
Cargo Actual:	Auxiliar contable			
Nivel de formación:	Primaria	Secundaria	Técnica	Tecnología
Fecha de ingreso:	Pregrado	Posgrado	Maestría	Doctorado
Título obtenido:	Profesional en Proceso			

Describe la misión del puesto:

Describe las tareas que realiza en el desempeño de su cargo:	Frecuencia de ejecución (diaria, semanal, quincenal, mensual, anual).
Control y Manejo del Archivo de Financiero	diaria
Emission y receipt de memoriales y oficios	diaria
Gestión documental	diaria
FIRMA:	

Susana Farfán Rivera



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ  
FACULTAD DE TRABAJO SOCIAL  
ESCUELA DE PSICOLOGÍA  
FTS-EPS-12-2012

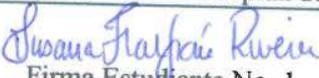
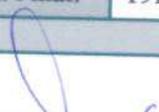


## Control de tutoría de Dirección de Tesis

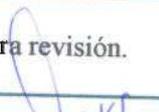
**Título del Trabajo:** COMPETENCIAS LABORALES EN RELACIÓN A LA CALIDAD DE GESTIÓN  
DE LA UNIDAD FINANCIERA DE LA REFINERÍA DEL PACÍFICO ELOY ALFARO RDP CEM

**Estudiante:** Farfán Rivera Susana Alexandra

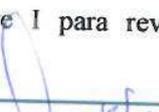
**Director(a) Tesis:** Dr. Patricio Acuña

Sesión de tutoría No. 1					
<b>Fecha:</b>	10/Ene/2013	<b>Hora Inicio:</b>	19H00	<b>Hora Final:</b>	19H40
<b>Trabajo Realizado</b>					
- Revisión del plan de tesis para correcciones y sugerencias.					
 Firma Estudiante No. 1		Firma Estudiante No. 2		 Firma Director(a)	

Sesión de tutoría No. 2					
<b>Fecha:</b>	20/Enero/2013	<b>Hora Inicio:</b>	19H00	<b>Hora Final:</b>	19H30
<b>Trabajo Realizado</b>					
- Presentación de Introducción y Parte I Problematización para revisión.					
 Firma Estudiante No. 1		Firma Estudiante No. 2		 Firma Director(a)	

Sesión de tutoría No. 3					
<b>Fecha:</b>	25/Enero/2013	<b>Hora Inicio:</b>	10H00	<b>Hora Final:</b>	10H20
<b>Trabajo Realizado</b>					
- Entrega y revisión del impreso anterior sobre la parte I para revisión y correcciones.					
 Firma Estudiante No. 1		Firma Estudiante No. 2		 Firma Director(a)	

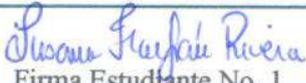
Sesión de tutoría No. 4					
<b>Fecha:</b>	31/Enero/2013	<b>Hora Inicio:</b>	10H00	<b>Hora Final:</b>	10H30

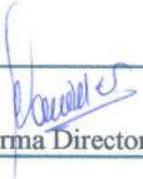
Trabajo Realizado		
- Entrega al tutor de la parte I Problematicación totalmente corregida.		
<i>Susana Stefanía Rivera</i> Firma Estudiante No. 1	Firma Estudiante No. 2	<i>[Firma]</i> Firma Director(a)

Sesión de tutoría No. 5			
<b>Fecha:</b>	06/Febrero/2013	<b>Hora Inicio:</b>	15H00
		<b>Hora Final:</b>	15H20
Trabajo Realizado			
- Entrega del desarrollo de la parte II de la tesis Marco Teórico. - Capítulos 1 y 2			
<i>Susana Stefanía Rivera</i> Firma Estudiante No. 1	Firma Estudiante No. 2	<i>[Firma]</i> Firma Director(a)	

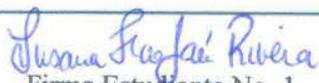
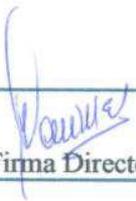
Sesión de tutoría No. 6			
<b>Fecha:</b>	10/Febrero/2013	<b>Hora Inicio:</b>	10H00
		<b>Hora Final:</b>	10H30
Trabajo Realizado			
- Recepción del impreso anterior con las correcciones del tutor. - Retroalimentación referente a correcciones y sugerencias.			
<i>Susana Stefanía Rivera</i> Firma Estudiante No. 1	Firma Estudiante No. 2	<i>[Firma]</i> Firma Director(a)	

Sesión de tutoría No. 7			
<b>Fecha:</b>	17/Febrero/2013	<b>Hora Inicio:</b>	17H00
		<b>Hora Final:</b>	17H40
Trabajo Realizado			
- Revisión del capítulo 3 (parte II)			
<i>Susana Stefanía Rivera</i> Firma Estudiante No. 1	Firma Estudiante No. 2	<i>[Firma]</i> Firma Director(a)	

