

**UNIVERSIDAD LAICA
"ELOY ALFARO" DE MANABI**



**CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO, INVESTIGACIÓN,
RELACIONES Y COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(CEPIRCI)**

**MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS MENCIÓN
RECURSOS HUMANOS**

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Grado de:

**MAGISTER
EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS MENCIÓN
RECURSOS HUMANOS**

TEMA:

**"EL ANÁLISIS FUNCIONAL Y SU APLICACION EN LA GESTION DE
RECURSOS HUMANOS EN EL AREA DE EXPLORACION Y PRODUCCION
DE PETROLEO DE REPSOL-YPF ECUADOR 2008-2009"**

AUTORA:

Ing. Ibeth Patricia Párraga Solórzano

DIRECTOR DE TESIS:

Ing. Germán Pérez

MANTA – MANABI – ECUADOR

2012 - 2013

INTRODUCCION

La globalización económica, la evolución tecnológica y la emergencia de nuevas formas de organización intensifican la competencia, y esto repercute cada vez más en el mercado laboral.

En este contexto sorpresivo y competitivo, las organizaciones se han vuelto cada vez más dependientes de su capital humano. Hasta no hace mucho tiempo, una organización era: sus fábricas, sus oficinas, sus máquinas. Hoy, si bien el capital físico y la tecnología son factores necesarios, éstos no son suficientes.

Las empresas buscan modelos de gestión que proporcionen ventajas competitivas, en donde aquellas que consigan gestionar con éxito su equipo humano serán las que estarán más cerca de cumplir sus objetivos, ya que son las personas las portadoras del talento que es la fuente de toda ventaja competitiva.

En este sentido, el manejo de los recursos humanos en las organizaciones exitosas está pasando por una etapa de cambio, las empresas están dejando de realizar sólo funciones de administración de personal para incorporar procesos de gestión con una visión más global, que va desde el reclutamiento a la fidelización, pasando por la retribución, la comunicación interna, establecimiento de planes de carrera, diseño de planes de capacitación, motivación, coaching, etc.

Hoy, el talento es el valor diferencial por esencia y la competitividad depende, en gran medida, de la capacidad que tengan las empresas para atraer, retener y desarrollar talento, un profesional con talento es un profesional comprometido, que pone en práctica sus capacidades (habilidades, conocimientos y actitudes), para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados, el talento requiere de tres elementos básicos: capacidad, compromiso y acción.

El conocimiento es condición necesaria para un profesional talentoso, pero lo que lo diferencia de los demás no es sólo el conocimiento, sino la capacidad de aprender lo conocido, pero los resultados superiores requieren de la interacción con otros para materializarse, el profesional deberá desarrollar un amplio abanico de competencias emocionales que faciliten esa interacción.

De lo expuesto, el perfil de calificaciones también está siendo modificado, ya no es suficiente que el trabajador domine las tareas específicas de su puesto de trabajo, las organizaciones de hoy necesitan de personas con capacidad y disposición para el aprendizaje, capaces de aplicar los conocimientos y capacidades adquiridas, demandan personas flexibles, que se adapten al cambio, con capacidad para trabajar en equipo, con habilidad para manejar las relaciones interpersonales y la comunicación, necesitan de pensamiento creativo e innovador, se valora la capacidad de gestión y autogestión, los dotes de mando y liderazgo, la autoestima y la seguridad en sí mismo.

Es importante preguntarse si las empresas cuentan con los procesos adecuados para satisfacer estas nuevas expectativas que nos alejan cada vez más de lo usual, de lo exigido por la ley de la administración tradicional de personal. Un adecuado manejo de evaluación de desempeño, feedback, líneas de carrera y capacitación pueden ser un factor diferencial para un talento en busca de nuevas oportunidades.

En las organizaciones se ha comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas; sin embargo, la administración de este talento no es una tarea muy sencilla.

Los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa, el permanente cambio del contexto, la valoración del conocimiento, habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda una organización, viene implícito por la Gestión por

Competencias, nuevo escenario de Recursos Humanos, herramienta indispensable para enfrentar este desafío.

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

Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la Gestión por Competencias; tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la empresa.

En el presente trabajo se exponen los conceptos fundamentales que enmarcan el estudio de la Gestión por Competencias y la Gestión estratégica de Recursos Humanos en la empresa petrolera Repsol YPF – Ecuador con el fin de realizar un Análisis Funcional al Área de Exploración y Producción de petróleos, que desemboque en un Mapa Funcional de dicha área que sirva de utilidad para la empresa en estudio.

CAPITULO I

ASPECTO GENERALES DEL PROYECTO

1.1 Tema

EL ANÁLISIS FUNCIONAL Y SU APLICACION EN LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS EN EL AREA DE EXPLORACION Y PRODUCCION DE PETROLEO DE REPSOL-YPF ECUADOR. 2008-2009

1.1.1 . Identificación de variables

Variable Independiente: El Análisis Funcional

Variable dependiente: Aplicación en la Gestión de Recursos Humanos

1.2. Planteamiento del Problema

1.2.1 . Contextualización

Las Organizaciones son conjuntos de personas, recursos materiales y técnicos, estructuradas de manera que representen una forma sistemática de realizar el trabajo necesario para el cumplimiento de sus objetivos. A partir de la división del trabajo y su agrupación en función de características comunes, se origina una estructura jerarquizada en atención a los grados de autoridad que se ejerzan en ella.

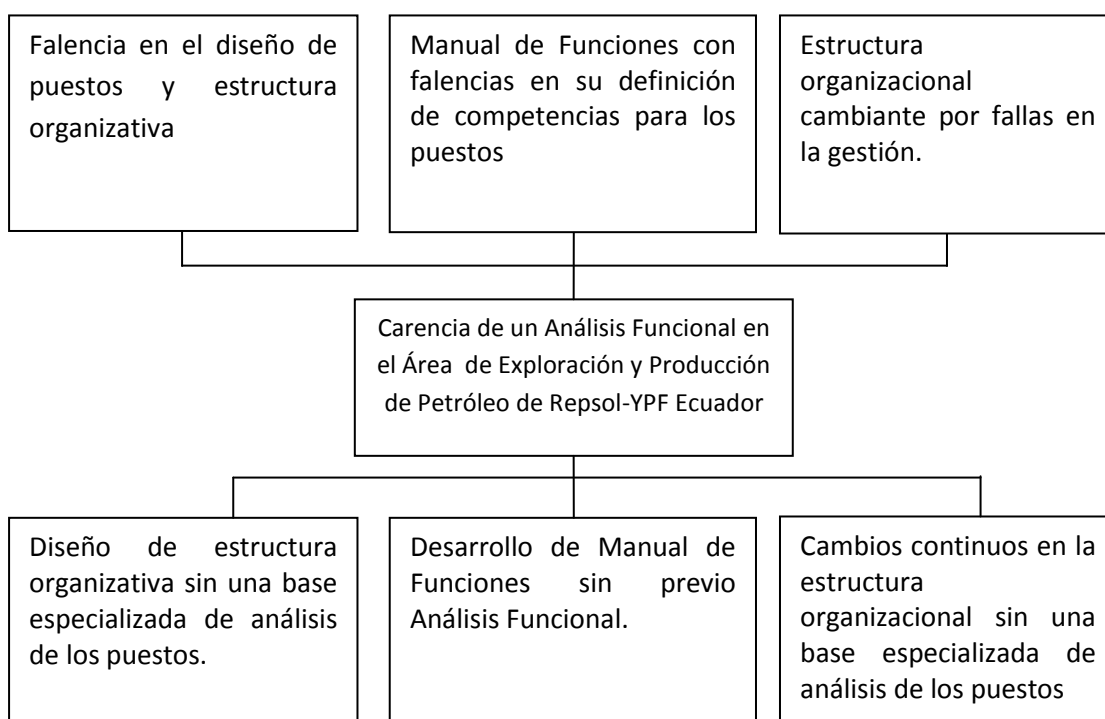
Una vez definida una estructura organizacional, es necesario, para que ésta funcione, establecer el número y tipo de personal en los puestos correctos y en el momento adecuado para realizar aquellas tareas en las cuales ellos son más eficientes.

Para esto, se debe generar una serie de cargos adaptados a la estructura ya diseñada y para facilitararlo se cuenta con la técnica del Análisis Funcional. El Análisis Funcional utiliza el Mapa Funcional como metodología de análisis de las funciones productivas.

Introduce el análisis de la relación del trabajador con los demás trabajadores y el entorno organizacional, partiendo del propósito clave en una ocupación e identificando el conjunto de conocimientos, actitudes, aptitudes y comprensión, necesarios para un desempeño competente en un contexto laboral; además, incluye las condiciones de calidad, seguridad y salud en el trabajo.

Una vez desarrollado el Mapa Funcional, entre otras aplicaciones, puede ser utilizado como herramienta para optimizar la estructura de una empresa y hacia allá se dirige la visión de este proyecto que analizará un segmento determinado de la estructura de E&P Repsol-YPF Ecuador para posteriormente, en un trabajo relacionado, desarrollar el Manual de Funciones.

1.2.2. Análisis



1.2.3. Formulación del Problema

¿Cómo aporta la aplicación del Análisis Funcional en la Gestión de Recursos Humanos en el Área de Exploración y Producción de Repsol-YPF Ecuador?

1.2.4. Preguntas directrices

¿Se ha aplicado la técnica del Análisis Funcional en la Gestión de Recursos Humanos para E&P en Repsol-YPF Ecuador?

¿Qué utilidad tiene la aplicación del Análisis Funcional en la Gestión de Recursos Humanos para E&P en Repsol-YPF Ecuador?

¿Cuáles son los eventos organizacionales que generan la necesidad de hacer modificaciones al Análisis Funcional para E&P en Repsol-YPF Ecuador?

¿Con qué frecuencia ocurren cambios organizacionales que requieren hacer modificaciones al Análisis Funcional para E&P en Repsol-YPF Ecuador?

1.2.5. Delimitación

CAMPO: Industrial petrolero

AREA: Áreas Administrativa y Operativa

ASPECTO: Análisis Funcional

DELIMITACIÓN ESPACIAL: Quito y el Bloque petrolero N°16 en la Provincia de Orellana

DELIMITACIÓN TEMPORAL: 2008-2009

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Investigar la aplicación del Análisis Funcional en la gestión de recursos humanos en el Área de Exploración y Producción de Petróleo de Repsol-YPF Ecuador

1.3.2. Objetivos Específicos

- Investigar si en la gestión de Recursos Humanos de E&P Repsol-YPF Ecuador se ha aplicado el Análisis Funcional.
- Determinar la utilidad de aplicar el Análisis Funcional en la gestión de Recursos Humanos para E&P Repsol-YPF Ecuador.
- Definir cuáles son los eventos organizacionales que motivan a hacer modificaciones al Análisis Funcional.
- Determinar la periodicidad con que es necesario actualizar el Análisis Funcional.
- Presentar una propuesta del resultado una vez realizada la investigación.

1.4. Justificación

Social: El correcto manejo y aplicación del Análisis Funcional en la gestión de Recursos Humanos de E&P Repsol-YPF Ecuador trasciende allende la operación de la empresa, por ser esta un referente administrativo y operativo para otras organizaciones en el Ecuador, especialmente por los altos estándares de calidad en sus procesos.

Económico: El presente estudio es importante para E&P Repsol-YPF Ecuador desde una perspectiva económica, por permitirle éste, contar con una estructura apropiada y funciones debidamente coordinadas para el óptimo aprovechamiento del recurso humano, cuyo eficiente desempeño deviene en la maximización de los beneficios monetarios.

Institucional: Para E&P Repsol-YPF Ecuador así como para cualquier organización, es fundamental un estudio de este tipo, por ser una herramienta que aporta a la optimización en la gestión de Recursos Humanos.

Factibilidad: Con los elementos necesarios existentes en la empresa y sumadas la voluntad de Repsol-YPF para permitir la ejecución de este estudio y la voluntad de la autora para desarrollarlo, se considera que es factible la realización de este proyecto.

Original: Es expresa la originalidad del presente estudio al no existir previamente uno igual o similar realizado en E&P Repsol-YPF Ecuador.

A nivel personal, desarrollar este estudio me permite incursionar de manera práctica en la Gestión de Recursos Humanos desarrollando un análisis del efecto que tiene la aplicación del Análisis Funcional en la mencionada área de gestión para E&P Repsol-YPF Ecuador.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACION

2.1. ASPECTOS FUNDAMENTALES DEL SECTOR PETROLERO

2.1.1. DEFINICION DE PETROLEO¹

El petróleo (del griego: πετρέλαιον, "aceite de roca"), es una mezcla homogénea de compuestos orgánicos, principalmente hidrocarburos insolubles en agua. También es conocido como petróleo crudo o simplemente crudo.

Es de origen fósil, fruto de la transformación de materia orgánica procedente de zooplancton y algas que, depositados en grandes cantidades en fondos anóxicos de mares o zonas lacustres del pasado geológico, fueron posteriormente enterrados bajo pesadas capas de sedimentos.

La transformación química (craqueo natural) debida al calor y a la presión durante la diagénesis produce, en sucesivas etapas, desde betún a hidrocarburos cada vez más ligeros (líquidos y gaseosos).

Estos productos ascienden hacia la superficie, por su menor densidad, gracias a la porosidad de las rocas sedimentarias. Cuando se dan las circunstancias geológicas que impiden dicho ascenso (trampas petrolíferas como rocas impermeables, estructuras anticlinales, márgenes de diapiros salinos, etc.) se forman entonces los yacimientos petrolíferos.

En condiciones normales es un líquido bituminoso que puede presentar gran variación en diversos parámetros como color y viscosidad (desde amarillentos y poco viscosos como la gasolina hasta líquidos negros tan viscosos que apenas fluyen), densidad (entre 0,75 g/ml y 0,95 g/ml), capacidad calorífica, etc.

¹ <http://es.wikipedia.org>

Estas variaciones se deben a la diversidad de concentraciones de los hidrocarburos que componen la mezcla. El petróleo es un recurso natural no renovable y actualmente también es la principal fuente de energía en los países desarrollados.

El petróleo líquido puede presentarse asociado a capas de gas natural, en yacimientos que han estado enterrados durante millones de años, cubiertos por los estratos superiores de la corteza terrestre.

El petróleo es un mineral energético por excelencia. Se trata de un hidrocarburo o compuesto orgánico, cuya formación se debe a la descomposición de residuos vegetales y animales a lo largo de muchísimos siglos, localizados en las profundidades de la tierra.

Cuando el hidrocarburo es líquido aparece en forma de petróleo y cuando es gaseoso forma el gas natural que es otro energético; su estado sólido aparece en forma de asfalto, tan usado en la construcción de carreteras y calles, siendo además conocido en este último caso con el nombre de brea.

El petróleo al encontrarse en el interior de la tierra ya no está en el suelo o superficie sino en el subsuelo, se puede localizar en territorio continental o en el subsuelo del fondo marino.

El sitio donde se localiza se denomina yacimiento y éste es su depósito. Son encontrados a través de la exploración, búsqueda o prospección que son los métodos o técnicas usados para este fin, posteriormente se procede a la perforación con un taladro hasta llegar al lugar donde se encuentra y mediante procedimientos técnicos extraerlo; se conforma así lo que se llama un pozo de petróleo.

Luego es transportado a los tratados con el fin de elaborar los múltiples productos para el uso de los consumidores. También puede ser depositado o almacenado

en gigantescos tanques como reserva o para comercializarlo en los puertos de embarque, donde los barcos cisternas los trasladan a los países que lo compran.

El transporte desde el sitio de extracción se lo hace por cañerías denominadas oleoducto en el caso del petróleo y gasoducto en el caso del gas natural. Los hidrocarburos ya sean en forma de petróleo o gas natural están usualmente juntos, pero por ser más liviano el gas está siempre encima. Gracias al desarrollo de la Petroquímica que es una ciencia, el petróleo es utilizado en la obtención de diversos productos industriales.

2.1.2. BREVE HISTORIA DEL PETROLEO

Desde la antigüedad el petróleo aparecía de forma natural en ciertas regiones terrestres como son los países de Oriente Medio. Hace 6.000 años en Asiria y en Babilonia se usaba para pegar ladrillos y piedras, en medicina y en el calafateo de embarcaciones; en Egipto, para engrasar pieles; las culturas precolombinas de México pintaron esculturas con él; y los chinos ya lo utilizaban como combustible.

La primera destilación de petróleo se atribuye al sabio árabe de origen persa Al-Razi en el siglo IX, inventor del alambique, con el cual obtenía queroseno y otros destilados, para usos médicos y militares. Los árabes a través del Califato de Córdoba, actual España, difundieron estas técnicas por toda Europa.

Durante la Edad Media continuó usándose únicamente con fines curativos. En el siglo XVIII y gracias a los trabajos de G. A. Hirn, empiezan a perfeccionarse los métodos de refinado, obteniéndose productos derivados que se utilizarán principalmente para el engrasado de máquinas. En el siglo XIX se logran obtener aceites fluidos que empezaran pronto a usarse para el alumbrado.

