

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

**CARRERA:
PSICOLOGÍA**

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de: PSICÓLOGA

**TEMA:
IDENTIFICAR PUESTOS CLAVES O CRÍTICOS DE LA UNIDAD
SUPERINTENDENCIA ZONAL DE POLIDUCTOS Y TERMINALES NORTE
BEATERIO DE LA EMPRESA EPPETROECUADOR, A FIN DE ESTABLECER
EL PLAN DE REEMPLAZOS DE DICHAS POSICIONES Y DEFINIR
ACCIONES PARA ASEGURAR LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS
DE LAS ACTIVIDADES DEL ÁREA**

**AUTORA:
ELIZABETH CRISTINA CABEZAS ROBLES**

**TUTOR:
PABLO XAVIER MOLINA BRAVO**

Quito, marzo del 2016

Cesión de derechos de autor

Yo Elizabeth Cristina Cabezas Robles, con documento de identificación N° 1724487978, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autor del trabajo de grado/titulación intitulado: Identificar puestos claves o críticos de la unidad superintendencia zonal de poliductos y terminales norte Beaterio de la empresa EP PETROECUADOR, a fin de establecer el plan de reemplazos de dichas posiciones y definir acciones para asegurar la transferencia de conocimiento de las actividades del área, en el período noviembre – julio del 2015, mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: Psicóloga, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.



Nombre: Elizabeth Cristina Cabezas Robles

Cédula: 1724487978

Fecha: 10/03/2016

Declaratoria de coautoría del docente tutor

Yo declaro que bajo mi dirección y asesoría fue desarrollado el proyecto de sistematización de experiencias prácticas de intervención, identificar puestos claves o críticos de la unidad superintendencia zonal de poliductos y terminales norte Beaterio de la empresa EP PETROECUADOR, a fin de establecer el plan de reemplazos de dichas posiciones y definir acciones para asegurar la transferencia de conocimiento de las actividades del área, en el período noviembre – julio del 2015, realizado por Elizabeth Cristina Cabezas Robles, obteniendo un producto que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana para ser considerados como trabajo final de titulación.

Quito, marzo 2016



Pablo Xavier Molina Bravo

Cedula de identidad: 1706785118

OFICIO N° 33029 -VCD-DES-2015

Quito, D.M., 25 NOV. 2015

Psicóloga
María José Boada
DIRECTORA DE CARRERA DE PSICOLOGÍA
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
Presente.-

**ASUNTO: AUTORIZACIÓN USO DE INFORMACIÓN TESISISTA ELIZABETH CRISTINA
CABEZAS ROBLES**

De mi consideración:

La EP PETROECUADOR suscribió con la Srta. Elizabeth Cristina Cabezas Robles portadora de la cédula de ciudadanía No.1724487978 estudiante de la Universidad Politécnica Salesiana, el Convenio de Desarrollo de Tesis THU No. 2015140 para el desarrollo de su proyecto de investigación: *"Identificar puestos claves o críticos de la unidad superintendencia zonal de poliductos y terminales norte beaterio de la empresa EP PETROECUADOR, a fin de establecer el plan de reemplazos de dichas posiciones y definir acciones para asegurar la transferencia de conocimiento de las actividades del área"*, previo a la obtención de su título de pre grado.

El mencionado Convenio en el numeral 5.1.1 establece la obligación de la EP PETROECUADOR de: *"Suministrar a el/la Tesisista las facilidades necesarias para el desempeño de las actividades establecidas como parte del desarrollo de tesis"* y en la Cláusula Novena determina la Confidencialidad: *"...por la naturaleza de la información que maneja EP PETROECUADOR, y la cual por el desempeño de sus actividades se les haya proporcionado y tenga acceso, obligándose a abstenerse de usar, disponer, divulgar o aprovecharse de la misma"*.

Handwritten signature
"Si este documento es la impresión de un documento firmado electrónicamente, recuerde que el original y válido es el que reposa en el Sistema de Gestión Documental SIDOC"

Por lo expuesto, al suscribirse el Convenio de Desarrollo de Tesis THU No. 2015140, la Srta. Elizabeth Cristina Cabezas Robles en coordinación con el área de Capacitación de la empresa, fue autorizada para hacer uso de la información empresarial en el desarrollo de su proyecto de investigación.

Atentamente,


Ing. Sandra Hermaza Valiente
GERENTE DE TALENTO HUMANO, ENC.
EP PETROECUADOR

Elaborado por:
Revisado y aprobado por:
Fecha Elaboración:
N. Trámite Interno:

MOYA ERICA
OCAMPO GUSTAVO
25/11/2015
00456951

/34063
/11941



Dedicatoria

Dedico este proyecto a Dios por guiarme y protegerme estos cinco años de universidad y permitir que haya culminado mi carrera con éxito; a mis padres Jorge y Silvia, mi hermano Diego y a mi adorado sobrino Jorge Andrés por ser un pilar fundamental en mi vida y haberme motivado a obtener mi título profesional.

Índice

Introducción	1
Primera parte	2
1. Datos informativos del proyecto.....	2
2. Objetivo de la sistematización	3
3. Eje de la sistematización	4
4. Objeto de la sistematización	4
5. Metodología de la sistematización.....	5
6. Preguntas clave	5
7. Organización y procesamiento de la información	7
8. Análisis de la información.....	30
Segunda parte	33
1. Justificación.....	33
2. Caracterización de los beneficiarios.....	34
3. Interpretación	35
4. Principales logros del aprendizaje	36
Conclusiones	41
Recomendaciones	42
Referencias.....	43

Índice de tablas

Tabla 1. Matriz de involucrados	18
Tabla 2. Detalle de puestos actuales con los puestos a reemplazar	31

Índice de figuras

Figura 1. Organigrama Estructural.....	16
Figura 2. Árbol de desarrollo de plan de reemplazos.....	39

Índice de anexos

Anexo 1. Diagrama	44
Anexo 2. Cuadro comparativo.	45
Anexo 3. Entrevista	46
Anexo 4. Plan de capacitación	48

Resumen

El proyecto fue generado en el área de desarrollo de la gerencia de talento humano en la empresa EP PETROECUADOR dentro de su área operativa. Como primer punto se analizó los procesos que se lleva a cabo dentro de la misma, tomando en cuenta que previamente el área acababa de presentar el plan de carrera para toda la empresa, pero observando las necesidades y analizando que en la normativa de talento humano del 2013 está aprobada el plan de reemplazos como iniciativa, decidimos poder identificar los puestos críticos o también llamados claves en el área operativa superintendencia zonal de poliductos Norte-Beaterio.

Una vez identificados los puestos críticos procedimos a realizar el análisis de los puestos de los funcionarios que fueron elegidos como puestos críticos y potenciales candidatos que podrían llegar a reemplazar esos puestos, según la normativa de talento humano para llegar a cubrir una vacante, se deben cumplir con los siguientes factores: evaluación por competencias, perfil, que haya ganado el concurso abiertos de méritos y oposición con el mejor puntaje dentro del proceso de selección.

Se planteó como objetivo principal la identificación de puestos claves o críticos de la zona, y mediante las entrevistas realizadas y revisión de perfiles se lo pudo llevar acabo, y posteriormente al querer implementar el plan de reemplazos se concluye se necesita el seguimiento exhaustivo de estos puestos.

Palabras clave: Puesto Crítico, Evaluación, Plan de Reemplazos.

Abstract

The project was generated in the area of development of Human Resource Management in EP PETROECUADOR Company within its operating area. The first point was to analyze the processes carried out within the same, considering that the area had previously launched the career plan for the whole company, but observing and analyzing needs in the regulations for human talent 2013 is approved as replacement plan initiative, we decided to identify critical or so-called key positions in the operational area of north zonal superintendent pipelines el Beaterio.

Once identifies critical positions, proceeded to perform the analysis of the positions of employees who were elected as critical and potential candidates who could eventually replace those jobs positions, according to the rules of human talent, to get to fill a vacancy identified, must be reach the following factors: skills assessment, profile, win the open competitive examination and opposition with the best score in the selection process.

We raised as main objective the identification of sensitive positions or critical area, and through interviews and review of profiles it could carry out, lately when we tried to implement the plan of replacements, we concluded that needs the area of Human Resource monitoring those posts.

Keywords: Since Critical Evaluation Plan replacements.

Introducción

El presente proyecto de investigación se encuentra estructurado con el fin de analizar los diferentes aspectos que involucran los puestos críticos de los trabajadores de la organización EP PETROECUADOR, en el área de recursos humanos, los objetivos más importantes serán el cimiento de estudio para el crecimiento de la investigación y modelos para la parte del desarrollo del proyecto para el remplazo en puestos operativos, de las opciones que existen se busca conseguir información que nos ayude con las diferentes funcionalidades que involucran a los trabajadores del sector mencionado.

Dentro del área de gerencia de talento humano de la empresa se realiza con gran apertura un análisis a los diferentes puestos tomando como guía y ayuda al personal involucrado como jefes, dirigentes y trabajadores; con los que se tiene conversaciones paulatinas y debates en los puntos requeridos para el desarrollo normal del proyecto.

El estudio inicia con el personal del área planteada y observando un plan presentado donde se analizaron los diferentes procesos que llevan a cabo dentro del área, la investigación se enfocó a la premisa sobre el proyecto de plan de carrera que se enfoca a las normativas de talento humano, la misma que fue archivada y posteriormente analizada en el periodo del año 2013, este primer proyecto de reemplazos quedo como una iniciativa hasta que se abra nuevamente a debate.