<b>Sesión de tutoría No. 8</b>				
<b>Fecha:</b>	23/Febrero/2013	<b>Hora Inicio:</b>	21H00	<b>Hora Final:</b> 21H40
<b>Trabajo Realizado</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrega al tutor de las correcciones del capítulo 3 (parte II)</li> </ul>				
 Firma Estudiante No. 1		Firma Estudiante No. 2		 Firma Director(a)

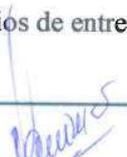
<b>Sesión de tutoría No. 9</b>				
<b>Fecha:</b>	02/Marzo/2013	<b>Hora Inicio:</b>	10H00	<b>Hora Final:</b> 11H00
<b>Trabajo Realizado</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrega del desarrollo de los capítulos 4 y 5 (parte II)</li> <li>- Revisión preliminar y retroalimentación del tutor.</li> </ul>				
 Firma Estudiante No. 1		Firma Estudiante No. 2		 Firma Director(a)

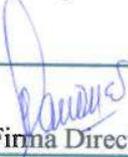
<b>Sesión de tutoría No. 10</b>				
<b>Fecha:</b>	15/Marzo/2013	<b>Hora Inicio:</b>	17H00	<b>Hora Final:</b> 18H00
<b>Trabajo Realizado</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrega de las correcciones de los capítulos 4 y 5 (parte II).</li> <li>- Retroalimentación y revisión preliminar del tutor.</li> </ul>				
 Firma Estudiante No. 1		Firma Estudiante No. 2		 Firma Director(a)

<b>Sesión de tutoría No. 11</b>				
<b>Fecha:</b>	29/Marzo/2013	<b>Hora Inicio:</b>	07H00	<b>Hora Final:</b> 08H00
<b>Trabajo Realizado</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrega del capítulo 6 (parte II)</li> <li>- Retroalimentación y revisión.</li> </ul>				
 Firma Estudiante No. 1		Firma Estudiante No. 2		 Firma Director(a)

<b>Sesión de tutoría No. 12</b>				
---------------------------------	--	--	--	--

<b>Fecha:</b>	04/Mayo/2013	<b>Hora Inicio:</b>	20H00	<b>Hora Final:</b>	21H00
<b>Trabajo Realizado</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recepción de las correcciones del capítulo 6 (parte II)</li> <li>- Retroalimentación</li> </ul>					
 Firma Estudiante No. 1		Firma Estudiante No. 2		 Firma Director(a)	

<b>Sesión de tutoría No. 13</b>					
<b>Fecha:</b>	15/Mayo/2013	<b>Hora Inicio:</b>	13H00	<b>Hora Final:</b>	14H00
<b>Trabajo Realizado</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reunión para lluvia de ideas sobre elaboración de cuestionarios de entrevistas y encuestas.</li> </ul>					
 Firma Estudiante No. 1		Firma Estudiante No. 2		 Firma Director(a)	

<b>Sesión de tutoría No. 14</b>					
<b>Fecha:</b>	24/Mayo/2013	<b>Hora Inicio:</b>	13H00	<b>Hora Final:</b>	14H00
<b>Trabajo Realizado</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración de formatos borrador de entrevista para revisión y sugerencias del tutor.</li> </ul>					
 Firma Estudiante No. 1		Firma Estudiante No. 2		 Firma Director(a)	

<b>Sesión de tutoría No. 15</b>					
<b>Fecha:</b>	29/Mayo/2013	<b>Hora Inicio:</b>	15H00	<b>Hora Final:</b>	15H30
<b>Trabajo Realizado</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrega de formato de análisis funcional para revisión del tutor.</li> <li>- Retroalimentación sobre el formato de entrevista.</li> </ul>					
 Firma Estudiante No. 1		Firma Estudiante No. 2		 Firma Director(a)	

<b>Sesión de tutoría No.</b>				<b>16</b>	
<b>Fecha:</b>	06/Junio/2013	<b>Hora Inicio:</b>	07H00	<b>Hora Final:</b>	07H30
<b>Trabajo Realizado</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrega de encuesta general (borrador) para revisión del tutor.</li> <li>- Retroalimentación sobre formato de análisis funcional.</li> </ul>					
<i>Susana Stefani Rivera</i> Firma Estudiante No. 1		Firma Estudiante No. 2		<i>[Firma]</i> Firma Director(a)	

<b>Sesión de tutoría No.</b>				<b>17</b>	
<b>Fecha:</b>	15/Junio/2013	<b>Hora Inicio:</b>	07H00	<b>Hora Final:</b>	07H45
<b>Trabajo Realizado</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrega y retroalimentación de los instrumentos de evaluación, entregados en sesiones anteriores corregidas por el tutor.</li> </ul>					
<i>Susana Stefani Rivera</i> Firma Estudiante No. 1		Firma Estudiante No. 2		<i>[Firma]</i> Firma Director(a)	