En 1846 el canadiense A. Gesnerse obtuvo queroseno, lo que incrementó la importancia del petróleo aplicado al alumbrado. En 1859 Edwin Drake perforó el primer pozo de petróleo en Pensilvania.

La aparición de los motores de combustión interna abrió nuevas e importantes perspectivas en la utilización del petróleo, sobre todo en uno de los productos derivados, la gasolina, que hasta entonces había sido desechada por completo al no encontrarle ninguna aplicación práctica.

El 14 de septiembre de 1960 en Bagdad, (Irak) se constituye la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP), fundada por el Ministro de Energías venezolano Juan Pablo Pérez Alfonso, junto con un grupo de ministros árabes.

2.1.3. PRINCIPALES PETROLERAS ESTATALES DE AMÉRICA LATINA

Las principales petroleras estatales que se encuentra en América Latina están ubicadas en los países de:

- ❖ Argentina: Se encuentran las siguientes empresas: ENARSA (acrónimo de Energía Argentina S.A.), Yacimientos Petrolíferos Fiscales (YPF), Petrobras,
- ❖ Bolivia: Se encuentra YPFB.
- ❖ Brasil: Se encuentra Petrobras.
- ❖ Chile: Se encuentra ENAP (Empresa Nacional de Petróleo)
- ❖ Colombia: Se encuentra ECOPETROL S.A.
- ❖ Ecuador: Se encuentra PETROECUADOR (Empresa Estatal Petróleos del Ecuador)
- ❖ México: Se encuentra PEMEX (Petróleos Mexicanos)
- ❖ Perú: Se encuentra Petroperú S.A.
- ❖ Uruguay: Se encuentra ANCAP.
- ❖ Venezuela: Se encuentra PDVSA (Petróleos de Venezuela Sociedad Anónima),

Las filiales de Repsol YPF son:

- ❖ YPF
- ❖ PETRONOR
- ❖ DYNASOL
- ❖ GENERAL QUIMICA
- ❖ REPSOL COMERCIAL DE PRODUCTOS PETROLIFEROS S.A.
- ❖ REPSOL COMERCIALIZADORA DE GAS S.A.
- ❖ REPSOL EXPORTACION PERU S.A.

Figura No. 1
FILIALES DE REPSOL YPF

Sociedad	Participación
 YPF	58,23%
 Repsol YPF Brasil	60%
 Petronor	85,98%
Dynasol	
General Química	
Repsol Comercial de Productos Petrolíferos, S.A.	
Repsol Comercializadora de Gas, S.A.	
Repsol Exploración Perú, S.A.	

Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/Repsol_YPF
Elaborado por: Autora de la tesis

2.1.4. EL PETROLEO EN EL ECUADOR

La actividad de exploración petrolera se inicia a principios de siglo a lo largo de la costa del Pacífico.

El primer descubrimiento importante lo realizó la compañía Angla Ecuadorian Oilfields Ltda. en 1924 en la península de Santa Elena, dando inicio a la producción petrolera en 1925 con 1.226 barriles diarios, esta producción fue declinando hasta que en la actualidad se extraen apenas 835 barriles diarios.

Los primeros trabajos de exploración hidrocarburífera en la Región Oriental se inician en 1921, cuando la compañía Leonard Exploration Co. de Nueva Cork obtuvo una concesión de 25 mil km² por el lapso de 50 años.

En 1937 la compañía Shell logra 10 millones de hectáreas en concesión en la región del nororiente, para luego devolverlas argumentando que no existía petróleo.

En 1964 la Texaco Gulf obtiene una concesión de un millón quinientos mil hectáreas. Esta compañía en 1967 perfora el primer pozo productivo en Lago Agrio No. 1. Posteriormente en 1969 siguieron los de Sacha y Shushufindi.

A raíz de este encuentro, se produce una feria de concesiones, que tuvieron como efecto consolidar el dominio absoluto de las compañías extranjeras, ya que mantenían el control de más de cuatro millones de hectáreas. Hasta que en junio de 1972 se crea la Corporación Estatal Petrolera Ecuatoriana (CEPE).

La producción propiamente de la Región Oriental se inicia en 1972 por parte del consorcio Texaco-Gulf. El 6 de julio de 1974, CEPE adquiere el 25% de las acciones de este consorcio, creándose un nuevo consorcio CEPE-Texaco-Gulf.

El 28 de junio de 1973 el Ecuador ingresa a la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) con lo que la capacidad negociadora del Estado a través de CEPE mejora frente a las compañías extranjeras; además de recibir otros beneficios especialmente de asistencia técnica.

Luego de una permanencia de 19 años, el gobierno de Sixto Durán Ballén en 1993 retira al país de ese importante organismo. Desde entonces estamos sometidos a la presión de las compañías y mercados internacionales.

En 1976 ante una serie de irregularidades cometidas por la empresa Gulf, CEPE adquiere esas acciones con lo que pasa a ser el accionista mayoritario del consorcio con el 62% de las acciones; posteriormente CEPE adquiere la totalidad de las acciones y pasa a tener el control de todas las fases de la producción petrolera.

A partir de 1989 CEPE se convierte en PETROECUADOR con varias empresas filiales: Petroproducción, Petroindustrial, Petrocomercial y Petroamazonas. Los últimos gobiernos pretenden la privatización de PETROECUADOR y de la actividad petrolera.

La explotación petrolera en el Ecuador comenzó en la península de Santa Elena y para el primer cuarto del presente siglo ya efectuaba exportaciones. La Amazonía ecuatoriana constituye la fuente principal de producción de petróleo, es por eso que resulta imprescindible llevar a cabo una operación petrolera bajo normas estrictas que conserven el entorno.

Los campos de producción de petróleo que opera Repsol-YPF, en lo que hoy constituye el Bloque 16, fueron descubiertos en 1986 mediante la perforación de diversos pozos exploratorios hacia las zonas de reservas probables, inferidas a raíz de la exploración sísmica desarrollada por Conoco LTDA, contratista de CEPE², para la exploración y producción de hidrocarburos en el Bloque 16 y los campos Bogi, Capirón y el área Tivacuno.

Este Bloque petrolero fue desarrollado desde 1992 y puesto en operación en 1994 por parte de la empresa Maxus, con sede en Dallas/Texas, EEUU.

² CEPE: Corporación Estatal Petrolera Ecuatoriana

En 1996 las operaciones son asumidas por YPF, empresa argentina que a partir de su privatización en 1993, desarrolló un proceso de internacionalización que incluyó la adquisición de Maxus Energy Corporation en 1995.

En junio de 1999, Repsol, empresa española constituida en 1986 a partir de la fusión de varias empresas del ramo, forma Repsol-YPF tras la adquisición de YPF. Desde entonces Repsol-YPF marca su presencia en Ecuador, con la operación del Bloque 16 y área Tivacuno.

Si bien toda la región amazónica es considerada área biológicamente sensible para el desarrollo de actividades industriales, se destaca que el Bloque 16 se encuentra en el Parque Nacional Yasuní, designado por la UNESCO como reserva mundial de la biósfera (VER ANEXO 1, Mapas 1 y 2).

La región abarca los territorios que ocupan tres pueblos indígenas del Ecuador: Quichuas del Oriente, Cofanes y Huaoranis. Por ello, desde los inicios de la explotación, el Bloque 16 ha sido un modelo de desarrollo sustentable y responsable por el tratamiento minuciosamente respetuoso de su entorno y la implementación de estrictas normas de seguridad y cuidado ambiental.

Las operaciones se iniciaron utilizando tecnología de punta con el objetivo esencial de producir más petróleo al menor costo socio-ambiental posible; en el norte del Bloque 16 se levantaron complejas y sofisticadas instalaciones (NPF) para el procesamiento del petróleo que proviene de los campos Bogi, Capirón y el área Tivacuno. Posteriormente se construyeron facilidades similares al sur del Bloque 16 (SPF), con el fin de procesar el crudo de los campos Amo, Daimi, Ginta e Iro (VER ANEXO 2, Mapa 3).

Las instalaciones de subsuelo se desarrollaron aplicando la perforación en racimo, que puede llegar hasta doce pozos desde un solo punto, y así se evitó la construcción de más plataformas (well pads) y sus correspondientes vías de acceso, minimizando el área de deforestación en un 70%.

Las petroleras privadas que funcionan en nuestro país son:

- ❖ AGIP
- ❖ Andes Petroleum
- ❖ Petrooriental Bloque 17
- ❖ Petrooriental Bloque 14
- ❖ Ismocol
- ❖ Repsol YPF

2.1.5. LA EMPRESA REPSOL YPF – ECUADOR

Repsol YPF S.A. es una sociedad anónima, con sede en Madrid, España, fundada en el mes de octubre del año 1987 y en su origen formada por la agrupación de una serie de compañías, previamente pertenecientes al Instituto Nacional de Hidrocarburos (INH), con actividades en la exploración, producción, transporte y refino de petróleo y gas. Además fabrica, distribuye y comercializa derivados del petróleo, productos petroquímicos y gas licuado y vende gas natural.³

Como se mencionó en líneas anteriores, la empresa Repsol YPF S.A. está presente en el Ecuador desde junio de 1999 y desde entonces marca su presencia en nuestro país con la operación del Bloque 16 y área Tivacuno.

2.1.5.1. MISION

“Ser una empresa internacional petrolera y gasista integrada, admirada, orientada al cliente y a la creación de valor”

2.1.5.2. VISION

El compromiso con los Clientes, Empleados, Accionistas, Socios y proveedores y con la sociedad es su principal elemento.

³ http://www.repsol.com/es_es/corporacion/conocer-repsol/perspectiva_historica

2.1.5.3. VALORES ETICOS Y PROFESIONALES

Los valores éticos de la empresa son:

INTEGRIDAD: Comportamientos necesariamente alineados con la rectitud, la honradez y la honestidad.

TRANSPARENCIA: Información veraz y comunicación clara y oportuna.

RESPONSABILIDAD: Asunción plena de las responsabilidades y actuaciones.

SEGURIDAD: Compromiso constante con la seguridad de las personas, transmitiendo este principio a toda la Organización.

Los valores profesionales de la empresa son:

LIDERAZGO: Estilo de dirección basado en la cooperación, la delegación y el trabajo en equipo.

ORIENTACION A RESULTADOS: Gestión ágil y flexible, con procesos eficientes.

INNOVACION: Permanente mejora e innovación, que promueva el desarrollo tecnológico y la gestión del conocimiento.

ORIENTACION AL CLIENTE: Conocer y anticipar sus expectativas para satisfacer sus necesidades con rapidez y agilidad.

2.2. ASPECTOS RELACIONADOS CON EL TEMA DE ESTUDIO

El nuevo modelo productivo gira en torno de la importancia y revaloración que se dé al trabajo humano, ya que se basa no sólo en la capacidad física del individuo, sino en su potencial, inteligencia, conocimiento y creatividad, así como en sus

capacidades de adaptación a los cambios, de innovación y de aprendizaje continuo a lo largo de toda su vida productiva.

En ese sentido, el perfil de calificaciones también está cambiando. Hoy en día, ya no es suficiente que el trabajador domine las tareas específicas de los puestos de trabajo, sino que tenga capacidad para trabajar en equipo y cuente con los conocimientos, las habilidades y las actitudes necesarias para desempeñar con calidad diferentes funciones dentro del proceso productivo e incluso, en distintos centros de trabajo o diferentes sectores de la actividad económica, así como la creatividad para resolver problemas y la capacidad para dominar nuevos lenguajes tecnológicos y de comunicación, entre otras aptitudes que le permitan ser un trabajador competitivo y desarrollarse en forma permanente.

El enfoque de competencia laboral permite la definición de programas de capacitaciones flexibles y modulares, y no solamente con carreras basadas en especialidades o disciplinas, sino vinculados con lo que realmente se da en el mundo del trabajo; esto es, la integración de competencias de distinta naturaleza. Además, no solo facilita la formación de los individuos, sino que también la estimula a lo largo de toda su vida, alternando la capacitación con el trabajo, permitiendo la acumulación de su capital intelectual, el desarrollo de estándares comparables, y la generación de información oportuna y confiable para el mercado de trabajo sobre lo que los individuos saben hacer.

En ese sentido, toma especial relevancia el concepto de competencia laboral, entendida como la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos del desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades o destrezas; es decir, la competencia es la integración entre el “saber”, el “saber hacer” y el “saber ser”.

Para las organizaciones, la competencia laboral apoya los procesos de selección, contratación y capacitación de recursos humanos, mejora las prácticas de la

gestión del trabajo, y coadyuva al aumento de la productividad y la competitividad.⁴

Para dar buen inicio al desarrollo del presente proyecto, es necesario conocer varios conceptos de términos que están inmersos en el presente estudio, tal es el caso de las llamadas competencias laborales.

2.3. LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS

En el proceso de gestión de recursos humanos intervienen todos los miembros activos de la empresa, entendiéndose por tales: la dirección general con tareas de mando, los asalariados con la negociación de un contrato y los representantes del personal.

Partiendo del concepto de gestión como la acción y efecto de gestionar, y entendiendo por gestionar la realización de diligencias encaminadas a la obtención de un negocio o beneficio empresarial, y tomando a las personas como los recursos activos de las organizaciones podría decirse que la gestión de recursos humanos sería el “conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos”.⁵

2.3.1. EVOLUCION DE LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS

Las distintas concepciones explican que las formas en que se ha llevado a cabo la gestión de la función social hayan sido diversas, ya que el lugar que se da y reconoce a las personas es un reflejo de la orientación de las propias organizaciones.

⁴ www.losrecursoshumanos.com/competencia-laboral.htm

⁵ Gestión de los Recursos Humanos. Pierre Louart. Ediciones Gestión

Algunos autores señalan los siguientes estados por los que ha pasado la gestión de los recursos humanos:⁶

1. Fase administrativa: que responde a una orientación organizativa productivista. Se orienta hacia el control y el estímulo de los rendimientos. No hay demandas de tipo psicológico y la situación social del personal no resulta relevante desde el punto de vista de su gestión.

Concentran sus funciones en la contratación, despido, estudio de fórmulas salariales ligadas al rendimiento y el análisis de puestos. Dos rasgos característicos de esta etapa son: la consideración del recurso humano como un costo que hay que minimizar o un factor de producción y un gasto, y, la adopción de una orientación reactiva, donde, la organización trata de obtener la cantidad y calidad necesaria de mano de obra al menor precio posible.

2. Fase de gestión: donde se empieza a considerar las necesidades de tipos social y psicológica de las personas, buscando la adaptación del hombre a la organización. La relación contractual se extiende a aspectos retributivos y a factores de tipo psicológico.

3. Fase de desarrollo: que se apoya en lo siguiente:

- a. Conciliación entre las necesidades económicas de la empresa y las necesidades de los hombres que trabajan en ella. La eficiencia de la empresa es tributaria de la eficiencia de la gestión social.
- b. La consideración de las personas como elemento de desarrollo de la empresa.
- c. La motivación y eficiencia del personal.

⁶ Alttillo.com. Administración de Personal 1. La gestión estratégica de los recursos humanos Cap. N° 1– Ramón Valle Cabrera (Addison-Wesley Iberoamericana)

4. Fase o Gestión estratégica

- a. Orientación productiva en la gestión y concepción del recurso humano como un recurso por optimizar
- b. El diagnostico de las amenazas y potencialidades del ambiente externo así como de las fortalezas y debilidades de la organización
- c. La formulación de objetivos y estrategias sociales congruentes con los diagnósticos realizados
- d. La implantación de las estrategias formuladas mediante el desarrollo de políticas de personal
- e. El recurso humano como un factor en la mejora de la posición competitiva de la empresa

2.3.2. EVOLUCIÓN DE LAS COMPETENCIAS DEL ÓRGANO ESPECIALIZADO EN LOS RECURSOS HUMANOS

Para Tyson las variables de la organización son las que determinan y diferencian el tipo de respuesta que se exige de los responsables de la gestión de los recursos humanos. Las direcciones de los recursos humanos dependen de las características o rasgos de la organización.

La concepción varía desde percepciones restrictivas a planteamientos más globales y amplios. En el sentido estricto se encuadrarían los que piensan que el rol de personal es la integración del trabajador en el sistema económico imperante en la legitimación de la organización.

Lo que se espera hoy de los departamentos de recursos humanos lo expresa Henderson: disponer del menor número y la mejor gente posible y asumir el liderazgo de todos los cambios necesarios.

2.3.3. EVOLUCIÓN DE LA DENOMINACIÓN DEL ÓRGANO DE PERSONAL

Haremos referencia a los distintos nombres que ha recibido y que reflejan los cambios producidos en él. Se pueden distinguir 6 denominaciones distintas.