Primera parte

1. Datos informativos del proyecto

a) Nombre del proyecto:

Identificar puestos claves o críticos de una Unidad Superintendencia Zonal de Poliductos y terminales norte Beaterio de la empresa EP PETROECUADOR, a fin de establecer el plan de reemplazos de dichas posiciones y definir acciones para asegurar la transferencia de conocimiento de las actividades del área.

b) Nombre de la institución:

Empresa pública Petroecuador

c) Tema que aborda la experiencia:

Talento humano

d) Localización:

- **Zona de Poliductos y Terminales Norte EP PETROECUADOR**

Av. 3 y Avenida del Beaterio. Sur de Quito

- **Matriz EP PETROECUADOR**

Alpallana y Av. 6 de Diciembre (4to piso Gerencia de Talento Humano)

Centro Norte de Quito

2. Objetivo de la sistematización

El proyecto fue generado en el área de desarrollo de la gerencia de talento humano en la empresa EP PETROECUADOR, con la ayuda del personal del área se pudo crear el tema, previamente analizando los procesos que se lleva a cabo en el área, en esas instancias el área acababa de presentar el plan de carrera para toda la empresa, pero observando las necesidades y analizando que en la normativa de talento humano del 2013, está aprobado el plan de reemplazos como iniciativa, decidimos poder identificar los puestos críticos o también llamados claves en el área operativa superintendencia zonal de poliductos Norte-Beaterio, escogiendo que los puestos críticos ya que son de alto impacto y tienen alta responsabilidad en el área operativa, tomamos dos factores para la identificación de puestos claves los cuales fueron: personal que está por jubilarse y por medio de entrevista con el superintendente la cual nos proporcionó puestos que son importantes o que tienen alto impacto para la zona operativa. Una vez identificados los puestos críticos procedimos a realizar el análisis de los puestos de los funcionarios que fueron elegidos como puestos críticos y potenciales candidatos que podrían llegar a reemplazar esos puestos, según la normativa de talento humano para llegar a cubrir una vacante, se deben cumplir con los siguientes factores: evaluación por competencias, perfil, que haya ganado el concurso abiertos de méritos y oposición con el mejor puntaje dentro del proceso de selección.

Artículo 54.- Plan de reemplazos a posiciones claves.- El reemplazo es la sustitución ordenada y planificada en el puesto de trabajo, de una persona, en lugar de otra; procurando que la primera posea iguales o superiores características laborales que la segunda. La empresa identificará

sus posiciones claves, considerando el impacto en las operaciones, decisiones estratégicas, económicas y otras de naturaleza semejante, con el fin de establecer los planes de reemplazo (EP PETROECUADOR, 2013)

Artículo 22.- Selección.- Consiste en escoger a los candidatos más idóneos a través de concursos abiertos de méritos y oposición, para cubrir puestos vacantes de carrera dentro de la empresa (EP PETROECUADOR, 2013)

3. Eje de la sistematización

Lo de mayor relevancia para el proyecto fue poder identificar los puestos críticos de la superintendencia zonal de poliductos norte – Beaterio, el cual por ser una área específicamente operativa, cuenta con varios cargos que son considerados de alto impacto y otros que son importantes pero que en el supuesto caso de que no estuvieran presentes la producción continuaría con su ejecución según lo anteriormente planificado, en este caso la ayuda del superintendente para la identificación de estos puestos y la lista que nosotros llevamos con el personal próximo a jubilarse, pudimos obtener un listado con el personal operativo que encaja dentro del determinado “puesto crítico” para trabajar en el análisis así como identificar los puestos para los que se pudiera llegar hacerse el reemplazo de los mismos.

4. Objeto de la sistematización

Entre los aspectos más importantes tenemos los siguientes:

- La identificación de los puestos considerados como puestos críticos dentro de la organización.

- Análisis de los puestos críticos encontrados dentro de la organización.
- Identificación y análisis de los principales candidatos para para cubrir los puestos críticos.

Lo que se va realizar es el plan de reemplazos una vez identificados los puestos críticos y potenciales candidatos a cubrir.

5. Metodología de la sistematización

Entrevistas: La entrevista fue realizada al superintendente en, la cual constó de cuatro preguntas abiertas en la cual el Superintendente nos supo detallar otros puestos de los cuales él considero como claves e igual manera que puestos podrían ser potenciales candidatos a cubrir los claves. Según se iba continuando con el proceso de la entrevista fueron creándose dos preguntas más, en las que obtuvimos información sobre puestos en la zona de igual manera importantes.

Observación directa: se realizó la observación del área de trabajo en los que los puestos claves realizan sus actividades.

Trabajo de campo: Al plantear el tema en la superintendencia zonal de poliductos y terminales Beaterio, se acudió a esta zona al conversar y plantear el tema de proyecto al Superintendente y que puedan dar la apertura para asistir, se realizó alrededor de 15 visitas a esta zona.

6. Preguntas clave

- Preguntas de inicio:

- ¿Cuál fue la necesidad que existe en el área de desarrollo, de la gerencia de talento humano?
- ¿Qué planes de desarrollo laboral se han planteado por parte del área de desarrollo para los funcionarios de la empresa?
- ¿Se ha implementado alguna vez un plan de desarrollo en alguna área de la empresa?

b) Preguntas interpretativas:

- ¿Cómo se estructura el vínculo en relación del área operativa con el área administrativa?
- ¿Existen factores para que los funcionarios puedan aplicar a un proceso de desarrollo laboral en la empresa?
- ¿Cuáles sería el área en la que se pueda identificar a los puestos críticos?

c) Preguntas de cierre:

- ¿El plan de reemplazos obtuvo buena acogida por la superintendencia?
- ¿Qué impacto observamos en la superintendencia al identificar puestos claves en esta zona?
- ¿Los potenciales candidatos a cubrir los puestos claves, causan satisfacción al superintendente?

7. Organización y procesamiento de la información

Diagnóstico

A fin de establecer un proyecto en la empresa en la que realizo pasantías actualmente, se ha tratado de analizar e identificar las necesidades que tiene el área de recursos humanos observando e identificando las mismas y llegando a una conclusión en la que podemos promover el desarrollo profesional de los servidores públicos de carrera y obreros con relación laboral indefinida a fin de contar con personal suficientemente preparado para asumir nuevas responsabilidades, definiendo en sí la ruta de desarrollo laboral.

El plan de carrera es uno de esos elementos que conforman la retribución psicológica, que recibe el trabajador por formar parte de la compañía. Es decir en la valoración que un trabajador hace de un determinado puesto de trabajo, el puesto al que puede optar por un determinado período de tiempo es un aliente extra que le permite identificarse y comprometerse en mayor medida con la compañía (Araujo & Brunet, 2012, pág. 22).

El plan de carrera es una iniciativa tomada por el departamento de recursos humanos en el área de desarrollo de la EP PETROECUADOR con el fin neto de apoyar el desarrollo profesional de un empleado, con lo que aplicaremos y observaremos el mismo mediante observaciones de personas prontas a jubilarse o prontas a cumplir los 25 años de servicio, quienes podrán ser sus posibles sucesores al puesto.

Mediante un análisis se ha tomado en cuenta que realizaremos el plan de reemplazos en la gerencia de transporte, en la que podremos identificar los puestos claves, empleados

que estén por retirarse potencialmente de la empresa y puestos que estén identificados por el superintendente que serán tomados en cuenta como de alto impacto y alta responsabilidad para la superintendencia en la que se está realizando el proyecto.

Objetivos

Objetivo general

- Definir la modalidad, acciones o formas a través de las cuales se efectuará el desarrollo del personal, su ruta de desarrollo laboral y el plan de carrera para la gerencia de transporte de la empresa EP PETROECUADOR desde noviembre/2014 hasta marzo/2015.

Objetivos específicos

- Identificar puestos claves o críticos de la gerencia de transporte de la empresa EP PETROECUADOR a fin de establecer el plan de reemplazos.
- Asegurar la transferencia de conocimiento de las actividades a servidores preparados para ocupar cargos que demandan otros conocimientos y competencias y/o cargos de mayor nivel jerárquico dentro de la ruta de desarrollo laboral establecida de la gerencia de transporte.

Análisis de la información

Lo que se encontró al principio del proyecto fue una necesidad de algo que en esta instancia es el plan de reemplazos solo se presentó como iniciativa a la normativa de talento humano como es lo del plan de reemplazos pero que no ha sido aplicada en ningún

área, y analizando con los profesionales en el área de desarrollo en la que yo realice la pasantía se pudo llegar a la conclusión que se podría implementar en una área y zona operativa para la identificación de puestos claves y que se pueda observar que se puede identificar los posibles reemplazos, se escogió el área operativa ya que un puesto crítico es tomado como de alto impacto y alta responsabilidad en una empresa y más si la empresa es de producción y al llegar un puesto critico a ausentar se va a perjudicar a la operatividad de maquinaria, insumos del área escogida en el Beaterio.

Con el transcurso del tiempo se hizo análisis de información en este caso de los perfiles, se analizó personal que estaba pronto a jubilarse, personal de la zona del beaterio que funciones cumple.

Misión de EP PETROECUADOR

Generar riqueza y desarrollo sostenible para el Ecuador, con talento humano comprometido, gestionando rentable y eficientemente los procesos de transporte, refinación, almacenamiento y comercialización nacional e internacional de hidrocarburos, garantizando el abastecimiento interno de productos con calidad, cantidad, oportunidad, responsabilidad social y ambiental (PETROECUADOR, 2015).