<b>Sesión de tutoría No.</b>				<b>18</b>	
<b>Fecha:</b>	19/Junio/2013	<b>Hora Inicio:</b>	07H00	<b>Hora Final:</b>	07H40
<b>Trabajo Realizado</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrega de borrador de formato sobre encuesta cliente externo (para sugerencias del tutor sobre factibilidad de aplicación).</li> </ul>					
<i>Susana Stefani Rivera</i> Firma Estudiante No. 1		Firma Estudiante No. 2		<i>[Firma]</i> Firma Director(a)	

<b>Sesión de tutoría No.</b>				<b>19</b>	
<b>Fecha:</b>	03/Julio/2013	<b>Hora Inicio:</b>	10H00	<b>Hora Final:</b>	10H30
<b>Trabajo Realizado</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Corrección de formatos de encuesta.</li> <li>- Retroalimentación sobre cambios.</li> </ul>					
<i>Susana Stefani Rivera</i> Firma Estudiante No. 1		Firma Estudiante No. 2		<i>[Firma]</i> Firma Director(a)	

<b>Sesión de tutoría No.</b>				<b>20</b>	
<b>Fecha:</b>	20/Julio/2013	<b>Hora Inicio:</b>	07H00	<b>Hora Final:</b>	07H40
<b>Trabajo Realizado</b>					

- Revisión de encuestas, entrevistas y formatos corregidos.		
<i>Susana Stauffer Rivera</i> Firma Estudiante No. 1	Firma Estudiante No. 2	<i>[Firma]</i> Firma Director(a)

<b>Sesión de tutoría No. 21</b>					
<b>Fecha:</b>	09/Agosto/2013	<b>Hora Inicio:</b>	07H00	<b>Hora Final:</b>	07H45
<b>Trabajo Realizado</b>					
- Presentación de formatos de análisis de función aplicados.					
<i>Susana Stauffer Rivera</i> Firma Estudiante No. 1	Firma Estudiante No. 2		<i>[Firma]</i> Firma Director(a)		

<b>Sesión de tutoría No. 22</b>					
<b>Fecha:</b>	27/Agosto/2013	<b>Hora Inicio:</b>	14H00	<b>Hora Final:</b>	14H50
<b>Trabajo Realizado</b>					
- Presentación de encuestas aplicadas al personal de RDP.					
<i>Susana Stauffer Rivera</i> Firma Estudiante No. 1	Firma Estudiante No. 2		<i>[Firma]</i> Firma Director(a)		

<b>Sesión de tutoría No. 23</b>					
<b>Fecha:</b>	17/Septiembre/2013	<b>Hora Inicio:</b>	14H00	<b>Hora Final:</b>	14H30
<b>Trabajo Realizado</b>					
- Presentación de entrevistas realizadas a Directivos del Área Financiera de RDP.					
<i>Susana Stauffer Rivera</i> Firma Estudiante No. 1	Firma Estudiante No. 2		<i>[Firma]</i> Firma Director(a)		

<b>Sesión de tutoría No. 24</b>					
<b>Fecha:</b>	23/Septiembre/2013	<b>Hora Inicio:</b>	07H00	<b>Hora Final:</b>	08H00
<b>Trabajo Realizado</b>					
- Presentación de análisis de entrevistas y tabulación de datos.					

<i>Susana Garza Riveira</i> Firma Estudiante No. 1	Firma Estudiante No. 2	<i>[Firma]</i> Firma Director(a)
---	------------------------	-------------------------------------

<b>Sesión de tutoría No. 25</b>				
<b>Fecha:</b>	28/Septiembre/2013	<b>Hora Inicio:</b>	07H00	<b>Hora Final:</b> 07:H30
<b>Trabajo Realizado</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentación de conclusiones y recomendaciones.</li> <li>- Presentación de preliminares de tesis.</li> </ul>				
<i>Susana Garza Riveira</i> Firma Estudiante No. 1	Firma Estudiante No. 2	<i>[Firma]</i> Firma Director(a)		

<b>Sesión de tutoría No. 26</b>				
<b>Fecha:</b>	01/Octubre/2013	<b>Hora Inicio:</b>	18H00	<b>Hora Final:</b> 19H00
<b>Trabajo Realizado</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión de tesis concluida.</li> </ul>				
<i>Susana Garza Riveira</i> Firma Estudiante No. 1	Firma Estudiante No. 2	<i>[Firma]</i> Firma Director(a)		

<b>Sesión de tutoría No. 27</b>				
<b>Fecha:</b>	07/Octubre/2013	<b>Hora Inicio:</b>	18H00	<b>Hora Final:</b> 18H30
<b>Trabajo Realizado</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprobación de tesis por el tutor.</li> </ul>				
<i>Susana Garza Riveira</i> Firma Estudiante No. 1	Firma Estudiante No. 2	<i>[Firma]</i> Firma Director(a)		