1. Dirección de administración de personal
2. Dirección de relaciones sociales o industriales
3. Dirección de relaciones humanas
4. Dirección de personal
5. Dirección de desarrollo social
6. Dirección de recursos humanos

2.4. LA GESTION POR COMPETENCIA

La Gestión por Competencias es un modelo integral de Gestión de Recursos Humanos que contribuye a la gestión de Recursos Humanos con un nuevo enfoque, detectando, adquiriendo, potenciando y desarrollando las competencias que dan valor añadido a la organización y que le diferencia en su sector.⁷

El modelo de competencias, surge como una alternativa que permite lograr una gestión de recursos humanos que posea una mirada integral, mediante objetivos comunes y un modo de acceder a ellos también común, es decir, los diferentes procesos productivos resultan coherentes entre sí.

La meta es poder captar personal con características personales que deben tener el candidato para garantizar la ejecución tal como lo establece el cargo diseñado en una adecuada relación de complementación.

Para aplicar el modelo de Gestión por Competencias, la organización debe identificar esas cualidades y plasmarlas en un diccionario de competencias

⁷ ALLES, Martha, Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias, Buenos Aires, 2006

organizacional el cual será de vital utilidad en el desarrollo de perfiles propios para cada puesto de trabajo.

Por lo tanto, las competencias que sean consideradas como deseables para un puesto de trabajo dentro de una cultura organizacional, no tendrán que ser necesariamente las mismas para el mismo puesto de trabajo dentro de otras organizaciones, por esta razón, la aplicación del modelo se debe efectuar caso a caso, a través de la identificación de personas que ya han demostrado por medio de sus comportamientos que poseen las competencias requeridas, identificando qué características poseen esas personas que generan que su desempeño sobresalga del resto de sus pares y por tanto, resulten más contribuyentes en pro de los objetivos de la organización.

Los pasos necesarios para la implementación del sistema de Gestión por competencia son:

- ❖ Definición de competencias por puestos
- ❖ Definición de grados
- ❖ Diseño de perfiles profesionales
- ❖ Análisis de las competencias de las personas.
- ❖ Implementación del sistema.

2.4.1. DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES

La aceptación hoy por hoy más coherente con la filosofía del enfoque de competencias, es la que considera a éstas, como un conjunto de comportamientos observables relacionados causalmente con un desempeño bueno o excelente en un trabajo u organización dados, o en una relación personal/sociedad determinada.

En síntesis, competencia “es el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores cuya aplicación en el trabajo se traducen en un

desempeño superior que contribuyen al cumplimiento de los objetivos claves del negocio.”

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. De esta forma, en este planteamiento, al referirnos a características personales que subyacen a los comportamientos, las competencias se considera que se agrupan en cinco grandes grupos, de acuerdo con los autores Mitrani, Dalziel y Suárez de Puga (1992):

- ❖ **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 o 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.

Una vez definidas las competencias de esta forma, no se evalúan a través de Tests o pruebas clásicas, sino a partir de comportamientos observables.

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.

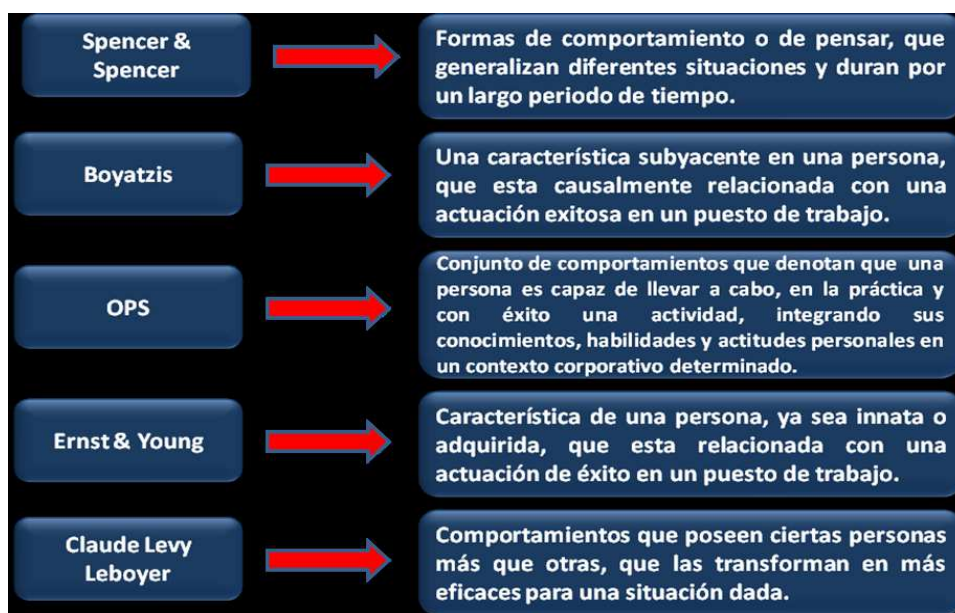
Esta definición que aparentemente es casi idéntica a la anterior, introduce un matiz fundamental: comportamientos observables.

En esta definición, en lugar de hablar de características subyacentes, se habla de comportamientos observables. Si se pone como ejemplo un iceberg, en este caso, los comportamientos observables sí se encontrarían en la parte visible del mismo.

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.

Algunos conceptos de competencia enunciados por varios autores son, entre otros:

Figura No. 2
CONCEPTOS DE COMPETENCIA



Fuente: Gestión por Competencias del Talento Humano, Silvia Chuya Guamán, abril 2010.
Elaborado por: Autora de la tesis.

Para que una persona muestre los comportamientos que componen las competencias incluidas en los perfiles requeridos (por su trabajo o por las situaciones personales que afronta) es necesaria la presencia y conjunción de los siguientes elementos:

- **SABER:** Conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en las competencias. Pueden ser de carácter técnico (orientados al desarrollo de tareas) o de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales)
- **SABER HACER:** Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Así se habla de habilidades técnicas (para realizar tareas diversas), habilidades sociales (para relacionarnos con los demás), habilidades cognitivas (para procesar la información que nos llega), entre otras. Lo habitual es que estas habilidades interactúan entre sí ante cualquier suceso.
- **SABER ESTAR:** Conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social (cultura, normas, etc.), se trata de tener en cuenta nuestros valores, principios, creencias y actitudes en un determinado contexto.
- **QUERER HACER:** Conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Son factores de carácter interno o externo que determinan a que la persona se esfuerce o no por mostrar una competencia.
- **PODER HACER:** Conjunto de factores relacionados con: la capacidad, la situación, la disponibilidad, entre otras.

Todos estos elementos son los que determinan la competencia, el hacer, que resulta observable a los demás y que permite establecer diferentes niveles del desempeño de las personas en su ámbito personal y/o profesional.

En resumen, una competencia es lo que hace que una persona sea, valga la redundancia “competente” para realizar un trabajo o una actividad y que sea exitoso en la misma, lo que puede significar la conjunción de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas específicas. Si falla alguno de estos aspectos, y éste se necesita para lograr algo, se puede decir que ya no se es “competente”.

Se reconoce, de manera general, que una persona es competente para hacer algo cuando demuestra que lo sabe hacer. Si este algo tiene que ver con el trabajo, puede decirse que la persona es competente en su trabajo; es decir, tiene o posee competencia laboral.

La competencia laboral es, entonces, uno más de los diferentes atributos de la persona, en su carácter de trabajador, y dicha competencia es, por lo tanto, identificable en la persona misma. La identificación de la competencia laboral de un trabajador, resulta posible si y sólo si está también definido el referente laboral en el que se aplicará la competencia.

Por esto, resulta procedente establecer que en materia de trabajo, una persona es competente cuando demuestra que sabe, es decir, que es capaz de realizar la actividad laboral especificada, en condiciones de eficiencia y de seguridad.

Debido a lo anterior, toda acción de identificación de competencia laboral requiere, necesariamente, de contar con los indicadores y, en su caso, de los parámetros de referencia que hagan posible que la competencia esté referida a aspectos concretos identificables en el campo laboral.⁸

⁸ www.ilo.org/pubcgi/links_ext.pl

De lo expuesto hasta aquí, se resume que hay dos temas importantes que tienen que ver: uno, con la identificación de la competencia laboral en las personas y, dos, con la manera de proceder para la identificación de los aspectos laborales en los que se considere, deben manifestarse las competencias.

Como parte de lo aprendido en éste extenso e interesante mundo de las competencias laborales, se toma textualmente parte del material bibliográfico de lo que expone el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) de México, puesto que es la más asertiva y explicativa para entender bien el mencionado tema.

El primer aspecto que se cita y subraya en el párrafo anterior, tiene que ver con lo que en México se ha denominado *Normas Técnicas de Competencia Laboral*, y el segundo, está referido a la *técnica del Análisis Funcional* que al igual que en otros países se está aplicando en México para la identificación de los aspectos laborales que pudieran ser considerados como los referentes para los que se generen las Normas Técnicas de Competencia Laboral.

Puede decirse que los dos aspectos son complementarios, de hecho se integran para el propósito último, que es el identificar competencias laborales pertinentes en el sector productivo de bienes y servicios.

2.4.2. EL ENFOQUE DE COMPETENCIAS LABORALES

El enfoque de competencias, si bien no es un tema nuevo, sí se adopta recientemente para sustituir el tradicional enfoque basado en rasgos de personalidad.

Es más fácil establecer los perfiles de exigencias de un puesto y definir objetivamente los comportamientos observables requeridos, pues facilita la comparación entre las exigencias del mismo y el perfil de competencias de las personas.

Las competencias agregan valor a una organización, por varias razones, entre ellas se pueden citar:

1. Resumen lo que el trabajo requiere: los empleados necesitan saber donde enfocar sus esfuerzos para ser exitoso. Al utilizar análisis de trabajo para crear una lista de competencias de trabajo, una organización les da a sus empleados un claro entendimientos de las expectativas y demandas.
2. Demuestran qué tan bien las personas son adecuadas para sus trabajos. Dado que los requerimientos para puestos de trabajo cambian constantemente con el tiempo, los empleados deben monitorear constantemente su desarrollo relacionado a sus competencias laborales.

Además los empleados que deban moverse a otros puestos de trabajo, necesitan saber que tan bien sus conocimientos, herramientas y habilidades, concuerdan con las exigencias que demandan el mercado potencial.

3. Brindan una liga común entre los sistemas de Recursos Humanos: La Administración Estratégica de Recursos Humanos está todavía en la infancia, más y más organizaciones se están enfocando en la alineación de sus sistemas de RRHH y objetivos organizacionales, por lo que utilizar competencias es una poderosa manera para asegurar que todos los sistemas promuevan y refuercen el mismo conjunto de conocimientos, herramientas y habilidades.

La idea de crear una lista de competencias no tiene efecto si no se le busca el fin propuesto, pues si nos piden que analicemos nuestro trabajo confeccionando una lista de competencias asociadas, nos preguntaremos si afectaría en algo a nuestro trabajo diario. Es de suponer que aunque la lista sea lo más detallada y precisa posible, no empezaríamos a realizar de diferente manera sólo porque está en la lista.

2.4.3. EL ENFOQUE DE COMPETENCIAS EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El enfoque de competencias no solo resulta de gran utilidad, sino que se caracteriza por su elevado potencial: su desarrollo dibuja un panorama brillante y alentador de cara a las posibilidades de mejora personal y profesional de los individuos.

Es una de las herramientas principales en el desarrollo del Capital Humano. La gestión por competencias hace la diferencia entre lo que es un curso de capacitación, con una estructura que encierre capacitación, entrenamiento y experiencia que son necesarios de definir para los requerimientos de un puesto o identificar las capacidades de un trabajador o de un profesional.

Un tema crítico al que atiende directamente el modelo es el impulsar la innovación para el liderazgo tecnológico ya que los trabajadores conocerán su propio perfil de competencia y el requerido por el puesto que ocupan o aspiran, identificando y actuando sobre las acciones necesarias para conseguir el perfil requerido.

Se incentiva así el clima innovador desde la base, fundamentalmente a través del auto desarrollo.

Todo esto permite profundizar la Alianza Estratégica empresa - trabajadores al generar mejores RR.HH. con desarrollo de carrera, movilidad, flexibilidad y mayor empleabilidad.

2.4.4. EL VALOR DE LAS COMPETENCIAS LABORALES

El valor real de las competencias de trabajo, es visto en su aplicación en los sistemas de Recursos Humanos. Las competencias se hacen cargo de que todos los sistemas en la organización sean consistentes.

Cuando estas competencias están basadas, en parte, en las metas estratégicas de la organización, los sistemas de Recursos Humanos apoyan la realización de las metas de la compañía.

Existen muchas maneras en que las competencias estén ligadas a los sistemas de Recursos Humanos, incluyendo:

- I. Evaluando a las personas para ser seleccionadas o para una promoción,
- II. Diagnosticando entrenamiento y desarrollando necesidades.
- III. Brindando una guía para la toma de decisiones al planear una carrera
- IV. Diseñando programas de entrenamiento y desarrollo
- V. Proporcionando retroalimentación.

2.4.5. METODOS PARA IDENTIFICAR COMPETENCIAS LABORALES

Existen diversos métodos para identificar competencias laborales⁹, entre ellos los más usados son: el método de análisis ocupacional¹⁰, el método de análisis funcional que es el que se utilizará para el desarrollo del presente proyecto; y el método constructivista¹¹.

En cualquiera de ellos se deben tomar en cuenta los siguientes requisitos:

- Que la competencia laboral sea identificada a partir del trabajo y no de la formación, y,
- Que la identificación sea un proceso participativo que asegure la representatividad del grupo empresarial y de los trabajadores.

⁹ Al hablar de competencias laborales, nos referimos a las habilidades de un individuo para desempeñar exitosamente las actividades de una o más funciones, de acuerdo a los estándares y calidad esperados por un sector productivo determinado. Esta habilidad se relaciona directamente con la capacidad de movilizar tanto los conocimientos, habilidades y destrezas a favor de una demanda determinada. Para el caso de éste proyecto se utilizará el término de **competencia laboral** para referir las competencias de tipo técnico o específico.

¹⁰ El Análisis ocupacional analiza los puestos de trabajo y las tareas para definir un currículum de formación.

¹¹ Se caracteriza por analizar la dinámica de las actividades de un trabajo determinado. Se centra en la naturaleza del trabajo y apunta al reconocimiento profesional.

2.5. EL ANALISIS FUNCIONAL

¹²El Análisis Funcional es una técnica de análisis de puestos de trabajo desarrollada en el año 1955, por el Dr. Sydney A. Fine, pionero en los esfuerzos del Departamento del Trabajo en los Estados Unidos para identificar y clasificar las características de los trabajadores.

Esta técnica desde su origen ha ido evolucionando a lo que hoy conocemos como Análisis Funcional. En su forma actual, se desarrolló a principios de los años 80 en Reino Unido. La técnica presentada y aplicada en este trabajo se diferencia de la técnica creada en los años 50, en la utilización del Mapa Funcional como una herramienta que permite graficar las funciones productivas analizadas (Moore, 1999).

El análisis funcional utiliza el Mapa Funcional como metodología de análisis de las funciones productivas. Introduce el análisis de la relación del trabajador con los demás trabajadores y el entorno organizacional.

Parte del propósito clave que tiene una ocupación y además identifica el conjunto de conocimientos, actitudes, aptitudes y comprensión necesarios para un desempeño competente en un contexto laboral. Incluye además las condiciones de calidad, seguridad y salud en el trabajo.

Este tipo de análisis es el más utilizado internacionalmente para levantar y certificar competencias laborales, habiendo dado resultados exitosos en sectores como: construcción, turismo, minería y agrícola/frutícola.

2.5.1. EL MAPA FUNCIONAL

El Mapa Funcional es una representación gráfica del Análisis Funcional, donde queda expresada el propósito principal de una función productiva de un área,

¹² Datos tomados del material entregado por el Ing. Guillermo Loaiza Cid. (+)

empresa y organización. En esta representación, tanto la función principal y sus funciones constitutivas son dispuestas en una relación de causa – consecuencia.

Los resultados expresados en el Mapa Funcional, son los obtenidos por las actividades de las personas y no por el funcionamiento de los equipos. Presenta una estructura de árbol, dispuesto horizontalmente, el mismo que se va describiendo de izquierda a derecha, partiendo de lo general a lo particular.

Una vez planteada la o las Funciones, se deben desarrollar las Sub-funciones, para lo cual nos preguntaremos: *¿qué hay que hacer para que este propósito se logre?*, y por último se deben identificar los Elementos de Competencia (último nivel de desagregación del Mapa funcional) para lo cual nos preguntaremos *¿qué actividades y comportamientos debe efectuar el trabajador?*

Como producto de esta desagregación se obtendrá el Mapa Funcional, que posteriormente será utilizado en la creación de las competencias laborales, más conocidas como Unidades de Competencias, o UCL'S, que son las acciones, comportamientos o resultados que el trabajador debe presentar, las mismas que pueden ser entre 3 a 6 debiendo ser claras, directas y concretas.

La técnica del Mapa Funcional es utilizada para identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva o de servicio. Se caracteriza por ser un proceso experimental, ya que no existen procedimientos estrictos para su realización.