Visión de EP PETROECUADOR

“Ser la empresa reconocida nacional e internacionalmente por su rentabilidad, eficiente gestión, productos y servicios con derivados estándares de calidad, excelencia en su talento humano, buscando siempre el equilibrio con la naturaleza, la sociedad y el hombre” (PETROECUADOR, 2015)

Metodología de levantamiento de la información

Para la recopilación de la información a utilizar es la metodología experimental en la que se realizara un seguimiento sobre el plan de carrera, identificación de puestos críticos, plan de reemplazo, etc. La metodología experimental es un proceso sistemático la cual realizaremos una investigación manipulando una o más variables en las que se pueda controlar y medir el cambio de estas variables, tenemos que tomar en cuenta que el procedimiento experimental está precedido por una causa.

En primera instancia se realizó un análisis minucioso sobre las necesidades que tiene el área de desarrollo y cuál podría ser mi aporte a la misma, logrando llegar a la conclusión que el plan de carrera es de suma importancia en una empresa de tan grande magnitud, como es un proyecto de investigación, es imposible realizar el plan de carrera en toda la empresa por el número de empleados con los que cuenta la misma, mediante conversaciones que he tenido con el jefe del área de desarrollo Carlos Endara siendo mi jefe inmediato, conversamos sobre la creación del plan de carrera en la gerencia de transporte hemos escogido esta área por motivos que en esta se encuentran puestos operativos, los puestos operativos son puestos críticos, por así decirlos son puestos específicos como manejo de válvulas, especialista en control de tanques, etc. Tomados en cuenta los puestos críticos ya que son cargos operativos y por la ausencia de los mismos podría ocurrir algún déficit en la producción y ese es el momento en el que ocurren varias interrogantes como por ejemplo quien puede ser el sucesor de ese puesto crítico, como se podría capacitar al posible ocupante del puesto etc.

Causas

- **Puestos vacantes**

Siempre van a existir vacantes en una empresa debido a varias circunstancias como por ejemplo: jubilación, despido, ascenso, etc., y es en ese preciso momento en los cuales se identifican las necesidades para cubrir la vacante para lo cual se requerirá del desarrollo del plan de carrera.

- **Empleados insatisfechos**

Lo que se necesita en la empresa son empleados satisfechos que realicen sus labores diarias sin caer en la monotonía y repetición, pero todos y cada uno de los empleados poseen diferentes motivaciones para trabajar y ahí es donde se encuentra una de las principales causas para su realización personal y a nivel de la empresa.

- **Planificación individual:**

Otra de las causas que desemboca al problema es el hecho de no poseer una planificación de carrera de cada empleado de la empresa, pues al momento de no tener ningún tipo de información referente a los planes de carrera ni reemplazos, los empleados no sienten esa necesidad de poder crecer o superarse personalmente y peor aún desarrollarse dentro de la misma empresa.

Efectos

- **Perfiles y resultados analizados**

El efecto relevante de las vacantes es ubicar al empleado en el puesto idóneo que cumpla con el perfil requerido y según su plan de carrera desarrollado para beneficio propio, interno y eterno a la empresa.

- **Motivación**

“La motivación puede ser algo externo cuando se produce desde fuera de la persona, o algo interno cuando el individuo se motiva a sí mismo” (Gonzalez, 2006). Es imprescindible poseer motivación dentro de cualquier empresa ya que fomenta el rendimiento laboral y hace que los empleados colaboren para la obtención de metas de la misma empresa. Además, existen un sinnúmero de motivaciones que las empresas deben tomar en consideración para la implementación de estas y así tenemos: Jerarquía de las necesidades (Maslow), ERC, Necesidades aprendidas (McClelland), Dos factores (Herzberg), Teoría de la equidad (Adams), Teoría VIE (Vroom), Metas profesionales (Locke), Teoría del camino-meta (Georgopoulos, Mahoney y Jones), etc.

- **Competencias desarrolladas**

Bajo la denominación de desarrollo de competencias agrupamos conceptualmente todas aquellas actividades organizacionales orientadas al cambio que las personas deben experimentar para pasar de un nivel determinado de competencias a otro superior a partir de desplegar su potencial (Saracho, 2005, pág. 92).

El desarrollo de competencias puede ocurrir en diferentes actividades mediante la capacitación, entrenamiento, desarrollo individual y planificación de carrera. También, este desarrollo de competencias se evidenciará en el entrenamiento enfocado al mejoramiento de las habilidades y destrezas del empleado para desenvolverse en el cargo que ocupa en ese momento o para identificar otro tipo de habilidades para mejorar los conocimientos en el desempeño de un futuro cargo.

Diseño del proyecto

Naturaleza del proyecto

a) Descripción del proyecto:

Al realizar un análisis en el área de desarrollo sobre las necesidades que pueda tener alguna gerencia en la que existan cargos operativos, hemos podido identificar la gerencia de transporte la superintendencia zonal de poliductos y terminales norte que se encuentra ubicada al sur de la ciudad de Quito en el sector del Beaterio.

Escogimos esta zona ya que son puestos operativos y actividades específicas que cumplen los empleados, por la cual es una zona donde se maneja glp y sus derivados con las herramientas y complementos necesarios para cumplir con las actividades del cargo.

Aproximadamente los puestos críticos están identificados con un número de 8 a 14 cargos, dichos cargos están realizando sus actividades en la terminal Beaterio, una vez investigados los puestos, procederemos a realizar entrevistas sobre actividades de los mismos y posibles personas a reemplazar.

b) Fundamentación o justificación:

La razón de ser al realizar dicho proyecto es creado desde el área de desarrollo con el apoyo del jefe del área de desarrollo de la gerencia de talento humano y la analista de la misma área, leímos la creación del plan de carrera que fue creado en la empresa por la misma área, lo cual en un principio intentamos implementar el plan de carrera, pero notamos que para efectuar el plan de carrera se necesita que las personas tengan varios años trabajando en la empresa, observar que candidatos podrían ascender al siguiente puesto como lo indica la gráfica del plan de carrera de la empresa. Por otro lado, para poder realizar un trabajo que pueda servir a la empresa y que se observe el cambio al aplicar el proyecto, se analizó que podríamos realizar en el área operativa, indagando en el orgánico de la empresa y un área que se aplique un plan de reemplazos en los que existan puestos críticos se llegó a la conclusión de realizar en el terminal Beaterio que observamos que aquí existen trabajadores que llevan varios años en la empresa y que ocupan puestos claves en la terminal y que pueden existir potencialmente candidatos jóvenes a ocupar estos puestos.

Al momento de ver la necesidad que existen puestos críticos en la terminal, notamos más necesidades como que algunos trabajadores ya deberían jubilarse y deberían ya delegar sus funciones a gente más joven que pueda realizar varias actividades para mejorar la eficiencia de ese cargo.

c) Marco institucional

La empresa EP PETROECUADOR es una empresa pública ecuatoriana, creada el 26 de septiembre de 1989, en el Ecuador se encarga de la explotación de hidrocarburos

directamente por medio de Petroecuador o por contratos de asociación con terceros asume la exploración y explotación de los yacimientos de hidrocarburos en el territorio nacional y mar territorial.

En 1972, el Estado creó una empresa petrolera llamada Corporación Estatal Petrolera Ecuatoriana (Cepe), que en 1989 se transformó en Petroecuador.

El área identificada donde se realizará el proyecto es en la gerencia de transporte en la superintendencia zonal de poliductos norte, aproximadamente esta zona fue creada en el año 1972 contando con tres poliductos, cinco terminales y dos plantas de envasado.

Actualmente se ha cambiado y se ha unido a una sola gerencia, pero sigue teniendo las mismas actividades que en esos años.

Organigrama estructural

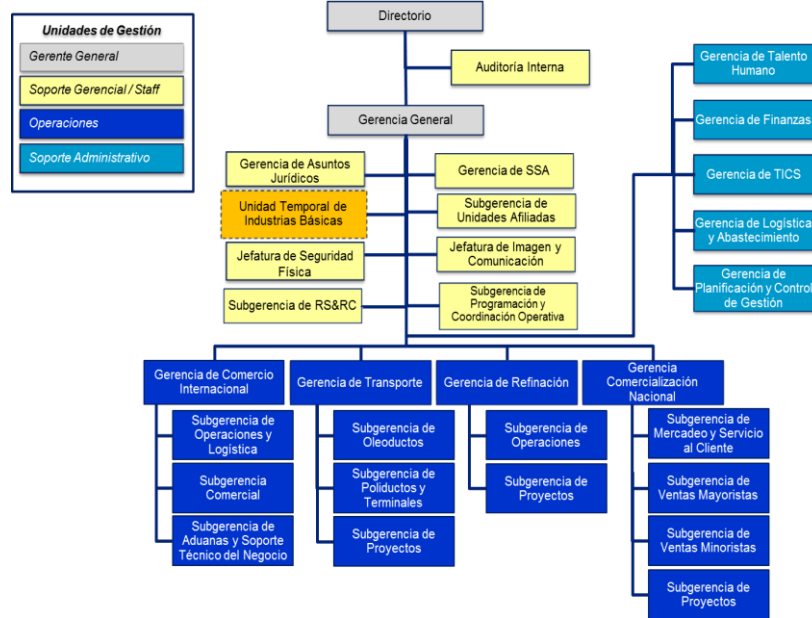


Figura 1. Fuente: (PETROECUADOR, 2015)

d) Beneficiarios:

El proyecto va dirigido directamente a la gerencia de transporte ubicada al sur de la ciudad en el sector el beaterio con un aproximado de cargos establecidos como puestos críticos de 8 a 14 puestos los cuales varían en cargos pero que en sí, son puestos críticos y que sí en algún momento llega a faltar esa persona, existan trabajadores capacitados que puedan cumplir con las funciones de ese cargo.