Su construcción se realiza a través de los aportes hechos por los expertos invitados, con respecto a la actividad laboral analizada (SENA, 1998). Estos expertos constituyen grupos técnicos cuya labor será realizar la estandarización de las competencias.

Es exactamente éste trabajo el que será realizado en el presente proyecto para poder desarrollar el Mapa Funcional. Consiste en ir realizando un desglose de las funciones que permiten alcanzar el propósito principal que se somete a estudio.

Bajo el análisis de esta técnica, uno se ha de preguntar constantemente las funciones que son necesarias desarrollar para el logro del objetivo estudiado.

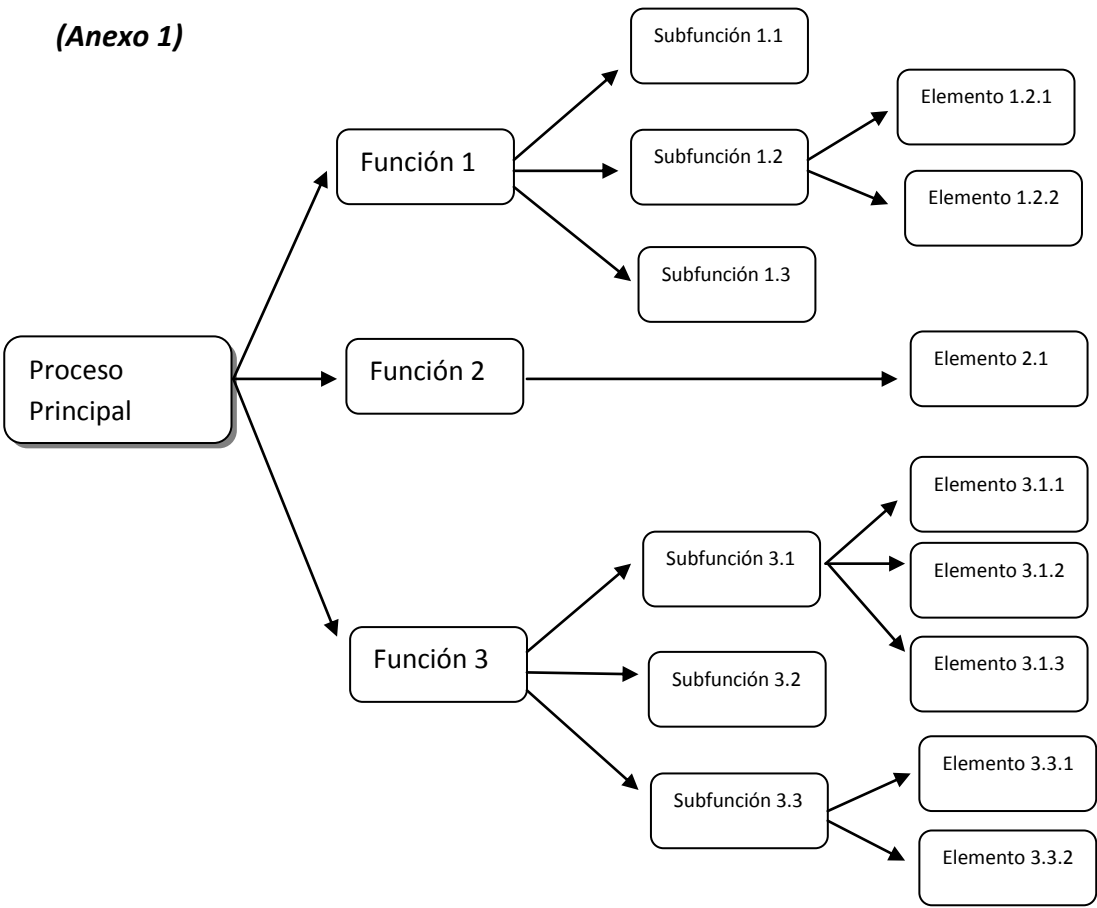
A continuación se puntualizan los principios generales del Análisis Funcional:

- Se aplica de lo general – propósito principal reconocido - a lo particular.
- Identificar funciones delimitadas – con un principio y fin claro - Éstas no deben estar circunscritas a un contexto de trabajo específico.
- El desglose en el Análisis funcional se realiza con base en la relación causa-consecuencia.
- El Análisis Funcional termina cuando en la desagregación del Mapa Funcional se identifican las contribuciones individuales de los trabajadores, lo que es denominado “Elementos de Competencia”.¹³

Cabe destacar que el presente estudio, está siendo un aporte para la empresa REPSOL YPF – Ecuador, pues en la empresa no se ha realizado un estudio similar y se ha confirmado que no cuenta con esta herramienta de análisis de puestos, por lo que será desarrollada con información proporcionada de la empresa en mención y a la que esperamos principalmente servir con este aporte intelectual, sin dejar de lado el buen uso que puede ser para otro tipo de empresa y/o persona en particular.

¹³ CONOCER, 1999, pag. 2-4

Figura No. 3
DIAGRAMA DEL MAPA FUNCIONAL



Fuente: Datos proporcionados en la Maestría
Elaborado por: Autora de la tesis

2.6. FUNDAMENTOS DEL PROYECTO

2.6.1. Filosóficos

El presente trabajo se enmarca dentro de la visión del utilitarismo. El análisis funcional puede tener su fundamentación en la necesidad que tiene cada empresa desde siempre de identificar y agrupar funciones o tareas a los diversos puestos de trabajo que desarrolle cada empleado o trabajador en una determinada empresa o negocio.

Así el autor Dabiel Angulo Gonzales, expone que “La nueva empresa del siglo XXI demanda la necesidad de implementar una gestión integrada de los recursos humanos que posibilite adaptarse a los cambios originados en el entorno donde las mismas desarrollan su actividad y que propicie una nueva estrategia y filosofía empresarial sustentada en la base de la participación en las acciones y práctica de los recursos humanos de la organización.”¹⁴

Como todo proceso integrador, necesita de herramienta y control para el desarrollo eficaz del mismo, debido a esta necesidad, surge la concepción de realización de análisis de la gestión de recursos humanos como mecanismo efectivo, no sólo de diagnóstico sino que permite perfeccionar u orientar nuevas políticas de los recursos humanos capaces de sensibilizar en los trabajadores altos niveles de satisfacción y motivación laboral y lograr posicionar a la organización a través de comparación con patrones de competencia fijados en el entorno.

2.6.2. Sociales

El desarrollo económico y social de un país está íntimamente ligado a la eficiencia empresarial y esta a su vez, ya no sólo responde a los indicadores de producción y rentabilidad, sino a sistemas integrados de gestión que reconocen e incorporan

¹⁴www.auresonmer.blogspot.com/

directamente en la administración del negocio, elementos otrora relegados como los recursos humanos, la seguridad industrial, el medio ambiente, etc.

Bajo estos precedentes, las condiciones de empleo son hoy función de variables más complejas que una política de remuneración, desarrollándose estructuras con claras definiciones de responsabilidades y requerimientos relativos a un puesto y al empleado que lo ocupará. Estas mejoras, con tendencia en crescendo, proveen a la sociedad ecuatoriana de mejores condiciones laborales, con oportunidades, para los empleados, de desarrollo personal, profesional y económico que conllevan a una mejor calidad de vida en Ecuador.

Por ello se habla mucho en la actualidad de Gestión por Competencia, Dirección Estratégica, Gerencia de Recursos Humanos, así como también de talento humano, competencias, perfiles, entre otros.

Toda empresa u organización que tenga una finalidad concreta, puede ser entendida como un sistema. Lo que caracteriza el funcionamiento de una organización, es la toma de decisiones coordinadas en pro de una finalidad en particular. Dado que las decisiones son un tipo especial de comunicación, su existencia está condicionada a la presencia de personas que puedan generar dichas comunicaciones.

De este modo las personas conforman el soporte básico y el elemento más tangible de cualquier organización. Por esta razón es tan indispensable el análisis de las personas, de sus actitudes y aptitudes al momento de relacionarlas en una organización, pues al poseer características que le son propias y que determinan su capacidad para interactuar, son estos comportamientos los que se deben tomar en cuenta a la hora de definir exigencias realistas, atraer y mantener a las personas, y generar condiciones de ejecución, formación y desarrollo de los comportamientos adecuados para el cumplimiento de sus fines.

El hombre moderno pasa una parte considerable de su tiempo integrado al trabajo. Si a esto agregamos que las 8 horas diarias que destina a ello constituyen un 50% de la vida que pasa en estado de vigilia, se hará necesario reflexionar que durante ese tiempo no puede renunciar a su personalidad, interés, sentimientos, etc., y que por tanto, requerirá que su trabajo constituya una forma de realización de sus potencialidades.

Por el contrario las labores que desempeña le causan ansiedad, monotonía o simplemente les disgustan, se tendrá un nombre que ha sido rebajado a la categoría de componente de la maquinaria productiva.¹⁵

2.6.3. Económicos

Se ha demostrado que el Recurso Humano puede tener un efecto imposibilitante en algunos casos y en otros uno acelerante con respecto a algunos de los sistemas de la empresa. Estos efectos son reflejo de la calidad de Gestión que sobre el Recurso Humano se ejerza y se manifiesta directamente en la productividad.

Está demostrado que cuando la gente realiza a gusto su trabajo, y lo hace con las competencias necesarias y las herramientas requeridas, los resultados para la organización son excelentes, además que genera un crecimiento personal y profesional en el empleado día a día.

De lo expresado se concluye que, la aplicación correcta del Análisis Funcional como herramienta de Gestión de Recursos Humanos, deviene en réditos económicos para E&P Repsol-YPF Ecuador al tener talento humano acorde al puesto de trabajo y con las competencias necesarias para desarrollar con éxito el mismo.

¹⁵ ARIAS Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos, Trillas. PP 175

2.6.4. Legales

No se ubica un registro en la Legislación Laboral Ecuatoriana que manifieste una normativa en cuanto al desarrollo y aplicación del Análisis Funcional para las empresas privadas e instituciones públicas.

En todo caso se expone en el art. 25 fracción 3 establece que deberá tenerse por escrito “el servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinaran con la mayor precisión posible”; el art. 47 fracción 11 dice que el patrón podrá rescindir el contrato de trabajo, sin incurrir en responsabilidad, “al desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado” El art. 134 fracción 4 marca como obligación de los trabajadores “ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos”.

2.7. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

2.7.1. De la variable independiente

La variable independiente en el estudio propuesto es el Análisis Funcional. En la operacionalización de variables identifiqué tres categorías: Actual, Concordante y Completo. En definitiva, estas tres categorías son las características mínimas para que un Análisis Funcional esté ajustado en tiempo y espacio a la realidad de una empresa.

2.7.2. De la variable dependiente

Los procesos básicos identificados del Análisis Funcional en la Gestión de Recursos Humanos son agrupados en las categorías de Selección y Plan de Carrera, que representan el proceso desde los pasos previos para la selección y/o asignación de un empleado a un puesto, hasta el desarrollo de su carrera profesional con posibles movilizaciones y promociones en la empresa.

2.8. HIPOTESIS

El Análisis Funcional tiene una aplicación positiva en la Gestión de Recursos Humanos en las operaciones del Área de Exploración y Producción de Petróleo de Repsol-YPF Ecuador.

CAPITULO III

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio comprende investigación bibliográfica y de campo. La investigación bibliográfica está dada por los textos y material de investigación como: documentos de apoyo entregados en el desarrollo de la Maestría, páginas de internet, documentos facilitados por la empresa REPSOL YPF - Ecuador, entre otros.

La investigación de campo se realizará en las Instalaciones de la empresa petrolera REPSOL YPF – Ecuador, en la ciudad de Quito, y en las instalaciones ubicadas en el Bloque petrolero N°16 en la Provincia de Orellana.



Bloque Petrolero No. 16 – Provincia de Orellana

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

Dado el tamaño de la estructura de E&P Repsol YPF Ecuador por el proceso integral de negocio que realiza, el estudio se ceñirá al eje central del proceso, la Gerencia de Operaciones de Campo. Esto significa que del total de 88 puestos con 338 personas ocupándolos, se analizará 29 puestos equivalentes a 206 empleados.

3.3 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable independiente: Análisis Funcional

Definición Conceptual	Categoría	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas
Técnica utilizada en la Gestión de Recursos Humanos para identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva o de servicio	Actual	Períodos de revisión	¿Con qué frecuencia se debe revisar y actualizar el Análisis Funcional?	Entrevista a personal de RRHH relacionado con la Gestión
	Concordante	Aplicabilidad	¿Posee el Análisis Funcional desarrollado las características que permitan su aplicación en la Gestión de Recursos Humanos?	Observación directa
	Completo	Existencia para toda la estructura de Operaciones de Campo en E&P Repsol-YPF Ecuador	¿Contempla todos los puestos de trabajo existentes en la estructura de esta área de la empresa?	Observación directa

Variable dependiente: Aplicación en la Gestión de Recursos Humanos

Definición Conceptual	Categoría	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas
El Análisis Funcional es una herramienta para la gestión de Recursos Humanos	Selección	Diseño de perfiles	¿El diseño de perfiles es función de las características requeridas para un cargo según el Análisis Funcional?	Entrevista al personal de Recursos Humanos
		Inducción	¿Es el Análisis Funcional una herramienta apropiada de apoyo para el proceso de inducción del personal?	Entrevista al personal de Recursos Humanos y encuesta al personal laborando
	Plan de carrera	Capacitación	¿Es aplicable el Análisis Funcional a la hora de desarrollar los planes de capacitación?	Entrevista al personal de Recursos Humanos
		Evaluación	¿Se diseñan las evaluaciones de personal con base en el Análisis Funcional?	Entrevista al personal de Recursos Humanos
		Movilidad y promoción	¿Es el Análisis Funcional una herramienta útil para la gestión de un plan de carrera?	Entrevista al personal de Recursos Humanos

3.4 MÉTODOS DE INVESTIGACION

Para el desarrollo del presente proyecto, se utilizará una combinación de los métodos inductivo y deductivo.

MÉTODO INDUCTIVO: Partirá del estudio de fenómenos particulares, propios, para llegar al desarrollo de una técnica de análisis que permita gestionar de mejor manera el recurso humano en la empresa REPSOL YPF - ECUADOR.

MÉTODO DEDUCTIVO: Implicará partir de conceptos, principios, definiciones, leyes o normas generales de las cuales se extraerán conclusiones o consecuencias, las mismas que se aplicaran en la investigación para la aplicación del Análisis Funcional en la gestión de Recursos Humanos en el área de exploración y producción de petróleo de REPSOL YPF - ECUADOR.

3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Las técnicas e instrumentos que se utilizarán para la obtención de datos y el desarrollo del presente proyecto serán:

- La entrevista
- La observación directa
- Textos y Documentos internos de Repsol-YPF
- Internet

➤ LA ENTREVISTA

Es un encuentro y conversación entre dos o más personas para tratar un asunto determinado. Conversación o serie de preguntas y respuestas que entabla un periodista con un personaje de actualidad para difundir sus opiniones.

En este caso, se realiza la entrevista para definir las funciones y responsabilidades asignadas a su puesto de trabajo con la finalidad de compilarlas y tenerlas como base para el desarrollo del mapa funcional.

Se adjunta en los anexos, el cuadro de perfil de competencias con las que se trabaja en la realización de la calificación a los puestos de trabajos del área de E&P de Repsol YPF – Ecuador, así como también la escala de evaluación de competencias técnicas aplicadas para la calificación realizada a los puestos tipo involucrados en el desarrollo del presente proyecto.

➤ **LA OBSERVACIÓN DIRECTA**

La misma que permitirá tener contacto con los involucrados del proyecto, esto es con el capital humano de la empresa petrolera REPSOL YPF ECUADOR, para conocerlos y analizarlos, obteniendo la mayor cantidad de datos posibles.

➤ **TEXTOS - INFORMACIÓN BIBLIOGRÁFICA**

El presente trabajo reúne material que ha sido obtenido de Libros, Diccionarios Enciclopédicos Universales, material de apoyo entregado en el desarrollo de la Maestría y folders con información interna de la empresa petrolera REPSOL YPF – ECUADOR.

➤ **INTERNET**

Se utilizará el buscador Google, para indagar terminologías y buscar información relevante a cerca de los temas que involucra el desarrollo del presente trabajo de investigación.

3.6 RESULTADOS A LOGRAR

- Conocer y confirmar a través de este estudio que la empresa petrolera de E&P Repsol-YPF Ecuador, no ha aplicado la técnica del Análisis Funcional.
- Establecer la utilidad que tendría el aplicar la técnica del Análisis Funcional en la gestión de Recursos Humanos para E&P Repsol-YPF Ecuador
- Determinar cuáles serían los factores o situaciones por los cuales se tendrá que hacer modificaciones al Análisis Funcional planteado para la empresa petrolera.
- Establecer de acuerdo al estudio los períodos en que se deberán realizar actualizaciones en el Análisis Funcional.
- Presentar la propuesta de la implementación y utilización de la técnica del análisis funcional a la empresa E&P Repsol YPF Ecuador, una vez que el presente proyecto se encuentre terminado y debidamente aprobado.

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

4.1. PRESENTACION DE LA PROPUESTA: MAPA FUNCIONAL PARA EL AREA DE EXPLORACION Y PRODUCCION DE PETROLEO DE LA EMPRESA REPSOL YPF ECUADOR

A continuación se presenta el Mapa Funcional desarrollado para los 29 puestos de trabajo de la empresa REPSOL YPF – ECUADOR. La información corresponde a los datos que cada empleado proporcionó al momento de la entrevista realizada en las instalaciones de la empresa, en la ciudad de Quito y en el Bloque 16.

Como se menciona en el Capítulo No. 2 del presente trabajo investigativo, el Mapa Funcional se desarrolla Identificando el Propósito Principal de una función productiva, de ésta se desprenden varias funciones y sub-funciones las mismas que permitirán desarrollar las UCL'S que no son más que las acciones, tareas y/o actividades que realiza el trabajador para el logro del propósito principal.

El Mapa Funcional no tiene una manera específica de ser presentado, pero comúnmente se representa a manera de árbol. Para éste caso se realizará en forma vertical para una mejor comprensión y representación del mismo.

El Mapa Funcional se presenta para cada uno de los 29 puestos de trabajo que son objeto de estudio, y luego de mencionar el propósito principal, se detallarán las funciones con sus respectivas sub-funciones y las UCL'S de la misma.

A continuación se detallan los 29 puestos de trabajo que son la muestra del estudio realizado, y seguidamente el desarrollo del Mapa Funcional.

CARGO	PÁGINA
1. Gerente de Operaciones Bloque 16	50
2. Jefe de Ingeniería de Producción Bloque 16	52
3. Jefe de Producción y Transporte Bloque 16	53
4. Jefe de Mantenimiento Bloque 16	55
5. Jefe de Energía Bloque 16	57
6. Coordinador de ESP Bloque 16	59
7. Ingeniero de Producción Bloque 16	60
8. Coordinador de Químicos, Corrosión e Inspección Técnica Bloque 16	61
9. Coordinador de Planta NPF / SPF Bloque 16	62
10. Coordinador de Producción Bloque 16	63
11. Coordinador de Producción SSFD y LA	63
12. Coordinador de Instrumentación y Control Bloque 16	65
13. Coordinador de Mantenimiento Mecánico Bloque 16	67
14. Coordinador de Generación Bloque 16	69
15. Coordinador de Distribución Bloque 16	71
16. Asistente Administrativo Gerencia de Operaciones	73
17. Ingeniero de Tratamiento Químico Junior	74
18. Técnico de Laboratorio	75
19. Técnico de Corrosión e Inspección Técnica	76
20. Operador de Planta	77
21. Operador de Well Pads	79
22. Operador Estación de Bombeo SSFD	81
23. Operador Lago Agrio	82
24. Técnico de Instrumentación y Control	83
25. Técnico de Mantenimiento Mecánico	84
26. Técnico de Mantenimiento Automotriz	85
27. Técnico de Mantenimiento Eléctrico	86
28. Técnico Análisis SEP	87
29. Operador de Producción Wartsila	88

GERENTE DE OPERACIONES BLOQUE 16

Maximizar la producción de hidrocarburo en el Bloque 16, minimizando los costos operativos y maximizando la rentabilidad de las inversiones, todo esto sustentado en el desarrollo del RRHH y siguiendo los lineamientos de nuestro SGI.

Función 1:

- ❖ Gestionar la elaboración del Programa Anual de Producción, Costos y Trabajos a realizar en las instalaciones (Pozos, Plataformas, Oleoductos, Campamentos, Plantas de Tratamiento, Plantas de Generación, etc.), realizando su seguimiento y gestionando los cambios, de ser necesarios.

Sub-función 1.1. Coordinar con otros departamentos (Compras, Apoyo a la Gestión, Perforación, Construcciones, RRHH, Sistemas, etc.) procurando el adecuado trabajo en equipo para el logro de los objetivos de la compañía.

- **UCL 1.1.1.** Mantener relaciones de mutua colaboración con Proveedores.
- **UCL 1.1.2.** Aprobar las compras y órdenes de servicios, así como los cambios en el SGI.

Función 2:

- ❖ Gestionar las intervenciones en pozos, planes de mantenimiento y trabajos especiales desde la contratación hasta la aprobación.

Sub-función 2.1. Estudiar y proponer la contratación de los servicios externos necesarios para el correcto funcionamiento de la operación.

- **UCL 2.1.1.** Recomendar al Gerente de Operaciones sobre aspectos relacionados a los RRHH, OPEX, CAPEX y CONTRATOS.

Sub-función 2.2. Favorecer e incentivar la incorporación de Nuevas Tecnologías.

Función 3:

- ❖ Vigilar el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos relacionados con Salud, Seguridad, Medio Ambiente y Calidad.

Sub-función 3.1. Negociar, monitorear y evaluar los Objetivos de Desempeño del personal y Contratos a su cargo para hacer cumplir las normas y procedimiento de Repsol-YPF.

- **UCL 3.1.1.** Participar en la identificación y evaluación de riesgos laborales, ambientales e industriales
- **UCL 3.1.2.** Participar en la planificación anual de objetivos y metas, aplicando criterios de seguridad y medio ambiente, así como en los procesos de auditoría que se efectúen al SGI.

Sub-función 3.2. Gestionar el desarrollo de los RRHH a su cargo aplicando los lineamientos Corporativos, como así también aprobar los cronogramas de trabajo y vacaciones del personal a su cargo.

- **UCL 3.2.1.** Gestionar la logística de las instalaciones, coordinando con los superiores correspondientes las llegadas/salidas de materiales, personal etc.
- **UCL 3.2.2.** Participar en la investigación de accidentes e incidentes y ejecutar las acciones correctivas necesarias.

JEFE DE INGENIERÍA DE PRODUCCIÓN BLOQUE 16

Dirigir las actividades de Bombeo Electrosumergible, Ingeniería de Producción, Tratamiento Químico, Control de la Corrosión externa e interna y presupuesto de Workover para asegurar la producción de crudo en pozos productores, la capacidad de inyección de agua en pozos inyectoros y la integridad de ductos y equipos de superficie.

Función 1:

- ❖ Definir los objetivos anuales del Departamento de Ingeniería

Sub-función 1.1. Incentivar y apoyar la implementación de nueva tecnología.

Función 2:

- ❖ Vigilar el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos relacionados con Salud, Seguridad, Medio Ambiente y Calidad.

Sub-función 2.1. Negociar, monitorear y evaluar los Objetivos de Desempeño del personal y Contratos a su cargo para hacer cumplir las normas y procedimiento de Repsol-YPF.

- **UCL 2.1.1.** Participar en la identificación y evaluación de riesgos laborales, ambientales e industriales y en la investigación de accidentes e incidentes y ejecutar las acciones correctivas necesarias.
- **UCL 2.1.2.** Participar en la planificación anual de objetivos y metas, aplicando criterios de seguridad y medio ambiente, así como en los procesos de auditoría que se efectúen al SGI.
- **UCL 2.1.3.** Participar en procesos de selección de personal para el Departamento, evaluando competencias técnicas.

Sub-función 2.2. Evaluar el desempeño técnico y genérico de los Coordinadores y Técnicos para facilitar su mejoramiento continuo, planificar su capacitación y preparar la carrera de sucesión y promociones en c/u de ellos, coordinando con la gerencia de Campo y Recursos Humanos.

- **UCL 2.2.1.** Planificar, preparar y controlar el cumplimiento del presupuesto del área: ESP, Químicos-Corrosión y Workover.

JEFE DE PRODUCCIÓN Y TRANSPORTE BLOQUE 16

Coordinar las operaciones de Producción, Procesamiento, Transporte y Fiscalización de crudo y agua de formación.

Función 1:

- ❖ Vigilar el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos relacionados con Salud, Seguridad, Medio Ambiente y Calidad.

Sub-función 1.1. Incentivar y desarrollar la creatividad del personal a su cargo para optimizar los recursos y reducir los gastos operativos.

- **UCL 1.1.1.** Participar en la identificación y evaluación de riesgos laborales, ambientales e industriales y en la investigación de accidentes e incidentes y ejecutar las acciones correctivas necesarias.
- **UCL 1.1.2.** Participar en la planificación anual de objetivos y metas, aplicando criterios de seguridad y medio ambiente.
- **UCL 1.1.3.** Participar en procesos de selección de personal para el Departamento, evaluando competencias técnicas.

Sub-función 1.2. Evaluar el desempeño técnico y genérico de los Coordinadores y Técnicos para facilitar su mejoramiento continuo, planificar su capacitación y preparar la carrera de sucesión y promociones en c/u de ellos, coordinando con la gerencia de Campo y Recursos Humanos.

- **UCL 1.2.1.** Preparar y administrar el presupuesto anual del Departamento y evaluar la producción diaria, semanal y mensual de los diferentes campos.
- **UCL 1.2.2.** Verificar que los indicadores de gestión, procedimientos, instructivos y registros en el SGI estén actualizados.
- **UCL 1.2.3.** Revisar y aprobar el programa de entrenamiento para el desarrollo del personal.

Función 2:

❖ El JEFE DE PRODUCCIÓN es el Coordinador en el ORGANIGRAMA DE NOTIFICACIÓN Y RESPUESTA DE INCIDENTES Y ACCIDENTES, por lo tanto debe coordinar con los Departamentos involucrados hasta solucionar la emergencia manteniendo informado a la Gerencia de Operaciones de Campo y a los funcionarios de DNH y PETROECUADOR.

Sub-función 2.1. Verificar que las tasas de producción por pozo y por campo establecidos por la DNH se cumplan y validar con los representantes de DNH y Petroecuador, el reporte diario y mensual de Producción.

- **UCL 2.1.1.** Revisar, completar y enviar el reporte mensual de Producción para los Socios.
- **UCL 2.1.2.** Asegurar que las operaciones cumplan con la normativa del Sistema de Gestión Integrado

Función 3:

❖ Preparar informe de actividades semanal en la aplicación SDR (Sistema de Reuniones).

JEFE DE MANTENIMIENTO BLOQUE 16

Maximizar la confiabilidad y disponibilidad de los Equipos rotativos, equipos recíprocos, equipo estático, ductos para transporte de fluidos, así como también en los Sistemas de Control de los diferentes Procesos.

Función 1:

- ❖ Vigilar el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos relacionados con Salud, Seguridad, Medio Ambiente y Calidad.

Sub-función 1.1. Incentivar y desarrollar la creatividad del personal a su cargo para optimizar los recursos y reducir los gastos operativos.

- **UCL 1.1.1.** Participar en la identificación y evaluación de riesgos laborales, ambientales e industriales y en la investigación de accidentes e incidentes y ejecutar las acciones correctivas necesarias.
- **UCL 1.1.2.** Participar en la planificación anual de objetivos y metas, aplicando criterios de seguridad y medio ambiente.
- **UCL 1.1.3.** Participar en procesos de selección de personal para el Departamento, evaluando competencias técnicas.

Sub-función 1.2. Evaluar el desempeño técnico y genérico de los Coordinadores y Técnicos para facilitar su mejoramiento continuo, planificar su capacitación y preparar la carrera de sucesión y promociones en c/u de ellos, coordinando con la gerencia de Campo y Recursos Humanos.

- **UCL 1.2.1.** Preparar y administrar el presupuesto anual del Departamento y evaluar la producción diaria, semanal y mensual de los diferentes campos.
- **UCL 1.2.2.** Verificar que los indicadores de gestión, procedimientos, instructivos y registros en el SGI estén actualizados.
- **UCL 1.2.3.** Revisar y aprobar el programa de entrenamiento para el desarrollo del personal.

Función 2:

- ❖ Coordinar con el Departamento de Materiales y Compras el control de los inventarios de materiales y repuestos, requerido para el mantenimiento de equipos rotativos, equipos reciprocantes, equipo estático, ductos para transporte de fluidos, y de Control de procesos.

Sub-función 2.1. Controlar y aprobar los pedidos de compra de repuestos y órdenes de servicio para actividades de mejoramiento o ampliación del sistema.

- **UCL 2.1.1.** Planificar y preparar el presupuesto para reparaciones menores, mayores, ampliaciones, modificaciones o proyectos especiales en el sistema de Control de Procesos y de las facilidades del Bloque 16.
- **UCL 2.1.2.** Coordinar la planificación de los trabajos, el control de los costos y el mantenimiento de todos los equipos según el Máximo.

Función 3:

- ❖ Preparar informe de actividades semanal en la aplicación SDR (Sistema de Reuniones).

Función 4:

- ❖ Asegurar la confiabilidad y disponibilidad de los equipos rotativos, equipos reciprocantes, equipo estático, ductos para transporte de fluidos en el Bloque 16, así como los sistemas de control en diferentes procesos del Bloque 16.

JEFE DE ENERGÍA BLOQUE 16

Maximizar la confiabilidad y disponibilidad del Sistema Eléctrico y unidades de Generación del bloque 16 de acuerdo a los estándares internacionales, el sistema de gestión integrado, logrando minimizar los costos operativos.

Función 1:

- ❖ Vigilar el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos relacionados con Salud, Seguridad, Medio Ambiente y Calidad.

Sub-función 1.1. Incentivar y desarrollar la creatividad del personal a su cargo para optimizar los recursos y reducir los gastos operativos.

- **UCL 1.1.1.** Participar en la identificación y evaluación de riesgos laborales, ambientales e industriales y en la investigación de accidentes e incidentes y ejecutar las acciones correctivas necesarias.
- **UCL 1.1.2.** Participar en la planificación anual de objetivos y metas, aplicando criterios de seguridad y medio ambiente.
- **UCL 1.1.3.** Participar en procesos de selección de personal para el Departamento, evaluando competencias técnicas.

Función 2:

- ❖ Coordinar con el Departamento de Materiales y Compras el control de los inventarios de materiales y repuestos, requerido para el mantenimiento de equipos eléctrico y unidades de generación.

Sub-función 2.1. Controlar y aprobar los pedidos de compra de repuestos y órdenes de servicio para actividades de mejoramiento o ampliación del sistema.

- **UCL 2.1.1.** Planificar y preparar el presupuesto para reparaciones menores, mayores, ampliaciones, modificaciones o proyectos especiales en el sistema de Control de Procesos y de las facilidades del Bloque 16.
- **UCL 2.1.2.** Coordinar la planificación de los trabajos, el control de los costos y el mantenimiento de todos los equipos según el RBD.

Sub-función 2.2. Evaluar el desempeño técnico y genérico de los Coordinadores y Técnicos para facilitar su mejoramiento continuo, planificar su capacitación y preparar la carrera de sucesión y promociones en c/u de ellos, coordinando con la gerencia de Campo y Recursos Humanos.

Función 3:

❖ Cumplir y hacer cumplir las políticas y procedimientos de Repsol YPF y el SGI.

Sub-función 3.1. Supervisar el personal eléctrico y de generación a cargo de los sistemas y unidades de distribución y generación.

- **UCL 3.1.1.** Realizar el reporte diario, semanal, mensual y anual de todas las actividades y sus costos a la Gerencia de Campo.
- **UCL 3.1.2.** Incentivar y desarrollar la creatividad del personal a su cargo para optimizar los recursos y reducir los gastos operativos.

Función 4:

❖ Asegurar la confiabilidad y disponibilidad de la Generación de Energía y de todo el Sistema Eléctrico de las facilidades del Bloque 16.

COORDINADOR DE ESP BLOQUE 16

Asegurar un funcionamiento óptimo de los equipos BES, la reducción de costos que implica esta actividad y el cumplimiento del contrato con la Empresa de Servicios.

Función 1:

- ❖ Vigilar el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos relacionados con Salud, Seguridad, Medio Ambiente y Calidad.

Sub-función 1.1. Incentivar y desarrollar la creatividad del personal a su cargo para optimizar los recursos y reducir los gastos operativos.

- **UCL 1.1.1.** Participar en la identificación y evaluación de riesgos laborales, ambientales e industriales y en la investigación de accidentes e incidentes y ejecutar las acciones correctivas necesarias.
- **UCL 1.1.2.** Participar en la planificación anual de objetivos y metas, aplicando criterios de seguridad y medio ambiente.
- **UCL 1.1.3.** Participar en procesos de auditoría, tanto internas como externas que se efectúen al Sistema de Gestión Integrado.

Función 2:

- ❖ Procurar la optimización de recursos en el diseño de equipos de Bombeo Electro-sumergible.

Sub-función 2.1. Verificar el cumplimiento del contrato de Bombeo Electro-sumergible.

- **UCL 2.1.1.** Evaluar y calificar las ofertas técnicas de proveedores de servicios.
- **UCL 2.1.2.** Elaborar las bases técnicas para proyectos que tienen relación con el área

Sub-función 2.2. Optimizar la producción e inyección de fluidos.