Los beneficiarios directos son los trabajadores de la unidad de superintendencia zonal poliductos Norte – Beaterio que maneja todo lo que es actividades con glp, distribución y mantenimiento de línea.

Los beneficiarios directos es la gerencia de talento humano, porque al realizar dicho proyecto y si tenemos éxito al realizar el mismo, la gerencia de recursos humanos podrá implementar en las demás áreas este plan de reemplazos.

Resultados o productos

El producto al finalizar el proyecto, será la implementación del plan de reemplazo en dicha superintendencia, también podremos ayudar por el proyecto a mejorar la comunicación con las superintendencias y la gerencia de talento humano en el ámbito de pedido de personal, puede que sea complicado que nosotros hagamos la contratación pero lo que si se puede generar es que exista o se tome en cuenta mediante personal administrativo sobre el personal que se necesita en la gerencia de transporte.

Si se llegará a realizar capacitaciones se realizarán presencialmente personal que ocupa el puesto con el potencial empleado a ocupar el puesto.

Puede ser que al mejorar relaciones con la superintendencia y la gerencia de talento humano exista un resultado intangible al crear una comunicación y satisfacción de necesidades del personal.

Matriz de involucrados

Tabla 1

Matriz de involucrados

GRUPOS INVOLUCRADOS	INTERESES RESPECTO AL PROYECTO	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS Y MANDATOS	CONFLICTOS POTENCIALES
EMPRESA EP PETROECUADOR Gerencia de Transporte Superintendencia Zonal de Poliductos y Terminales Norte – Beaterio. Área de Desarrollo de la Gerencia de Talento Humano.	Plan de reemplazos. Posible adquisición de contratación de personal. Mejora del manejo de pedidos de personal operativo a la Gerencia de Talento Humano. Ayuda en las necesidades de las Superintendencias en temas de personal.	Falta de personal. Falta de comunicación Personal Operativo necesita apoyo de la empresa.	Normativa Interna de Administración de Talento Humano. Código del Trabajo nueva resolución. Ley Orgánica de Empresas Públicas. Constitución de la República.	Problemas con los Superintendentes de la Gerencia de Transporte con la Gerente de Talento Humano por motivos de falta de personal. Cambio de Directorio Nacional en la empresa.

Figura 1.

Nota: se detalla al grupo que está directamente involucrado con el proyecto, la información que fue recopilada mediante visitas de campo logrando identificar problemas, intereses y los conflictos potenciales que podrían haber ocurrido en el proceso del proyecto y que normas o leyes de la empresa podrían intervenir en el mismo. Elaborado por: Elizabeth Cabezas

Ejecución y monitoreo

Introducción – Contexto

El proyecto inicio con la nueva ley de graduación para los estudiantes universitarios para obtener su título de tercer nivel, al estar realizando pasantías en la empresa se nos facilitó

la propuesta de realizar el proyecto en la misma, en el área que es desarrollo en la que me encuentro actualmente se tomó como iniciativa analizar las necesidades que tienen la gerencia de talento humano y que se puede aplicar para realizar un proyecto que beneficié tanto al estudiante como a la empresa.

Por medio de conversaciones con el área y revisión de lo que el área ha realizado pudimos llegar a identificar algo que se debe aplicar por medio del plan de carrera pero que en la estructura orgánica de la empresa existen puestos críticos y en este caso del área operativa que son difíciles de reemplazar, así con la propuesta identificada se decidió realizar este proyecto conjuntamente con apoyo del área de desarrollo (jefe y analista), por lo cual se vio la necesidad al ser identificada el área a la que se va a trabajar se pueda conversar con el subgerente de la superintendencia si nos puede dar apertura al recopilar datos y a realizar entrevistas con los operarios y los jefes, al reunirnos con el subgerente de la superintendencia y observar la actitud y pre disponibilidad que nos dio al poder realizar dicho proyecto, después de unas semanas al comenzar el nuevo semestre se comenzó a realizar las actividades para implementar el plan de reemplazos.

En las últimas semanas han ocurrido cambios de alta relevancia para la empresa ya que se ha cambiado de gerente general de la empresa lo cual genera varias expectativas de todos los empleados por que cuando han ocurrido estos cambios existen cambios en todo el personal a nivel de puestos altos, dependiendo como el nuevo gerente quiere que se maneje la empresa, estos cambios para la empresa generan tensión en los empleados y los procesos también toman un stand by, hasta que se tenga las nuevas directrices de parte de la gerencia general.

Para los empleados dichos cambios están generando una preocupación al implementar procesos y seguir con sus actividades normales los cuales se espera que en el transcurso de este mes todo vuelva a la normalidad.

Avance del proyecto

- Por medio de las actividades realizadas tanto presencialmente al realizar las visitas al Beaterio, en sí las actividades se desarrollaron de manera consecuente esto quiere decir que al ir conversando con los superintendentes y observando en los perfiles de los puestos que nos mencionaban como críticos, vemos que pueden existir otros empleados que puedan realizar esas funciones y que cumplan con la normativa de la empresa en este caso es que cumplan con la brecha de su perfil para poder ese puesto crítico.
- La problemática como ya lo hemos mencionado antes es la falta de personal en el área operativa y que en su mayoría es de la superintendencia de poliductos, observamos que los jefes sienten una falta de interés de la gerencia de talento humano sobre no ayudarles con el personal que requieren y dichos pedidos de personal vienen ya llevándose por memorandos desde el año 2012 y no les cubren con los puestos que realmente se necesita, estos problemas han producido insatisfacción en los jefes y molestia ya que no se sienten escuchados por la gerencia general y las necesidades que tienen, ya que como mencionan es un problema que ya viene de varios años atrás y que no ha sido solucionado.
- La superintendencia zonal de poliductos norte Beaterio por medio de este proyecto o como beneficiarios, comentan que es bueno que una persona pueda ser

comunicador o intermediario sobre la problemática que ellos tienen entorno a la falta de personal, al recibir estos comentarios en los que nosotros podemos ser una importante causa para que se pueda dar una respuesta al pedido que ellos realizan, con esto hace que exista un empoderamiento con el proyecto que se está realizando y el compromiso que debemos tener con el mismo.

- Los resultados que se logra es poder realizar un análisis exhaustivo de los puestos críticos y también el informar a la gerencia sobre los pedidos que tiene la superintendencia y si podría existir una posible contratación en cada superintendencia.
- Mediante un buen manejo y adecuado tiempo al realizar conversaciones con el personal operativo y superintendentes con las visitas al Beaterio se ha podido recopilar datos y lo que se realiza en el área de desarrollo es más análisis con los perfiles, estructura, etc.
- Existe demora en las visitas al Beaterio ya que como es personal operativo sus turnos no son los mismos y las entrevistas con los jefes es complicado concretar ya que ellos tienen comisiones a nivel nacional, lo que hemos realizado cuando ha existido ausencia de la persona que vamos a visitar, realizamos observaciones, la labor que realizan, horarios de trabajo, refrigerio, en estos casos con ciertas personas que hemos conversado han comentado que más en el área operativa nunca se cumple con los turnos que realmente deberían ser, pero que siguen cumpliendo las funciones porque no pueden parar de producir el combustible.

- De cierto modo el tema del proyecto ha levantado nuevas problemáticas de la zona de Poliductos, que se ve el problema más en el área operativa con la falta de personal y la falta de interés de estos temas de la gerencia de talento humano, le vemos como un problema negativo ya que los superintendentes se quejan de este problema pero no tienen respuesta ya hace algunos años, estos pedidos se vienen realizando hace más de 4 años y no han tenido ninguna observación sobre la parte de la gerencia de talento humano.
- Al generarse cambios a nivel gerencial como se lo hizo con la gerencia general, tiene como efecto que el personal tenga un poco de desinterés en su trabajo y en lo que pueda pasar, refiriéndose a que pueden cambiar sus jefes directos e incluso puede haber cambios con los puestos, actualmente la gerencia de talento humano es la que está realizando todos los procesos de cambios en toda la empresa que son pedidos por la gerencia general, adaptándose a nuevas pautas y requerimiento que tiene el actual gerente general.
- Los resultados del proyecto para mencionarlos es un poco esporádico que ya se pueda presentar un producto final, pero se puede señalar que al realizar todas las actividades con el personal directamente afectado con el proyecto, forma resultados a corto plazo, y con el análisis que se ha realizado con la información sobre los puestos y demás actividades se puede clarificar que el proyecto para su implementación los puestos y cargos y posible personal a reemplazar cumplan con la brecha actual que pide la empresa, mencionando que el cumplimiento de la brecha es un porcentaje que se tiene que cumplir en el área operativa es del 70%,

y la brecha es la comparación del perfil impuesto por la empresa y las competencias que tiene el empleado.

Análisis del presupuesto

El presupuesto tomando en cuenta a realizar el proyecto en la misma empresa y que por un lado se lo puede analizar cómo trabajo más de investigación en la gerencia de talento humano y las visitas que se realizan esporádicamente al Beaterio no se asume valores altos, teniendo en cuenta que las visitas al Beaterio corren por cuenta de la estudiante y los días que se ha visitado en la zona nos han brindado los refrigerios, en gastos internos de la empresa hacía la estudiante el pago de las pasantías que comenzó desde el 04 de mayo del presente año la remuneración por pasantías es de \$354,00 con los descuentos que nos realizan del IESS lo cual el convenio está hasta la fecha del 4 de noviembre, en la que se tendrá que presentar un anillado y en cd el proyecto como tal al área de capacitación de la empresa en la que revisará el trabajo realizado en estos cinco meses, en los pagos de pasantías siempre ha existido demora de 15 días en los pagos.

Los gastos que se realizan al visitar la planta del Beaterio se han tomado en cuenta gastos de transporte, se toma como referencia \$20,00 ya que se gasta más en la movilización al dirigirse hacia la zona y también que es una zona bastante alejada de la ciudad.

En las actividades que se puede ahorrar y que no están nombradas en el presupuesto son las copias, impresiones, uso de instrumentaría de oficina, etc. Los mismos que son facilitados en el área que se hace las pasantías, así podemos encontrar un ahorro y no tener

un gasto innecesario y también nos da facilidad la misma empresa al poder utilizar sus instrumentos de oficina.

Analizando estos gastos observamos que no es un gasto relevante el que se va utilizar en el proyecto, el fin de este proyecto es utilizar y optimizar recursos en el proceso, con el fin de que se pueda generar cambios en la zona no esperamos tener gastos fuera de lo necesario y si así lo tuviéramos serán gastos mínimos en los que podamos ahorrar.

Evaluación intermedia

Participantes

El proyecto realizado consta de los participantes directos de la superintendencia zonal de poliductos norte Beaterio aproximadamente con 20 personas entre las cuales, se encuentra personal que trabaja en las diversas intendencias de la zona con los superintendentes de las intendencias, el grupo se encuentra trabajando actualmente en la planta del Beaterio de la empresa, han existido ocasiones que se ha realizado las visitas y que por motivos de trabajo y porque los jefes realizan comisiones a las diferentes plantas a nivel nacional no se han encontrado.

La relación que se ha logrado tener al realizar este proyecto ha sido muy fructífera ya que los cargos altos de las superintendencias han tenido disponibilidad en conversar con nosotros sobre el tema de identificación de puestos críticos o claves y hemos notado la predisposición que han tenido sobre el tema, el grupo que ha sido manejado directamente en el Beaterio se tiene que tomar en cuenta que todos son hombres que van en edades de

40-75 años con varias funciones que cumplen en la planta y que ya van más de 25 años trabajando con la empresa.

Para trabajar en análisis de perfiles se ha realizado en el área de desarrollo de la gerencia de talento humano este equipo de trabajo está conformado por 12 personas entre hombres y mujeres, las cuales una profesional en el área con puesto de analista de desarrollo ha sido la persona que me ha guiado en el proyecto y conjuntamente con el jefe de la misma área.

Los participantes en el proyecto es un grupo heterogéneo en el que comparten una misma problemática como la falta de personal y la urgencia en llenar esas vacantes para una mejora de producción y baje las enfermedades en estos trabajadores.

Lugares de trabajo

El proyecto se está realizando en dos zonas en el Beaterio donde se ha realizado las reuniones con los superintendentes y el otro lugar de trabajo en el área de desarrollo en la gerencia de talento humano ubicado en la matriz de la empresa.

Instrumentos de recolección de información:

Se ha utilizado como instrumento entrevistas con diálogos a personas que están completamente y tienen conocimiento del tema, por el cual el entrevistador intenta obtener información, opiniones o creencias de una o varias personas.

También se han realizado observaciones estructuradas en las que hemos podido ver el trabajo que realizan estos cargos llamados como puestos críticos, “el observador no tiene

un esquema referente a que variables debe observar con mayor énfasis; y recoge todo tipo de información por medio del trabajo de campo” (Staruss, 2002, pág. 27).

Se ha realizado entrevistas no estructuradas por que se ha tenido el mismo enfoque con todos los superintendentes en el que por medio de una pregunta nuestros entrevistados han comenzado desglosando varias cosas y que se han ido generando de acuerdo a como va ir fluyendo la entrevista, es aquí donde nosotros hemos puesto énfasis ya que al poder realizar está entrevista el entrevistador ha tenido la libertad para narrar las experiencias que tienen en la zona.

Análisis de contenido no ha ayudado a poder sistematizar y reducir la información que hemos venido acumulando en estos meses lo que tiene que ver con los perfiles, puestos que se necesita, personal idóneo a reemplazar esos puestos críticos, al análisis de contenido se lo puede definir como “una técnica de codificación, donde se reducen grandes respuestas verbales a preguntas esenciales en categorías que se representan dependiendo la información obtenida” (Muehl, 2010, pág. 31).

Fuentes de información:

- Normativa Interna de Gestión de Talento Humano de la EP PETROECUADOR
- Estructura Orgánica de la Empresa EP PETROECUADOR
- Perfiles de los puestos de la Empresa EP PETROECUADOR
- Iniciativa de Plan de Carrera de la empresa EP PETROECUADOR.

- Superintendentes de la Gerencia de Transporte en la Zona de Poliductos y Terminales Norte.
- Personal Operativo de la Zona de Poliductos y Terminales Norte.

Hallazgos

a) Avance de logro de los resultados y objetivos

Al plantear el tema en la empresa EP PETROECUADOR se analizaron varios aspectos que estén concatenados a la gerencia de talento humano y que esté relacionado con la carrera de psicología laboral en lo que se espera conseguir un título de tercer nivel, al analizar procesos que se han realizado por el área de desarrollo de la gerencia de talento humano analizamos un plan de carrera en el área administrativa pero se observó que en el plan de carrera se puede implementar un plan de reemplazos de puestos críticos, llamados puestos críticos ya que son cargos que necesariamente son cargos operativos y que las funciones que cumple este personal son complicadas de conseguir un reemplazo.

Al plantearnos como objetivos la identificación de puestos claves o críticos de la zona, con las entrevistas realizadas y revisión de perfiles se ha podido identificar estos puestos críticos, al querer implementar el plan de reemplazos se necesita el seguimiento exhaustivo de estos puestos.

Las actividades realizadas durante este tiempo y que han sido de valiosa importancia para el proyecto es haber identificado los puestos críticos en la superintendencia y también hemos visto que la gerencia de transporte tiene una problemática que es la falta de personal

para el área operativa y que no ha sido solucionado por la gerencia de talento humano hace varios años atrás.

b) Deficiencias y limitaciones:

Al estar realizando la ejecución del proyecto mayormente no se han encontrado problemas de gran relevancia, al realizar visitas al Beaterio hemos podido visitar a los superintendentes y observar el trabajo de estos puestos claves o críticos.

Ahora actualmente tenemos una limitación ya que se generó un cambio en la empresa al ser cambiado el gerente general y por ende se han producido cambios a nivel de directorio por estos motivos en las últimas semanas no hemos realizado visitas al Beaterio por que la empresa está con varios cambios y los gerentes, jefes están viajando frecuentemente a la refinería de Esmeraldas que es en ese lugar donde se encuentra el actual gerente general.

El trabajo que se ha venido realizando no se ha producido ninguna dificultad que no pueda ser solucionada, sólo que en ciertos momentos no hemos coincidido en los turnos del personal del Beaterio.

El proyecto se ha generado de una manera secuencial con lo planificado y el producto que esperamos entregar sea el adecuado y genere un beneficio a la superintendencia.

c) Resultados no previstos:

En este caso los resultado no previstos que no planificamos al plantear el proyecto es la alta falta de personal que tienen las superintendencias y que no han sido intervenidas por la gerencia de talento humano, tal vez sea por presupuesto que no se ha tomado mucho

interés pero observamos que estos problemas han generado varios inconvenientes en las superintendencias, esta problemática estrictamente tiene que ser tomada en cuenta por la gerencia general y la gerencia de talento humano al tomar las decisiones acertadas en la contratación necesaria de este personal.

Cronograma y presupuesto

El cronograma de actividades, inicio entre las primeras semanas del mes de abril con la preparación de los aspectos previos al informe, en esta etapa se realizó una reunión de jefes para analizar los distintos tipos de problemas que se presenten en el proyecto, una vez estudiados los mismo problemas se procede a una reunión con la superintendencia con la que se va a realizar el trabajo.

Superado este punto que finalizó en abril, se procedió al análisis de perfiles durante las 4 semanas laborables del mes de mayo, para lo cual se solicita un pedido a la gerencia sobre las posibles personas jubiladas de la empresa y con ello se realizó un análisis de los puestos a punto a salir. Al encontrar las posibles vacantes se hace un pedido a la superintendencia por el personal faltante y su posterior revisión de orgánico.

Para el siguiente punto donde se realiza la visita y posterior entrevista de superintendentes, se tuvo una demora por los trámites pertinentes, el mismo que tuvieron lugar en todo el mes de junio y la primera semana del mes de julio.

Entre las tres semanas restantes del mes de julio se analizó los puntos críticos en donde se tuvo una reunión con los jefes para una nueva revisión de perfiles y ver posible personal que pueda ocupar los puestos faltantes.

Con la información recolectada se inició en las tres primeras semanas del mes de septiembre y termino en el mes de octubre, se procede a la implementación de un plan de reemplazos para lo cual se tuvo una conversación previa con los superintendentes donde se analizaría las posibles contrataciones para ocupar los puestos críticos y se finalizó con una conversación con la gerente de talento humano, sobre la posibilidad de que se habrán cursos de méritos y oposición para cumplir con el reemplazo.

Para finalizar, se realizó un seguimiento en el transcurso del mes de noviembre, con reuniones con la superintendencia de la zona y se verificó si hubo mejora con el proceso estipulado.