INGENIERO DE PRODUCCIÓN BLOQUE 16

Optimizar la producción del Bloque 16 mediante el monitoreo del comportamiento de los pozos productores, pozos inyectoros y facilidades de tratamiento.

Función 1:

- ❖ Vigilar el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos relacionados con Salud, Seguridad, Medio Ambiente y Calidad.

Sub-función 1.1. Vigilar el cumplimiento de las políticas y regulaciones gubernamentales en las actividades del Departamento.

- **UCL 1.1.1.** Participar en la identificación y evaluación de riesgos laborales, ambientales e industriales y en la investigación de accidentes e incidentes y ejecutar las acciones correctivas necesarias.
- **UCL 1.1.2.** Participar en la planificación anual de objetivos y metas, aplicando criterios de seguridad y medio ambiente.
- **UCL 1.1.3.** Participar en procesos de auditoría, tanto internas como externas que se efectúen al Sistema de Gestión Integrado.

Función 2:

- ❖ Revisar los programas de intervención de pozos, sugerir cambios que se orienten a la protección del reservorio, a la maximización y sostenimiento en el tiempo de la producción obtenida después del reacondicionamiento

Sub-función 2.1. Revisar diariamente los resultados de las pruebas efectuadas en los pozos productores con el fin de diagnosticar su estado e identificar cualquier comportamiento que se presentare fuera de la tendencia esperada.

Sub-función 2.2. Revisar los parámetros operativos de los pozos inyectoros con el propósito de constatar su comportamiento normal y/o detectar algún parámetro fuera de los requerimientos y tendencias esperadas.

- **UCL 2.2.1.** Recomendar actividades de reacondicionamiento para pozos productores e inyectoros orientadas a maximizar el recobro de reservas y el caudal de inyección.

COORDINADOR DE QUÍMICOS, CORROSIÓN E INSPECCIÓN TÉCNICA BLOQUE 16

Asegurar la integridad de los ductos y equipos de superficie mediante el control de la corrosión interna y externa.

Función 1:

- ❖ Vigilar el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos relacionados con Salud, Seguridad, Medio Ambiente y Calidad.

Sub-función 1.1. Participar en los análisis HAZOP y HAZID

- **UCL 1.1.1.** Participar en la identificación y evaluación de riesgos laborales, ambientales e industriales y en la investigación de accidentes e incidentes y ejecutar las acciones correctivas necesarias.
- **UCL 1.1.2.** Participar en procesos de auditoría, tanto internas como externas que se efectúen al Sistema de Gestión Integrado.

Función 2:

- ❖ Controlar el presupuesto asignado al área

Sub-función 2.1. Verificar el stock necesario de materiales para el Área.

Sub-función 2.2. Evaluar y calificar las ofertas técnicas de proveedores de servicios.

Función 3:

- ❖ Supervisar y optimizar los sistemas de protección catódica.

Sub-función 3.1. Elaborar y dar seguimiento al cronograma de inspección de equipo estático en el Bloque 16, Shushufindi y Lago Agrio.

Sub-función 3.2. Elaborar las bases técnicas para proyectos que tienen relación con el área.

COORDINADOR DE PLANTA NPF/SPF BLOQUE 16

Gestionar la operación diaria de las instalaciones de las plantas de procesamiento (NPF / SPF), logrando la eficiencia de la operación y vigilando el estricto cumplimiento del SGI y las normas de seguridad, salud, calidad y medio ambiente.

Función 1:

- ❖ Vigilar el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos relacionados con Salud, Seguridad, Medio Ambiente y Calidad.

Sub-función 1.1. Participar en la planificación anual de objetivos y metas, aplicando criterios de Seguridad y Medio Ambiente.

- **UCL 1.1.1.** Participar en la identificación y evaluación de riesgos laborales, ambientales e industriales y en la investigación de accidentes e incidentes y ejecutar las acciones correctivas necesarias.
- **UCL 1.1.2.** Participar en procesos de auditoría, tanto internas como externas que se efectúen al Sistema de Gestión Integrado.

Función 2:

- ❖ Realizar el seguimiento operacional de las Plantas para evaluar el comportamiento de equipos, control de productos y toma de decisiones.

Sub-función 2.1. Controlar diariamente la operación del proceso de deshidratación, sistema de recuperación de gas, bombeo de crudo e inyección de agua.

Sub-función 2.2. Mantener actualizados en el SGI, los indicadores de Producción, Procedimientos, Instructivos y Registros.

Función 3:

- ❖ Dar asistencia al Jefe de Producción en las diferentes actividades técnicas y administrativas

COORDINADOR DE PRODUCCIÓN SSFD y LA

Coordinar diariamente las actividades de operación, mantenimiento y administración de las estaciones de Shushufindi y Lago Agrio con la finalidad de entregar dentro de especificaciones el crudo a OCP y SOTE según los cupos diarios asignados

Función 1:

- ❖ Vigilar el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos relacionados con Salud, Seguridad, Medio Ambiente y Calidad.

Sub-función 1.1. Participar en la planificación anual de objetivos y metas, aplicando criterios de Seguridad y Medio Ambiente.

- **UCL 1.1.1.** Participar en la identificación y evaluación de riesgos laborales, ambientales e industriales y en la investigación de accidentes e incidentes y ejecutar las acciones correctivas necesarias.
- **UCL 1.1.2.** Participar en procesos de auditoría, tanto internas como externas que se efectúen al Sistema de Gestión Integrado.

Función 2:

- ❖ Cumplir con los programas de entrega de crudo tanto a OCP como al SOTE verificando calidad y cantidad.

Sub-función 2.1. Asegurar la calidad de la información proveniente de balances y reportes de producción.

- **UCL 2.1.1.** Coordinar diariamente las actividades de operación, mantenimiento y administración de las instalaciones de SSFD y Lago Agrio.
- **UCL 2.1.2.** Elaborar diariamente con NPF los programas de bombeo de petróleo y diesel.

Sub-función 2.2. Participar en la elaboración de actas de entrega de crudo con representantes de DNH, SOTE y OCP.

Función 3:

❖ Planificar y coordinar la liberación de equipos estáticos y rotativos para la ejecución de los programas de mantenimiento.

Sub-función 3.1. Programar la inspección y mantenimiento del derecho de vía del oleoducto

Sub-función 3.2. Evaluar y coordinar los requerimientos de mantenimiento preventivo y correctivo.

Función 4:

❖ Mantener actualizados en el SGI, los Procedimientos, Instructivos y Registros.

Sub-función 4.1. Elaborar horarios de trabajo y programas capacitación del personal a su cargo.

Sub-función 4.2. Dar asistencia al Jefe de Producción en las diferentes actividades técnicas y administrativas

COORDINADOR DE INSTRUMENTACIÓN Y CONTROL BLOQUE 16

Planificar, organizar y controlar el cumplimiento de los programas de mantenimiento preventivo y correctivo de todos los sistemas de medición y control de la operación de Repsol YPF.

Función 1:

- ❖ Vigilar el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos relacionados con Salud, Seguridad, Medio Ambiente y Calidad.

Sub-función 1.1. Participar en la planificación anual de objetivos y metas, aplicando criterios de Seguridad y Medio Ambiente.

- **UCL 1.1.1.** Participar en la identificación y evaluación de riesgos laborales, ambientales e industriales y en la investigación de accidentes e incidentes y ejecutar las acciones correctivas necesarias.
- **UCL 1.1.2.** Participar en procesos de auditoría, tanto internas como externas que se efectúen al Sistema de Gestión Integrado.

Función 2:

- ❖ Planificar y supervisar la ejecución del programa de Mantenimiento por medio del sistema Maximo de la instrumentación de los equipos existentes.

Sub-función 2.1. Supervisar y controlar en el software MAXIMO el mantenimiento de la instrumentación del Bloque 16.

- **UCL 2.1.1.** Preparar los informes mensuales, anuales y aquellos solicitados por la Jefatura de Mantenimiento.

Sub-función 2.2. Supervisar las actividades diarias de mantenimiento en el área de Instrumentos.

- **UCL 2.1.1.** Llevar el control del stock de repuestos para el área de Instrumentación.

Función 3:

- ❖ Programar diariamente con los Coordinadores de Producción las actividades de mantenimiento correspondiente a Instrumentos de las facilidades del Bloque 16.

Sub-función 3.1. Realizar tanto los pedidos de compra de repuestos e insumos como también las órdenes de servicio para todas las actividades de mantenimiento, mejoramiento y ampliación del área de instrumentación previa autorización del Jefe de Mantenimiento.

Sub-función 3.2. Preparar el presupuesto anual para la operación y mantenimiento del área de Instrumentos.

Sub-función 3.3. Evaluar el desempeño técnico y genérico del personal de instrumentación, facilitar su mejoramiento continuo, planificar los programas de entrenamiento y capacitación. Así como organizar en forma equilibrada los horarios de trabajo y vacaciones.

COORDINADOR DE MANTENIMIENTO MECÁNICO BLOQUE 16

Planificar, dirigir y organizar las actividades de mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo de las facilidades y equipos instalados en el proceso productivo en el Bloque 16.

Función 1:

- ❖ Vigilar el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos relacionados con Salud, Seguridad, Medio Ambiente y Calidad.

Sub-función 1.1. Participar en la planificación anual de objetivos y metas, aplicando criterios de Seguridad y Medio Ambiente.

- **UCL 1.1.1.** Participar en la identificación y evaluación de riesgos laborales, ambientales e industriales y en la investigación de accidentes e incidentes y ejecutar las acciones correctivas necesarias.
- **UCL 1.1.2.** Participar en procesos de auditoría, tanto internas como externas que se efectúen al Sistema de Gestión Integrado.

Función 2:

- ❖ Optimizar el stock de repuestos de bodega.

Sub-función 2.1. Elaborar las respectivas requisiciones de materiales y solicitudes de servicios a fin de maximizar la producción.

- **UCL 2.1.1.** Pedir los re-orders de materiales necesarios a bodega a fin de tener material necesario para los diferentes mantenimientos.

- **UCL 2.1.2.** Asegurar que los repuestos estén disponibles cuando sean requeridos a fin de mejorar la disponibilidad y confiabilidad de los equipos.

Función 3:

- ❖ Llevar un programa de mantenimiento para supervisar al personal de mantenimiento, dentro de las políticas de Seguridad, Salud, Medio Ambiente y Calidad de Repsol YPF, a fin de alcanzar los objetivos establecidos dentro de los límites de presupuesto, las políticas de Repsol YPF y las regulaciones del gobierno.

Sub-función 3.1. Coordinar las actividades de mantenimiento planificadas con los coordinadores de otras áreas.

Sub-función 3.2. Elaborar y realizar los cambios necesarios a los diferentes procedimientos para los diferentes trabajos de mantenimiento a fin de trabajar con los estándares del SGI de Repsol YPF.

Sub-función 3.3. Asegurar el mejoramiento del personal con propuestas de desarrollo humano y técnico.

- **UCL 3.3.1.** Planificar y llevar las actividades para el entrenamiento del personal a fin de mejorar sus habilidades y destrezas.
- **UCL 3.3.2.** Supervisar al personal: llevar control de horarios, sobre tiempos, vacaciones, permisos, etc.

Función 4:

- ❖ Planificación y ejecución de proyectos de ampliación y remodelación de las instalaciones de las facilidades y well-pads cuando sea requerido.

COORDINADOR DE GENERACIÓN BLOQUE 16

Programar, organizar y coordinar las actividades operativas y de mantenimiento de Generación de acuerdo a las recomendaciones del fabricante y la experiencia en la operación y mantenimiento de estos equipos.

Función 1:

- ❖ Vigilar el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos relacionados con Salud, Seguridad, Medio Ambiente y Calidad.

Sub-función 1.1. Participar en la planificación anual de objetivos y metas, aplicando criterios de Seguridad y Medio Ambiente.

- **UCL 1.1.1.** Participar en la identificación y evaluación de riesgos laborales, ambientales e industriales y en la investigación de accidentes e incidentes y ejecutar las acciones correctivas necesarias.
- **UCL 1.1.2.** Participar en procesos de auditoría, tanto internas como externas que se efectúen al Sistema de Gestión Integrado.

Función 2:

- ❖ Planificar y supervisar la ejecución del programa de Mantenimiento RBM en todos los equipos y unidades de Generación, Mantenimientos programados mayores y menores.

Sub-función 2.1. Coordinar diariamente con los Coordinadores de Producción y Mantenimiento las actividades de mantenimiento y operación de las facilidades del Bloque 16.

Función 3:

- ❖ Llevar el control del stock de repuestos para mantenimientos programados, no programados y seguridad (safety parts) de las unidades de Generación.

Sub-función 3.1. Realizar tanto los pedidos de compra de repuestos, lubricantes, insumos como también las órdenes de servicio para todas las actividades de mantenimiento, operación, mejoramiento y ampliación del sistema de Generación previa autorización del Jefe de Energía.

- **UCL 3.1.1.** Reportar diario, semanal, mensual y anualmente todas las actividades y sus costos a la Jefatura de Energía.

Función 4:

- ❖ Mantener la confiabilidad y disponibilidad de las unidades de Generación de acuerdo a los promedios internacionales en unidades de similares características.

Sub-función 4.1. Revisar la toma de datos diarios de las unidades de Generación.

- **UCL 4.1.1.** Revisar los análisis mensuales de aceite, diesel y agua usados en las unidades de Generación.

Sub-función 4.2. Preparar los informes mensuales y anuales de Generación y aquellos solicitados por la Jefatura de Energía.

- **UCL 4.2.1.** Preparar el presupuesto anual para la operación y mantenimiento de los equipos de Generación.

Función 5:

- ❖ Cumplir con las políticas y procedimientos del SGI de la Cía. REPSOL YPF.

Sub-función 5.1. Evaluar el desempeño técnico y genérico del personal de Generación para facilitar su mejoramiento continuo y planificar los programas de entrenamiento y capacitación.

Sub-función 5.2. Incentivar y desarrollar la creatividad del personal a su cargo para optimizar los recursos y reducir los gastos operativos.

Sub-función 5.3. Favorecer e incentivar la utilización de nuevas tecnologías que vayan dirigidas a la optimización de los procesos productivos en la planta acorde a las políticas de Repsol YPF.

COORDINADOR DE DISTRIBUCIÓN BLOQUE 16

Programar, organizar y coordinar las actividades operativas y de mantenimiento de los equipos que conforman el sistema de distribución de energía eléctrica de acuerdo a las recomendaciones del fabricante y la experiencia en la operación y mantenimiento de estos equipos.

Función 1:

- ❖ Vigilar el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos relacionados con Salud, Seguridad, Medio Ambiente y Calidad.

Sub-función 1.1. Participar en la planificación anual de objetivos y metas, aplicando criterios de Seguridad y Medio Ambiente.

- **UCL 1.1.1.** Participar en la identificación y evaluación de riesgos laborales, ambientales e industriales y en la investigación de accidentes e incidentes y ejecutar las acciones correctivas necesarias.
- **UCL 1.1.2.** Participar en procesos de auditoría, tanto internas como externas que se efectúen al Sistema de Gestión Integrado.

Función 2:

- ❖ Planificar y supervisar la ejecución del programa de Mantenimiento MAXIMO en todos los equipos, y dispositivos eléctricos del Campo.

Sub-función 2.1. Coordinar diariamente con los Coordinadores de Producción y Mantenimiento las actividades de mantenimiento y operación de las facilidades del Bloque 16.

Función 3:

- ❖ Llevar el control del stock de repuestos para el mantenimiento del sistema eléctrico.

Sub-función 3.1. Realizar tanto los pedidos de compra de repuestos e insumos como también las órdenes de servicio para todas las actividades de mantenimiento, mejoramiento y ampliación del sistema Eléctrico previa autorización del Jefe de Energía.

- **UCL 3.1.1.** Preparar los informes mensuales, anuales y aquellos solicitados por la Jefatura de Energía y preparar el presupuesto anual para la operación y mantenimiento del sistema Eléctrico.

Función 5:

- ❖ Cumplir con las políticas y procedimientos del SGI de la Cía. REPSOL YPF.

Sub-función 5.1. Evaluar el desempeño técnico y genérico del personal eléctrico para facilitar su mejoramiento continuo y planificar los programas de entrenamiento y capacitación.

Sub-función 5.2. Incentivar y desarrollar la creatividad del personal a su cargo para optimizar los recursos y reducir los gastos operativos.

Sub-función 5.3. Favorecer e incentivar la utilización de nuevas tecnologías.

Función 6:

- ❖ Desarrollar, planificar y supervisar las actividades del área ASEP (Análisis de Sistemas Eléctricos de Potencia) creada con el fin de realizar estudios especializados en el sistema eléctrico como son: Flujos de potencia, estudio de cortocircuitos, coordinación de protecciones, análisis y control de parámetros eléctricos, estudios arranque de motores, estudios básicos de estabilidad, operación de microSCADA ABB SYS600 y del programa ETAP.

Sub-función 6.1. Analizar diariamente los parámetros eléctricos y hacer los correctivos para que sus valores estén dentro de los niveles permitidos por las normas internacionales manteniendo la confiabilidad del Sistema.

ASISTENTE ADMINISTRATIVO GERENCIA DE OPERACIONES BLOQUE 16

**Brindar soporte administrativo a la Gerencia de campo en el Bloque 16
y al personal de las oficinas en el Bloque 16.**

Función 1:

- ❖ Ejercer el trabajo de telecomunicaciones, secretaría y archivo para el área de oficinas

Sub-función 1.1. Organizar y administrar las comunicaciones recibidas y enviadas, considerando los asuntos que por su naturaleza deban ser considerados como reservados

Sub-función 1.2. Cumplir las labores de telecomunicaciones, sujetándose a las regulaciones establecidas y velar por la conservación y uso de los equipos utilizados para el efecto

- **UCL 1.2.1.** Verificar la limpieza y el cuidado de las instalaciones de oficinas de la Gerencia de Operaciones en el SPF.
- **UCL 1.2.2.** Proporcionar información de acuerdo con las instrucciones impartidas por sus superiores

Sub-función 1.3. Administrar y reservar las salas de videoconferencias y capacitación del Oriente SPF - NPF.

Función 2:

- ❖ Coordinar los vuelos de ingreso y salida de personal, con el Coordinador de Servicios Generales (Personal Repsol Ypf/ Varios)

Sub-función 2.1. Realizar las reservas de botes para las diferentes compañías fijas del Bloque.

Función 3:

- ❖ Coordinar las contingencias de emergencia con el personal pertinente

Sub-función 3.1. Entregar a diario los reportes de producción al Gerente de Campo, Jefes y coordinadores que asistan al meeting diario.

Sub-función 3.2. Colaborar en diversas funciones y responsabilidades compatibles con su actividad, que le sean asignadas

Sub-función 3.3. Coordinar y actualizar con el Departamento de Comunicaciones el Directorio Telefónico Oriente

INGENIERO DE TRATAMIENTO QUÍMICO JUNIOR

Procurar un correcto tratamiento químico a los fluidos de producción con el fin de mantener las facilidades y equipos libres de corrosión y escala, ayudar al proceso de deshidratación y alargar el tiempo de vida útil de los equipos.

Función 1:

- ❖ Vigilar el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos relacionados con Salud, Seguridad, Medio Ambiente y Calidad.

Sub-función 1.1. Participar en la planificación anual de objetivos y metas, aplicando criterios de Seguridad y Medio Ambiente.

- **UCL 1.1.1.** Participar en la identificación y evaluación de riesgos laborales, ambientales e industriales y en la investigación de accidentes e incidentes y ejecutar las acciones correctivas necesarias.
- **UCL 1.1.2.** Participar en procesos de auditoría, tanto internas como externas que se efectúen al Sistema de Gestión Integrado.

Función 2:

- ❖ Controlar el tratamiento químico de fluidos en los wellpad y las plantas de tratamiento.

Sub-función 1.1. Programar, analizar y controlar la corrosión interna de las facilidades y las pruebas de laboratorio.

Función 3:

- ❖ Monitorear y controlar la dosificación en pozos para maximizar la eficiencia de la BES.

Sub-función 3.1. Asistir a los pullings y tear down de los equipos BES.

Sub-función 3.2. Reportar el seguimiento de pozos y actualizaciones de BSW en procura de la optimización y mejora continua del tratamiento en pozos y plantas.

Función 4:

- ❖ Crear y actualizar los procedimientos y registros correspondientes en el SGI.

TÉCNICO DE LABORATORIO

Realizar el seguimiento, monitoreo y control de calidad del crudo de bombeo y de los fluidos de producción e inyección.

Función 1:

- ❖ Monitorear y analizar los parámetros del crudo/agua en las plantas de proceso y los fluidos de pozos productores.

Sub-función 1.1. Analizar los fluidos de taladros de perforación y de workover a ser descargados en las plantas de tratamiento.

Sub-función 1.2. Realizar el análisis de las propiedades físico-químicas de los fluidos de los pozos de producción y de reinyección.

Sub-función 1.3. Analizar muestras sólidas, líquidas y gaseosas que se puedan obtener en cualquier punto del sistema de producción.

Función 2:

- ❖ Monitorear los parámetros para la verificación de proliferación de colonias bacterianas.

Sub-función 2.1. Realizar el análisis de la calidad de agua de consumo humano.

Sub-función 2.2. Realizar el control de calidad de los Químicos que se aplican en el Campo.

Función 3:

- ❖ Aplicar y hacer que se cumplan las normas de seguridad en el laboratorio.

Sub-función 3.1. Mantener actualizada diariamente la base de datos de laboratorio.

- **UCL 3.1.1.** Elaborar los cronogramas semanales de trabajo del laboratorio.

Sub-función 3.2. Mantener actualizado el inventario de los laboratorios.

TÉCNICO DE CORROSIÓN E INSPECCIÓN TÉCNICA

Ser responsable de la calibración, monitoreo y mantenimiento de los sistemas de control de la corrosión externa e interna de los ductos y equipos de superficie.

Función 1:

- ❖ Realizar el control de calidad a las actividades de reparación y mantenimiento de recubrimientos en líneas enterradas, líneas aéreas y facilidades.

Sub-función 1.1. Monitorear trimestralmente el sistema de protección catódica en tanques de almacenamiento de crudo, diesel, agua de formación, agua de utilidades.

- **UCL 1.1.1.** Recopilar la información técnica de anteriores y actuales inspecciones, e ingresar en la base de datos respectiva.

Sub-función 1.2. Realizar el monitoreo trimestral de la protección catódica por corriente impresa en oleoducto principal y secundario en el Bloque 16 hasta Shushufindi y Lago Agrio.

Función 2:

- ❖ Manejar la información técnica referente a normas y códigos de construcción, para la aplicación en inspección de campo.

Sub-función 2.1. Administrar el sistema de gestión de mantenimiento MAXIMO referente al departamento.

Sub-función 2.2. Elaborar el listado de materiales y herramientas para compra anual.

Sub-función 2.3. Ejecutar la inspección ultrasónica de recipientes, tanques, líneas, accesorios, etc.

OPERADOR DE PLANTA NPF – SPF

Operar la Planta en forma eficiente para garantizar que el crudo a ser bombeado desde SPF a NPF (Operador de SPF) y luego desde NPF a SSFD (Operador de NPF) se encuentre dentro de especificaciones.

Función 1:

- ❖ Monitorear y controlar el proceso a través del DCS y el Plan Scape y la operación de los pozos a través del sistema Scada.

Sub-función 1.1. Desarrollar actividades bajo estrictas normas de control ambiental y seguridad industrial.

Función 2:

- ❖ Liberar los equipos y/o sistemas para que el personal de mantenimiento trabaje en condiciones seguras cuando tenga que intervenir los mismos.

Sub-función 2.1. Revisión de la operación de los diferentes equipos del proceso y en caso de falla o mal funcionamiento de estos, comunicar al área correspondiente a través de la respectiva OT.

Sub-función 2.2. Puesta en marcha de los equipos luego del mantenimiento y los sistemas de transferencia de crudo.

Sub-función 2.3. Poner en marcha del sistema de inyección de agua de formación, coordinar con los operadores de los well pads para que procedan a la puesta en servicio de los equipos en sus localidades.

Función 3:

- ❖ Verificar correcto funcionamiento de los sistemas auxiliares de la planta como son drenajes abiertos, drenajes cerrados, sistema de agua de utilidades, sistema contra incendios, aire de instrumentos, piscina de retención API, gas blanket.

Sub-función 3.1. Revisión y pruebas del sistema contra incendios.

Sub-función 3.2. Coordinar con Energía la energización de equipos para normalizar la operación luego de un shutdown.

Función 4:

❖ El operador de NPF debe coordinar con el operador de SSFD para cumplir con las entregas programadas.

Sub-función 4.1. Realizar el reporte de producción en el Tow-Control y medición de niveles en los tanques de crudo, agua, diesel.

Sub-función 4.2. Coordinar entregas de crudo a la Topping (NPF) y para Generación a Crudo (SPF)

Sub-función 4.3. Realizar envío y recepción de pig de acuerdo al cronograma y en coordinación con el personal de los well pads

Función 5:

❖ Muestrear permanentemente las tomas de los vessels para garantizar un correcto funcionamiento de la planta de deshidratación.

Sub-función 5.1. Emitir permisos de trabajo para revisión de equipos e instrumentación de procesos.

Sub-función 5.2. Optimizar la captación de gas para generación eléctrica.

OPERADOR DE WELL PAD

Revisar las condiciones operativas de los equipos de subsuelo, tomando los datos de BHT, presión de Intake, presión de descarga, temperatura del motor, amperaje, frecuencia, desbalance de corriente.

Función 1:

- ❖ Realizar pruebas de producción de los pozos, determinando los BOPD con su respectivo factor de corrección a 60° F, BAPD, BSW.

Sub-función 1.1. Tomar muestras de fluido de los pozos con el porta filtro, para realizar análisis de sólidos (arena).

Sub-función 1.2. Revisar el estado de los pozos en lo que respecta a superficie como WHP, WHT, Chokes, alineación de válvulas, dosificación de químicos.

Sub-función 1.3. Verificar tanto los volúmenes y presiones de inyección de cada uno de los pozos inyectoras, así como amperaje, presiones de succión y descarga de las bombas de inyección de agua.

Función 2:

- ❖ Verificar el correcto funcionamiento de los equipos superficie, tales como compresores de aire, bombas de inyección de agua, separadores de prueba, sistema contraincendios y A/C del MCC, cilindro de Nitrógeno en el caso de pozos exploratorios y extintores.

Sub-función 2.1. Reportar daños o funcionamiento anormal de los equipos con la elaboración de la respectiva OT.

Sub-función 2.2. Poner en funcionamiento los equipos luego de un mantenimiento.

Función 3:

- ❖ Verificar que los trabajos en el área se realicen con el cumplimiento de las normas de seguridad y medio ambiente establecidas en el SGI.

Sub-función 3.1. Reportar inmediatamente al Coordinador de Producción cuando se presenta un Shutdown parcial o total de las facilidades

Sub-función 3.2. Coordinar con Energía y mantenimiento la energización de equipos para normalizar la operación luego de un shutdown.

Función 4:

- ❖ Enviar y recibir PIG's; así como, coordinar con el Vacuum la respectiva evacuación de los fluidos del SLOP, producto de la operación mencionada.

Sub-función 4.1. Emitir los respectivos permisos de trabajo tanto en caliente, frío, espacios confinados, obras civiles.

Sub-función 4.2. Participar en la entrega y recepción de las plataformas para el WO

- **UCL 4.2.1.** Leer la Bitácora con el propósito de tomar conocimiento de las novedades del turno anterior.
- **UCL 4.2.2.** Entregar los equipos en condiciones seguras para que el personal de Mantenimiento pueda ejecutar los trabajos.

OPERADOR ESTACIÓN DE BOMBEO SSFD

Cumplir con el bombeo de crudo desde SSFD a Lago Agrio de los volúmenes asignados de crudo dentro de especificaciones, manteniendo una operación estable, asegurando la seguridad industrial y control ambiental de las actividades operativas.

Función 1:

- ❖ Poner en servicio y controlar los parámetros operativos de los equipos de la estación SSFD.

Sub-función 1.1. Realizar los requerimientos del mantenimiento preventivo o correctivo de los equipos.

Función 2:

- ❖ Cumplir con las rutinas de operación de los equipos contra incendios y de seguridad industrial.

Sub-función 2.1. Mantener el registro diario del estado y avance de las actividades ejecutadas durante el turno.

Sub-función 2.2. Mantener actualizados los registros del SGI correspondientes a las actividades operativas de la estación.

Función 3:

- ❖ Cumplir con el volumen diario programado de bombeo de crudo al OCP y/o SOTE

Sub-función 3.1. Controlar los volúmenes de transferencia diaria de diesel hacia y desde la estación, manteniendo un adecuado stock disponible.

Sub-función 3.2. Monitorear los parámetros de calidad del crudo que se bombea a Lago Agrio.

Función 4:

- ❖ Planificar y controlar los trabajos de limpieza y mantenimiento de las instalaciones de la Planta con el personal asignado para este fin.

Sub-función 4.1. Enviar el Pig de limpieza desde SSFD al SOTE de acuerdo al programa establecido.

OPERADOR LAGO AGRIO

Cumplir con los volúmenes de entrega de crudo bajo especificaciones tanto al OCP y/o SOTE, manteniendo una operación estable, asegurando la seguridad industrial y control ambiental de las actividades operativas.

Función 1:

- ❖ Realizar el análisis de crudo con personal de la Compañía Verificadora.

Sub-función 1.1. Observar el cumplimiento de las condiciones de seguridad industrial y control ambiental en las actividades de operación y mantenimiento.

Sub-función 1.2. Coordinar con el SOTE para recibir el PIG de limpieza de la línea de crudo cuando envíen desde SSFD de acuerdo a la programación respectiva.

Sub-función 1.3. Cumplir con el volumen diario programado de entrega de crudo al OCP y cuando sea necesario al SOTE.

Función 2:

- ❖ Controlar los parámetros operativos de los equipos en el lanzador del pozo el receptor junto a la estación Amazonas OCP.

Sub-función 2.1. Enviar el Pig desde el lanzador del pozo 27 al receptor en OCP de acuerdo a la programación.

- **UCL 2.1.1.** Enviar el reporte diario del Crudo entregado a OCP (datos contadores, factor, API, BSW) antes de las 06h30 al Operador de SPF, para la elaboración del Reporte de Producción.
- **UCL 2.1.2.** Firmar las Actas de entrega diaria de crudo conjuntamente con DNH y OCP.

Función 3:

- ❖ Mantener actualizados los registros del SGI correspondientes a las actividades operativas.

Sub-función 3.1. Mantener el registro diario del estado y avance de las actividades ejecutadas durante el turno.

TÉCNICO DE INSTRUMENTACIÓN Y CONTROL BLOQUE 16

Mantener confiables y disponibles los sistemas de seguridad y control de las facilidades y equipos instalados en el proceso productivo del Bloque 16.

Función 1:

- ❖ Vigilar el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos relacionados con Salud, Seguridad, Medio Ambiente y Calidad.

Sub-función 1.1. Participar en la planificación anual de objetivos y metas, aplicando criterios de Seguridad y Medio Ambiente.

- **UCL 1.1.1.** Participar en la identificación y evaluación de riesgos laborales, ambientales e industriales y en la investigación de accidentes e incidentes y ejecutar las acciones correctivas necesarias.
- **UCL 1.1.2.** Participar en procesos de auditoría, tanto internas como externas que se efectúen al Sistema de Gestión Integrado.

Función 2:

- ❖ Manejar el software del Máximo como parte del sistema de mantenimiento de la instrumentación del Bloque 16.

Sub-función 2.1. Realizar las tareas de mantenimiento de los sistemas de seguridad y control de la Instrumentación de las instalaciones de Repsol.

- **UCL 2.1.1.** Programar diariamente con el coordinador de instrumentación las actividades de mantenimiento correspondiente a Instrumentos de las facilidades del Bloque 16.
- **UCL 2.1.2.** Desarrollar investigación de los sistemas instalados actualmente a fin de optimizar recursos y reducir gastos operativos.

Sub-función 2.2. Investigar la incorporación de Nuevas Tecnologías aplicables a nuestros sistemas en acuerdo con el coordinador de instrumentación

Función 3:

- ❖ Realizar tareas de auto-entrenamiento aprovechando los recursos de la empresa.

TÉCNICO DE MANTENIMIENTO MECÁNICO BLOQUE 16

Planificar y ejecutar las actividades de mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo de las facilidades y equipos instalados en el proceso productivo en el Bloque 16.

Función 1:

- ❖ Vigilar el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos relacionados con Salud, Seguridad, Medio Ambiente y Calidad.

Sub-función 1.1. Participar en la planificación anual de objetivos y metas, aplicando criterios de Seguridad y Medio Ambiente.

- **UCL 1.1.1.** Participar en la identificación y evaluación de riesgos laborales, ambientales e industriales y en la investigación de accidentes e incidentes y ejecutar las acciones correctivas necesarias.
- **UCL 1.1.2.** Participar en procesos de auditoría, tanto internas como externas que se efectúen al Sistema de Gestión Integrado.

Función 2:

- ❖ Ejecutar los proyectos de ampliación y remodelación de las instalaciones de las facilidades y well-pads cuando sea requerido.

Sub-función 3.1. Proponer acciones de mejora a fin de optimizar y/o mejorar sistemas o equipos del Bloque 16.

Función 3:

- ❖ Realizar actividades de mantenimiento predictivo.

Sub-función 3.1. Ejecutar las tareas de mantenimiento de equipos estáticos, rotatorios y reciprocantes.