8. Análisis de la información.

Lo que se encontró al principio del proyecto fue una necesidad de algo que en esta instancia es el plan de reemplazos, lo cual nos llevó a realizar una investigación dentro de la organización, que derivó en la recolección de información de fuentes primarias. Posteriormente se presentó como iniciativa a la normativa de talento humano, el plan de reemplazos pero que no ha sido aplicada en ningún área, y analizando con los profesionales en el área de desarrollo en la que yo realice la pasantía se pudo llegar a la conclusión que se podría implementar en una área y zona operativa para la identificación de puestos claves y que se pueda observar que se puede identificar los posibles reemplazos, se escogió el área operativa ya que un puesto crítico es tomado como de alto impacto y alta responsabilidad en una empresa y más si la empresa es de producción y al llegar un puesto crítico a ausentar se va a perjudicar a la operatividad de maquinaria, insumos del área escogida en el Beaterio.

Como resultado de las entrevistas pudimos obtener un detalle más claro de cuáles son los puestos clave, que serían los cuales reemplazaríamos; a continuación los resultados finales:

Tabla 1.

Detalle de puestos actuales con los puestos a reemplazar

ACTUAL PUESTO A SALIR	PUESTO A REEMPLAZAR
Técnico líder de terminal	Técnico de terminal
Especialista de programación operativa transporte.	Analista de Movimiento de Productos.
Jefe de Programación Operativa de Transporte	Especialista de Programación de Movimiento de Productos.
Especialista de Mantenimiento de Terminales.	Técnico Líder de Planificación y Registro de Mantenimiento.
Intendente de Mantenimiento de Terminales.	Especialista de Mantenimiento de Terminales.
Jefe de Integridad y Confiabilidad.	Supervisor de Control de Calidad.
Supervisor de Integridad y Confiabilidad	Técnico Líder de Integridad y Confiabilidad.
Jefe de Mantenimiento de línea y derecho de vía.	Supervisor de Mantenimiento de línea y derecho de vía.
Supervisor de Seguridad, Salud y Ambiente.	Técnico Líder de Seguridad, Salud y Ambiente.
Supervisor de Estación Reductora.	Técnico Líder de Operaciones.
Técnico Líder de Operaciones.	Técnico de Operaciones.
Intendente de Poliductos.	Especialista de Operaciones de Poliductos.
Supervisor de Electricidad, Instrumentación y Control.	Técnico líder de Electricidad.

Nota: se especifica el actual puesto crítico con el puesto que puede llegar a reemplazar.

Elaborado por: Elizabeth Cabezas

Con la aplicación de la observación directa y el trabajo de campo se analizó la información recopilada como perfiles y se realizó un estudio para poder determinar el personal que estaba pronto a jubilarse con las acotaciones por el superintendente logramos identificar a los puestos y observar las funciones que cumplen los mismos y con esta información poder identificar los puestos a reemplazar.

Segunda parte

1. Justificación

La principal razón de ser de la realización de este proyecto es el mejoramiento de los procesos en el área operacional de la organización, mediante una sistematización en la selección de puestos críticos a reemplazar, creado desde el área de desarrollo con el apoyo del jefe del área de desarrollo de la gerencia de talento humano y la analista de la misma área, con los cuales se procedió al análisis y estudio del plan de carrera que fue creado en la empresa por la misma área antes mencionada, luego de realizado el análisis en un principio se intentó implementar el plan de carrera, pero notamos que para efectuar el plan de carrera se necesita que las personas tengan varios años trabajando en la empresa, además de realizar una observación detallada que nos permita determinar los candidatos que podrían ascender al siguiente puesto, guiados en los parámetros proporcionados por la gráfica del plan de carrera de la empresa.

Por otro lado, para poder elegir cuales son los puestos que merecen mayor prioridad en su atención basados en que estos puedan aportar significativamente a las actividades de la organización y que aplicado el proyecto denoten un cambio en favor de la optimización de las actividades de la organización, se analizó y concluyó que la mejor área en la cual podríamos realizar el proyecto era el área operativa, indagando en el orgánico de la empresa y un área en la cual un plan de reemplazos sea aplicable, en donde además existan puestos críticos que contribuyan de manera relevante en la organización.

Todo esto llevó a la conclusión de realizar en el terminal Beaterio ya que aquí se pudo observar la existencia de trabajadores que llevan varios años en la empresa y que ocupan

puestos claves en la terminal lo que significa que muy posiblemente podrían existir potenciales candidatos jóvenes para ocupar estos puestos.

Al momento de analizar y evaluar las principales necesidades que existen puestos críticos en la terminal, pudimos notar claramente que una de las principales falencias dentro del funcionamiento operativo de la organización era la edad y tiempo de trabajo de algunos trabajadores los cuales eran candidatos para la jubilación, lo que motivó a que estos fueran los principales empleados a participar dentro de este proyecto de sistematización de reemplazo de puesto críticos, situación que generaría vacantes en puestos críticos, las cuales deberían estar disponibles para gente más joven que pueda realizar varias actividades para mejorar la eficiencia de cada uno de esos puestos.

El principal aporte de este proyecto está en la optimización de actividades dentro de esta organización, ya que la implementación de este plan de reemplazos beneficiará notablemente al desarrollo sistematizado de selección de puesto críticos a reemplazar y a la selección de los posibles candidatos para ocupar estos puestos y cumplir las funciones que deleguen los mismos.

2. Caracterización de los beneficiarios

El proyecto fue dirigido directamente a la gerencia de transporte ubicada al sur de la ciudad en el sector el Beaterio con un aproximado de cargos establecidos como puestos críticos de quince (15), los cuales varían en cargos pero que en sí, son puestos críticos, pero tienen la capacidad de que si en algún momento falte algún trabajador existan otras personas capacitadas que puedan cumplir con las funciones de este cargo.

Los beneficiarios directos son los trabajadores de la unidad de superintendencia zonal poliductos Norte – Beaterio que maneja todo lo que es actividades con glp, distribución y mantenimiento de línea.

Se tomó en cuenta que los potenciales candidatos a reemplazar fueron los puestos operativos y que de una u otra manera son puestos críticos que son difíciles de reemplazar, para la transmisión de conocimiento lo que se analizó el cumplimiento de las competencias que se pueden ir reforzando y las capacitaciones respectivas, creadas por el área del trabajador.

Estos potenciales candidatos beneficiarios de poder reemplazar a más de que cumplan con todos los requisitos por la norma de la empresa para ocupar un puesto siempre tienen que haber participado y ganado el concurso planteado por la gerencia.

Los beneficiarios directos es la gerencia de talento humano.

3. Interpretación

Se realizó el proyecto dentro del área de gerencia de talento humano de la empresa EP PETROECUADOR en la cual se nos dio una gran apertura para nuestro análisis, se tomó la ayuda tanto del personal como de los jefes y dirigentes de dicha empresa, con los cuales tuvimos reuniones y conversaciones para debatir los puntos requerimos que nos sirvieron a lo largo del desarrollo del proyecto.

Se inició el estudio con el personal del área planteada y se observó un plan que acaba de presentarse donde se analizaron los procesos que llevaban a cabo dentro del área, el mismo que hacía alusión al análisis de una premisa sobre el proceso de presentar un plan de

carrera, se enfocó sobre las normativas del talento humano que fue aprobada en el 2013 y se plantea un plan de reemplazos que quedara como iniciativa.

Una vez realizado el estudio se procede a identificar los puntos críticos de los puestos y funcionarios internos, para buscar potenciales candidatos que podrían llegar a reemplazar esos puestos, según la normativa de talento humano se debe llegar a cumplir ciertos factores: evaluación por competencias, perfil, que haya ganado el concurso abiertos de méritos y oposición con el mejor puntaje dentro del proceso de selección.

Los principales factores que ayudaron al desarrollo y posterior análisis del proyecto fue la facilidad con el trato de personas dentro de la empresa, tanto los jefes administrativos como sus empleados dieron nos ayudaron en todo lo relacionado con nuestro tema y así facilito a la disposición de datos y posterior estudio de lo mismo. Así también los retrasos que se tuvo en algunos puntos de la presentación del proyecto y puntos clave para su restauración de personal, se debió a los puestos delegados de la misma, ya que se tuvo algunas reuniones con entidades exteriores como las superintendencias que demoraron el proceso de análisis dentro de nuestro cronograma inicial

4. Principales logros del aprendizaje

- a) Este proyecto basado en la experiencia proporcionada por las practicas realizadas dentro de la organización EP PETROECUADOR, ayudan esencialmente al reconocimiento de los problemas reales que se puedan suscitar dentro de la vida laboral ya que toda la experiencia teórica adquirida durante el periodo de estudio hasta cierto nivel proporcionan una guía para poder resolver todas estas situaciones que se presentan ya en al ámbito laboral.

Toda la información adquirida dentro del periodo de formación académica aportan con las bases psicológicas aplicables a cada situación dentro de una organización , pero existe un reto muy grande ya que la aplicación de todo lo aprendido conlleva un sin número de decisiones que son propias de cada uno de nosotros, ya que cada situación y cada organización tiene sus propias necesidades y cada una de estas una solución diferente, lo importante es poder hallar la que se presente como la más óptima.

Toda esta experiencia práctica ha dejado un cúmulo de importante información, que la puedo considerar como positiva, en el sentido de poder entender cómo funciona realmente todo lo aprendido en situaciones reales de trabajo.

- b) Este proyecto además generó un aporte para la organización en la cual se realizó, ya que le muestra una opción para poder solucionar un problema que tiene esta, específicamente dentro de su área operativa, lo que finalmente le proporcionará mayor oportunidad de optimizar sus actividades, derivando en mayor productividad para la empresa como tal.
- c) Los principales objetivos que podemos reconocer dentro del proyecto son los siguientes :
 - La identificación de los puestos considerados como puestos críticos dentro de la organización:

Este objetivo fue cumplido mediante la investigación que requirió de recolección de información de fuentes primarias mediante técnicas como las entrevistas

realizadas al superintendente, la observación directa y el trabajo de campo realizado dentro del área operativa lo que nos permitió identificar los principales puestos críticos.

- Análisis de los puestos críticos encontrados dentro de la organización:

Este objetivo luego de reconocidos los principales puestos críticos, fue llevado a cabo con un grupo de trabajo dentro de la misma organización lo que aportó a poder finalmente definir y estructurar el plan de reemplazos con los principales o los puestos críticos de mayor prioridad.

- Identificación y análisis de los principales candidatos para para cubrir los puestos críticos:

Para el cumplimiento de este objetivo se requiere de más recursos como tiempo y sistema de selección de personal que aplicado por la empresa pueda dar resultados definitivos con respecto a los candidatos para ocupar los puestos de trabajo definidos como puestos críticos. Motivo por el cual no se ha dado total cumplimiento a este objetivo.

- d) Se realizó un árbol de problemas del desarrollo del plan de reemplazos en la gerencia de transporte de la empresa EP PETROECUADOR, en el cual se observan las causas para la implementación del plan de carrera y sus posibles y eficaces efectos que se evidenciarán tanto en la gerencia como en la empresa en general, puesto que a más de tener empleados satisfechos y en igualdad de

ascender, se tendrá en cuenta el plan individual de cada uno de los empleados de la Empresa.

Desarrollo plan de reemplazos

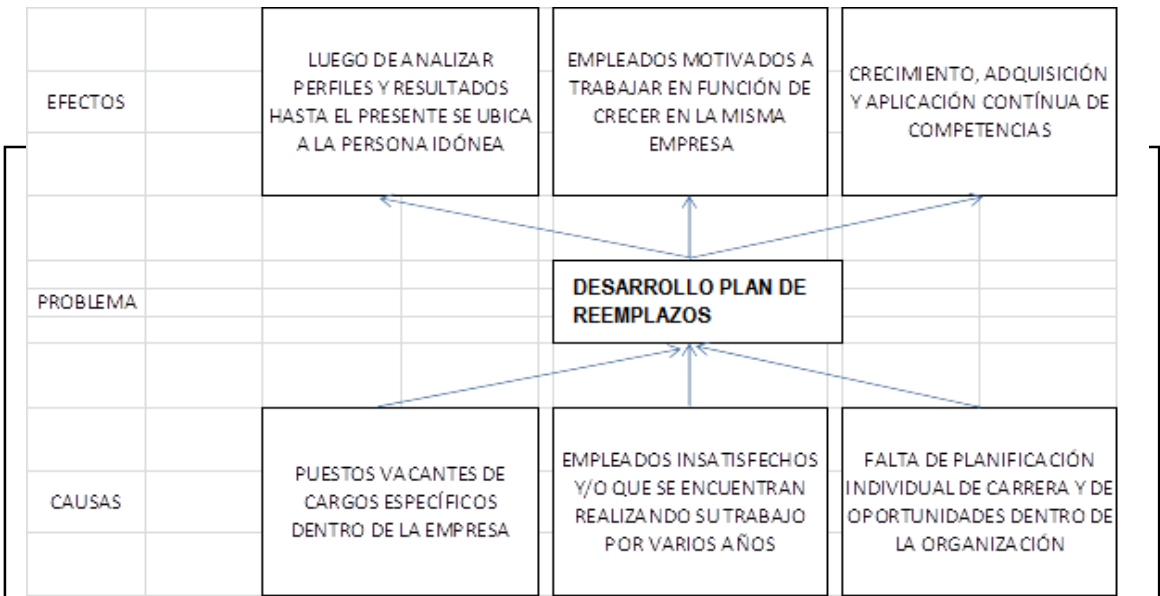


Figura 2. Árbol de desarrollo de plan de reemplazos
Nota. Desarrollo de causas problema y efectos al implementar el plan de reemplazos.
Elaborado por: Elizabeth Cabezas

- e) Como innovaciones podemos mencionar el cambio en el sistema de reemplazos que aplica una mayor gestión del bienestar de los empleados que laboran para la organización tanto de los salientes como de sus potenciales reemplazantes dentro de esta organización ya que el proyecto se propone en base a la experiencia adquirida en las prácticas, poder implementar un nuevo proceso de reemplazo el cual haga nos solo más eficiente a la organización en términos de productividad sino también a sus procesos internos.

- f) La gestión del bienestar aplica buenas prácticas de la psicología positiva para potenciar los motivadores intrínsecos, que fortalecen a un empleado talentoso, su aplicación en las actividades realizadas, su motivación al logro y su compromiso hacia la organización.

Las mejores organizaciones para trabajar son aquellas que complementan una retribución competitiva, con un excelente salario emocional. En estas organizaciones, líderes emocionalmente inteligentes, contribuyen a crear equipos de alto desempeño instigando en sus colaboradores un significativo sentido de propósito.

- g) Muchas empresas luchan por sobrevivir con colaboradores desmoralizados y emocionalmente desvinculados a su rol. Las organizaciones consideradas exitosas y con mayor capacidad para innovar conforman ambientes laborales con buenas oportunidades de desarrollo profesional, donde se respeta a la persona por su talento y emotividad, y se ofrecen programas para conciliar las demandas del quehacer profesional, con lo que a la persona le gusta hacer en su vida personal.

Conclusiones

- En la empresa EP PETROECUADOR se han encontrado varias fortalezas como son: un ambiente laboral estable que no influye en la rotación del personal, un talento humano que hace competitiva a la empresa y además busca la manera de retener al personal más eficiente con un punto de vista estratégico.
- El doble objetivo funcional del departamento de recursos humanos, que hace la función de organizar al personal de la empresa EP PETROECUADOR es un elemento básico y va de la mano con las funciones que tiene gerencia de transporte, de su eficiente ejecución en conjunto depende el desempeño correcto de los diferente planes o metas propuestos.
- Los empleados que trabajan para la gerencia de transporte EP PETROECUADOR tienen un desconocimiento acerca de los puestos a los cuales se puede ascender, aunque a la vez son conscientes de que se necesita una preparación adecuada y continúa para poder llegar hacia un puesto superior.
- El ambiente de trabajo dentro de la empresa ha sido un factor indispensable a la hora de rescatar una mejor funcionalidad dentro del entorno, ya que se ha identificado que existe una buena comunicación entre jefes y las personas a las que tienen a cargo, además hay estabilidad y los empleados están conformes con el trabajo que realizan.

Recomendaciones

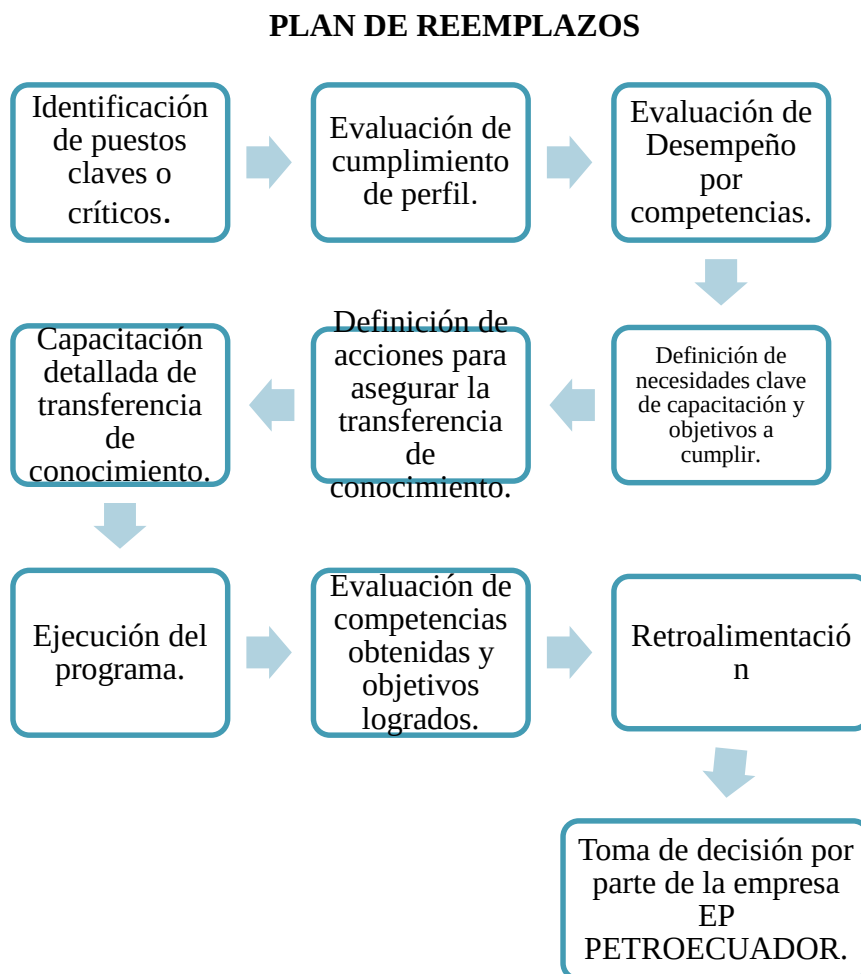
- Al realizar el análisis dentro de la empresa EP PETROECUADOR y haciendo referencia en el árbol de problemas, se debe fomentar y/o fortalecer el potencial de los trabajadores y a la vez identificar al personal más idóneo y eficiente para retener esos potenciales trabajadores e involucrarlos en otro puesto y a su vez poder crecer en la misma empresa sin necesidad de buscar otras opciones fuera.
- El establecimiento de un diseño y ejecución del plan de reemplazos es un factor motivante para el desarrollo profesional de los empleados que trabajan en la empresa.
- Es recomendable que el talento humano cuente con una planificación de plan de reemplazos para que el personal tenga la posibilidad de crecer laboralmente, y a la vez se estructure un programa fortaleciendo el progreso personal con metas reales y objetivos por cada una con el fin de optar a otro puesto dentro de la gerencia de transporte de la empresa EP PETROECUADOR.
- Una recomendación que se recalca es el proyecto de planificación de reemplazo dentro de la empresa EP PETROECUADOR como herramienta y/o insumo para lograr la competitividad del capital humano y por ende del mercado.