- **UCL 1.1.1.** Manipular adecuadamente los repuestos en pro de mejorar la disponibilidad y confiabilidad de los equipos.

Sub-función 3.2. Proponer acciones de mejora en los procedimientos de mantenimiento.

Sub-función 3.3. Comunicar las necesidades de materiales y servicios a fin de maximizar la eficiencia del área.

TÉCNICO DE MANTENIMIENTO AUTOMOTRIZ

Planificar y ejecutar las actividades de mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo del equipo pesado y vehículos livianos del Bloque 16.

Función 1:

- ❖ Vigilar el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos relacionados con Salud, Seguridad, Medio Ambiente y Calidad.

Sub-función 1.1. Participar en la planificación anual de objetivos y metas, aplicando criterios de Seguridad y Medio Ambiente.

- **UCL 1.1.1.** Participar en la identificación y evaluación de riesgos laborales, ambientales e industriales y en la investigación de accidentes e incidentes y ejecutar las acciones correctivas necesarias.
- **UCL 1.1.2.** Participar en procesos de auditoría, tanto internas como externas que se efectúen al Sistema de Gestión Integrado.

Función 2:

- ❖ Ejecutar las tareas de mantenimiento al equipo pesado, de transporte y vehículos livianos del Bloque 16

Sub-función 2.1. Proponer acciones de mejora en los procedimientos de mantenimiento vehicular.

- **UCL 1.1.2.** Registrar la información de las tareas de mantenimiento en el sistema computarizado de Repsol-YPF.

Función 3:

- ❖ Manipular adecuadamente los repuestos en pro de mejorar la disponibilidad y confiabilidad de los equipos.

Sub-función 2.1. Comunicar las necesidades de materiales y servicios a fin de maximizar la producción.

TÉCNICO DE MANTENIMIENTO ELÉCTRICO

Controlar, operar y dar mantenimiento a los equipos que conforman el sistema eléctrico de acuerdo a los estándares establecidos en la industria petrolera.

Función 1:

- ❖ Cumplir las políticas, normas y procedimientos relacionados con Salud, Seguridad, Medio Ambiente y Calidad.

Sub-función 1.1. Participar en la planificación anual de objetivos y metas, aplicando criterios de Seguridad y Medio Ambiente.

- **UCL 1.1.1.** Participar en la identificación y evaluación de riesgos laborales, ambientales e industriales y en la investigación de accidentes e incidentes y ejecutar las acciones correctivas necesarias.
- **UCL 1.1.2.** Participar en procesos de auditoría, tanto internas como externas que se efectúen al Sistema de Gestión Integrado.

Función 2:

- ❖ Operación de los equipos que conforman el sistema eléctrico incluyendo los equipos auxiliares y de seguridad operativa dentro de las salas y cuartos de control

Sub-función 2.1. Realizar el mantenimiento de equipos e instalaciones eléctricas de superficie, así como el mantenimiento de equipos auxiliares y de seguridad operativa dentro de las salas y cuartos de control

Sub-función 2.2. Reconfiguración, modificación y comisionamiento de instalaciones eléctricas de superficie.

- **UCL 2.2.1.** Uso adecuado de todos los equipos y herramientas que se dispone para la ejecución de las actividades relacionadas al área eléctrica y áreas afines.

Función 3:

- ❖ Llevar registros operativos y de mantenimiento de acuerdo al programa “MAXIMO”.

TÉCNICO ANÁLISIS SEP

Realizar actividades y estudios especializados del sistema eléctrico de potencia.

Función 1:

- ❖ Cumplir las políticas, normas y procedimientos relacionados con Salud, Seguridad, Medio Ambiente y Calidad.

Sub-función 1.1. Participar en la planificación anual de objetivos y metas, aplicando criterios de Seguridad y Medio Ambiente.

- **UCL 1.1.1.** Participar en la identificación y evaluación de riesgos laborales, ambientales e industriales y en la investigación de accidentes e incidentes y ejecutar las acciones correctivas necesarias.
- **UCL 1.1.2.** Participar en procesos de auditoría, tanto internas como externas que se efectúen al Sistema de Gestión Integrado.

Función 2:

- ❖ Desarrollar estudios y actualización de coordinación de protecciones eléctricas

Sub-función 2.1. Realizar y actualizar los estudios de flujo de potencia y de cortocircuitos y los estudios de arranque de motores y de estabilidad del sistema eléctrico.

Función 3:

- ❖ Brindar apoyo en tareas de Mantenimiento Eléctrico que requieren cierta especialización, como calibración de relés de protección, pruebas y mantenimiento de los relés.

Sub-función 3.1. Elaboración de reportes sobre indicadores del Departamento de Energía y aquellos requeridos por el Conelec.

Sub-función 3.2. Proponer mejoras a las condiciones eléctricas del sistema.

Función 4:

- ❖ Preparar y dictar charlas de capacitación para los técnicos eléctricos en temas relacionados con sus responsabilidades y Seguridad Industrial.

Sub-función 4.1. Aplicar normativas incluidas en el SGI

OPERADOR DE PRODUCCIÓN WARTSILA

Operar, controlar, programar y organizar la Planta de Generación CRO para mantener la generación en su máxima capacidad en coordinación con el departamento de mantenimiento, respetando las políticas de calidad, seguridad y medio ambiente de la empresa.

Función 1:

- ❖ Vigilar el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos relacionados con Salud, Seguridad, Medio Ambiente y Calidad.

Sub-función 1.1. Participar en la planificación anual de objetivos y metas, aplicando criterios de Seguridad y Medio Ambiente.

- **UCL 1.1.1.** Participar en la identificación y evaluación de riesgos laborales, ambientales e industriales y en la investigación de accidentes e incidentes y ejecutar las acciones correctivas necesarias.
- **UCL 1.1.2.** Participar en procesos de auditoría, tanto internas como externas que se efectúen al Sistema de Gestión Integrado.

Función 2:

- ❖ Monitorear, analizar tendencias y operar los equipos de la planta de generación a crudo para entregar energía eléctrica dentro de parámetros establecidos.

Sub-función 2.1. Restablecer el servicio de generación a crudo en casos de pérdida de energía ("Black Start")

Sub-función 2.2. Registrar y monitorear la ejecución del programa de Mantenimiento RBM en todos los equipos y unidades de Generación (Mantenimientos programados mayores y menores).

- **UCL 2.2.1.** Registrar los datos diarios de operación de las unidades de Generación.

Función 3:

- ❖ Mantener la confiabilidad y disponibilidad de las unidades de Generación de acuerdo a los promedios internacionales en unidades de similares características.

Sub-función 3.1. Preparar las unidades de generación para arranques y paradas previa coordinación con el área de Mantenimiento.

Sub-función 3.2. Realizar los análisis mensuales de aceite y agua usados en los motores de las unidades de Generación.

- **UCL 3.2.1.** Mantener el stock de aceite lubricante y químicos requeridos para la operación de los motores.

Función 4:

- ❖ Cumplir con las políticas y procedimientos del SGI de la Cía. REPSOL YPF.

Sub-función 4.1. Realizar tareas determinadas dentro de la programación de mantenimiento de los equipos de la planta de generación.

- **UCL 4.1.1.** Coordinar diariamente con las áreas de Generación, Producción y Mantenimiento las actividades de mantenimiento y operación de los equipos de la planta.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- ❖ Se confirma la hipótesis planteada: “El Análisis Funcional tiene una aplicación positiva en la Gestión de Recursos Humanos de las operaciones del Área de Exploración y Producción de Petróleo de la empresa Repsol-YPF Ecuador”, por cuando se ha demostrado que un buen análisis a las funciones inherentes al puesto de trabajo, permite que el empleado desempeñe sus funciones de manera consciente y eficiente, ayudando a que las mismas puedan ser medibles y evaluables gracias a la aplicación de la técnica del análisis funcional.

- ❖ Se logró conocer que el área de E&P de la empresa Repsol YPF Ecuador, no ha aplicado la técnica del Análisis funcional, pues en el desarrollo de la investigación se conoció que la empresa cuenta con un Manual de Funciones que se encuentra incompleto, pero no ha aplicado la técnica del Análisis Funcional a los puestos de trabajo por lo que se confirma una vez más lo indispensable de la aplicación de la herramienta en la empresa.

- ❖ El presente trabajo de investigación será de gran utilidad para la Gestión de Recursos Humanos del área de E&P de la empresa Repsol YPF Ecuador por cuanto la empresa contará con un Modelo de aplicación al proceso de determinación de funciones y actividades de los puestos de trabajo, que le permita mejorar la calidad del talento humano que posee dentro de la organización.

RECOMENDACIONES

- ❖ Se recomienda a la empresa Repsol YPF Ecuador, específicamente al Área de Exploración y Producción de Petróleo, la aplicación de la herramienta del Análisis Funcional puesto que el mismo ha sido elaborado gracias al análisis de cada puesto de trabajo y cuenta con la veracidad necesaria para actuar en base al mismo al haber obtenido la información directamente de los involucrados en el área en mención.
- ❖ De aplicarse la técnica del análisis funcional en el área de E&P de la empresa Repsol YPF Ecuador, se recomienda hacerlo extensivo a las demás áreas de la empresa con la finalidad que se logre una gestión uniforme del uso de la herramienta que permita regular a la empresa en general.
- ❖ Revisar y actualizar periódicamente el diseño del Mapa Funcional proveniente del uso de la herramienta, de acuerdo a los requerimientos internos de la empresa Repsol YPF Ecuador, específicamente del Área de Exploración y Producción de Petróleo que es donde se desarrollo el presente trabajo de investigación, con el fin de realizar ajustes de mejora tomando en cuenta los cambios positivos que con el tiempo se pueden generar.

BIBLIOGRAFIA

- ALLES, Martha, *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*, Buenos Aires, 2006.
- ARIAS, Galicia Fernanda, Administración de Recursos Humanos. Trillas. P. 175.
- CUNGA, Guamán Silvia, Gestión por Competencia. Abril 2010.
- CONOCER, 1999. Pag. 2-4
- LOUART, Pierre, Gestión de los Recursos Humanos, Ediciones Gestión.
- LOAIZA, Cid Guillermo, Documentos de estudio entregados.
- MADAY, Fernández Ángela, *Análisis de Puestos: Recursos Humanos*, México, 2004
- VALLE, Cabrera Ramón, Administración de personal 1. La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. Cap. No.1 (Addison-Wesley Iberoamericana)

WEBGRAFIA

- ❖ www.auresonmer.blogspot.com
- ❖ www.altillo.com.
- ❖ www.ilo.org/pubcgi/links-ext.pl
- ❖ www.losrecursoshumanos.com/competencialaboral.htm

GLOSARIO DE TERMINOS

- ❖ **ALIANZA ESTRATÉGICA:** La Alianza Estratégica es uno de los principales instrumentos que deberán utilizar las organizaciones para resolver exitosamente los desafíos planteados por la Globalización y Competitividad. La Alianza Estratégica es un entendimiento que se produce entre dos o más actores sociales diferentes, quienes gracias al diálogo y a la detección de objetivos de consenso, pueden definir un Plan de Acción conjunto para lograr beneficios de mutua conveniencia.
- ❖ **COACHING:** El coaching es un proceso interactivo de entrenamiento, en el que intervienen dos personas, coach (o entrenador) y coachee (cliente o entrenado). En el coaching se utiliza el sistema de las preguntas, osea que el coach o entrenador no utiliza el modo directivo del entrenamiento deportivo, sino que enseña al coachee a aprender por sí mismo. Está basado en la mayéutica Socrática, en la que Sócrates hacía preguntas a sus discípulos para que llegaran a las conclusiones por ellos mismos. Podríamos decir que Sócrates es el primer coach de la historia.
- ❖ **EMPLEABILIDAD:** La empleabilidad es un concepto que surge a finales de los 90' y hace referencia al potencial que tiene un individuo de ser solicitado por una empresa para trabajar en ella. Cada persona, además de la formación, posee unas capacidades y habilidades determinadas y debe aprender a rentabilizar toda la información profesional para ser elegido en un proceso de selección laboral.
- ❖ **FEEDBACK:** Realimentación: Conjunto de reacciones o respuestas que manifiesta un receptor respecto a la actuación del emisor, lo que es tenido en cuenta por este para cambiar o modificar su mensaje: por el feed-back de los oyentes, el orador se dio cuenta de que se aburrían e intentó ser

más ameno. La realimentación, también denominada feedback, significa 'ida y vuelta' y es, desde el punto de vista social y psicológico, el proceso de compartir observaciones, preocupaciones y sugerencias, con la intención de recabar información, a nivel individual o colectivo, para intentar mejorar el funcionamiento de una organización o de cualquier grupo formado por seres humanos.

- ❖ **MOVILIDAD:** La capacidad de cambiar de puesto de trabajo o movilidad laboral (movilidad funcional).
- ❖ **PERFIL:** Perfil profesional: conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para asumir en condiciones óptimas las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas de una determinada profesión.
- ❖ **VENTAJA COMPETITIVA:** Ventajas competitivas son ventajas que posee una empresa ante otras empresas del mismo sector o mercado, que le permite destacar o sobresalir ante ellas, y tener una posición competitiva en el sector o mercado. Estas ventajas competitivas se pueden dar en diferentes aspectos de la empresa, por ejemplo, puede haber ventaja competitiva en el producto, en la marca, en el servicio al cliente, en los costos, en la tecnología, en el personal, en la logística, en la infraestructura, en la ubicación, etc.
- ❖ **BETUN:** Material sólido o semisólido de un color que varía de negro a pardo oscuro y que se licúa. El betún o bitumen es una mezcla de líquidos orgánicos altamente viscosa, negra, pegajosa, completamente soluble en disulfuro de carbono y compuesta principalmente por hidrocarburos aromáticos policíclicos. El betún es la fracción residual (el fondo) resultante de la destilación fraccionada del petróleo.

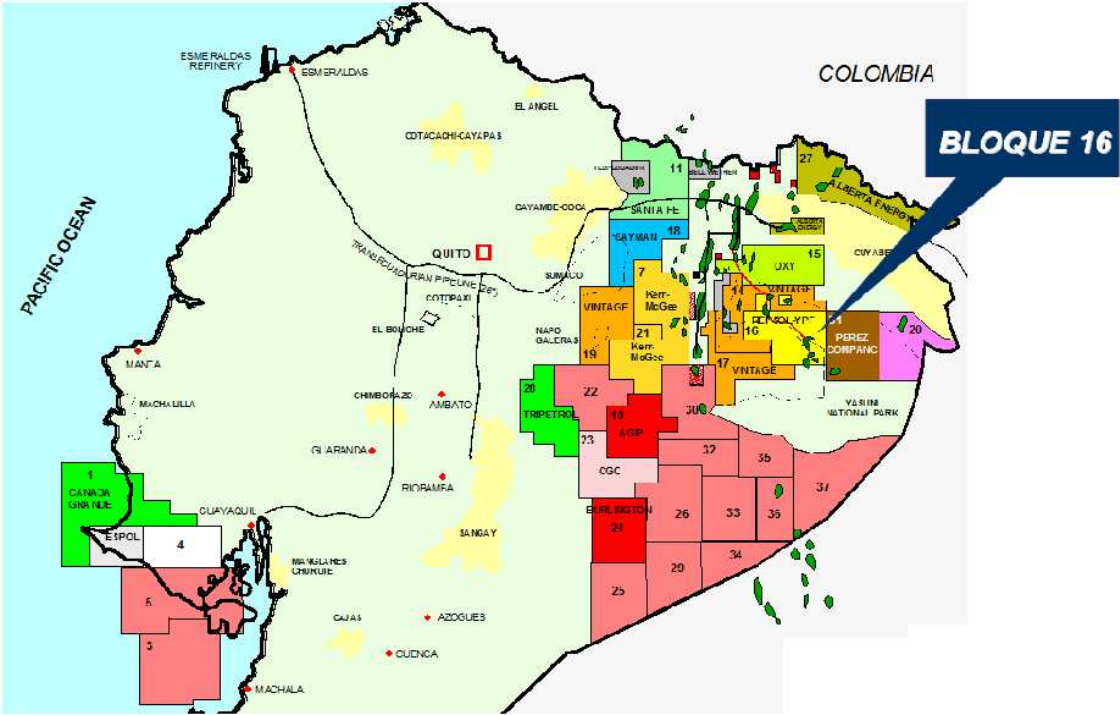
GLOSARIO DE SIGLAS

- ❖ **CEPE:** Corporación Estatal Petrolera Ecuatoriana.
- ❖ **CONOCER:** Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral.
- ❖ **E&P:** Exploración y Producción
- ❖ **ENAP:** Empresa Nacional de Petróleo.
- ❖ **INH:** Instituto Nacional de Hidrocarburos
- ❖ **UCL:** Unidad de Competencia Laboral
- ❖ **YPF:** Yacimientos Petrolíferos Fiscales

ANEXOS

ANEXO 1

MAPA 1



MAPA 2



ANEXO 2

MAPA 3