Referencias

- Araujo, J., & Brunet, I. (2012). *Compromiso y competitividad en las organizaciones*. San Francisco: Publicaciones URV.
- EP PETROECUADOR. (2013). Normativa de Talento Humano. Quito.
- Gonzalez, M. (2006). *Habilidades directivas*. Málaga: Innova.
- Muehl, D. (2010). *Análisis de Contenido*. Michigan: Universidad de Michigan.
- PETROECUADOR, E. (5 de Mayo de 2015). *Misión, Visión y Valores*. Recuperado el 5 de mayo de 2015, de <http://www.eppetroecuador.ec/?p=1936>
- Saracho, J. M. (2005). *Un modelo general de Gestión por Competencias*. Santiago de Chile: RIL editores.
- Staruss, A. (2002). *Bases de Investigación cualitativa*. Colombia: Universidad de Antioquía.

Anexos

Anexo 1. Diagrama



NOTA:

En el caso particular de la empresa EP PETROECUADOR, la planificación de programas de capacitación se realizan anualmente sobre la base de un presupuesto anual aprobado por el Directorio, por tal razón se presenta la propuesta del programa de capacitación y transferencia de conocimiento necesario para la implementación del plan de reemplazos, a fin de sea considerado dentro del plan de capacitación para el período 2017.

Anexo 2. Cuadro comparativo.

PLAN DE REEMPLAZOS					
PUESTO A REEMPLAZAR	PUESTO ACTUAL	NOMBRE	BRECHA ACTUAL	BRECHA HOMOLOGADA A PUESTO A REEMPLAZAR	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
TÉCNICO LÍDER DE TERMINAL	TECNICO DE TERMINAL	BADILLO OSWALDO	61,87%	53,66%	Excelente
	TECNICO DE TERMINAL	FRANCO ANTONIO	61,87%	53,66%	Excelente
ESPECIALISTA DE MANTENIMIENTO DE TERMINALES	TÉCNICO LÍDER DE PLANIFICACIÓN Y REGISTRO DE MANTENIMIENTO	BADILLO CARMEN	66,66%	89,28%	Muy Bueno
SUPERVISOR DE INTEGRIDAD Y CONFIABILIDAD	TECNICO LÍDER DE INTEGRIDAD Y CONFIABILIDAD	TORRES RICARDO	91,66%	91,66%	Excelente
INTENDENTE DE POLIDUCTOS	ESPECIALISTA DE OPERACIONES DE POLIDUCTOS	VACA ANTONIO	71,66%	88,75%	Excelente
ESPECIALISTA DE MOVIMIENTO DE PRODUCTOS	ANALISTA DE MOVIMIENTOS DE PRODUCTOS	CARDENAS HENRY	89,28%	89,28%	Excelente
	ANALISTA DE MOVIMIENTOS DE PRODUCTOS	GRANDA FAUSTO	93,57%	89,28%	Excelente
JEFE DE MANTENIMIENTO DE LÍNEA Y DERECHO DE VÍA	SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO DE LÍNEA Y DERCEHO DE VÍA	CASTILLO ALBERTO	89,28%	90,62%	Excelente
SUPERVISOR DE ESTACIÓN REDUCTORA	TÉCNICO LÍDER DE OPERACIONES	ROVAYO GUSTAVO	75,25%	68,68%	Excelente
SUPERVISOR DE ELECTRICIDAD, INSTRUMENTACIÓN Y CONTROL	TÉCNICO LÍDER DE ELECTRICIDAD	JARAMILLO JUAN	65,50%	88,00%	Excelente
TÉCNICO LÍDER DE OPERACIONES	TÉCNICO DE OPERACIONES	MOROCHO DAMIAN	48,00%	55,00%	Excelente
JEFE DE PROGRAMACIÓN OPERATIVA DE TRANSPORTE	ESPECIALISTA DE PROGRAMACION DE MOVIMIENTO DE PRODUCTOS	ALARCON NICOLAS	89,28%	87,50%	Excelente
	ESPECIALISTA DE PROGRAMACION DE MOVIMIENTO DE PRODUCTOS	MOLINA CRISTIAN	89,28%	87,50%	Excelente
INTENDENTE DE TERMINALES	ESPECIALISTA DE MANTENIMIENTO DE TERMINALES	DE LA TORRE FRANCISCO	63,80%	86,87%	Excelente
	ESPECIALISTA DE MANTENIMIENTO DE TERMINALES	VALENCIA ELIAS	87,14%	86,66%	Excelente

Anexo 3. Entrevista

Nombre del entrevistado: Ing. Luis Ramon

Fecha de entrevista: 25/06/2015

Lugar: Superintendencia Zonal de Poliductos y Terminales Norte El Beaterio

Preguntas:

- ¿De acuerdo al alto nivel de responsabilidad e impacto en las operaciones, se han definido los siguientes puestos como claves o críticos, cuáles cree usted que son de máxima importancia?
- ¿Cuáles podrían ser los potenciales candidatos que cubran a través del plan de reemplazos, los puestos claves?
- ¿Cuáles cree que son las principales competencias que deben cumplir los potenciales candidatos?

AUTORIZACIÓN DE ENTREVISTA GRABADA

Yo, LUIS RAMON mediante la presente autorizo a ELIZABETH CRISTINA CABEZAS ROBLES, estudiante de la Universidad Politécnica Salesiana para que grabe la entrevista que me realizará, además que puede utilizar la información de la misma para la realización del proyecto de tesis con el tema "Identificar puestos claves o críticos de la Unidad Superintendencia Zonal de Poliductos y Terminales Norte Beaterio, a fin de establecer el plan de reemplazos de dichas posiciones y definir acciones para asegurar la transferencia de conocimientos de las actividades del área" Empresa EP PETROECUADOR.



LUIS RAMON



ING. LUIS RAMON

Superintendente Zonal de Poliductos y Terminales

Anexo 4. Plan de capacitación

PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PARA APLICACIÓN DE PLAN DE REEMPLAZOS									
Nº	NOMBRE DEL CURSO	CATEGORÍA	LUGAR	Nº HORAS	TOTAL HORAS	VALOR	INSTRUCTOR	TOTAL PARTICIPANTES	OBSERVACIONES
1	Administración de aplicaciones	Destreza	UIO	32	32	\$ 6,000	LADORCON S.A	11	LOS INSTRUCTORES DEBEN SER APROBADOS POR LA GERENCIA DE LOGÍSTICA PREVIAMENTE HABER GANADO CONCURSO EN PORTAL DE COMPRAS PÚBLICAS.
2	Evaluación de soluciones	Destreza	UIO	32	32	\$ 6,000			
3	Inspección de productos	Destreza	UIO	32	32	\$ 6,000			
4	Liderazgo	Destreza	UIO	32	32	\$ 6,000			
5	Negociación y Manejo de conflictos	Destreza	UIO	32	32	\$ 6,000			
6	Pensamiento crítico	Destreza	UIO	32	32	\$ 6,000			
7	Planificación	Destreza	UIO	32	32	\$ 6,000			
8	Reparación y mantenimiento	Destreza	UIO	32	32	\$ 6,000			
9	Supervisión y Monitoreo	Destreza	UIO	32	32	\$ 6,000			
10	Visión estrategica	Destreza	UIO	32	32	\$ 6,000			
11	Técnicas de mantenimiento correctivo	Conocimiento	UIO	40	40	\$ 8,000	EP PETROECUADOR		
12	Técnicas de mantenimiento preventivo	Conocimiento	UIO	40	40	\$ 8,000			
13	Técnicas de mantenimiento predictivo	Conocimiento	UIO	40	40	\$ 8,000			
14	Planificación Operativa	Conocimiento	UIO	40	40	\$ 8,000	ING. EDUARDO RODRIGUEZ		
15	Presupuestación	Conocimiento	UIO	40	40	\$ 8,000			
16	Mantenimiento Industrial	Conocimiento	UIO	40	40	\$ 8,000	ASOPETROL CIA. LTDA		
17	Transporte de Hidrocarburos	Conocimiento	UIO	40	40	\$ 8,000			
18	Gestión de Hidrocarburos	Conocimiento	UIO	40	40	\$ 8,000			
19	Técnicas de operación de terminales petroleras	Conocimiento	UIO	40	40	\$ 8,000			
20	Técnicas de inspección	Conocimiento	UIO	40	40	\$ 8,000			
21	Control de precisión	Otros	UIO	8	8	\$ 4,000	EP PETROECUADOR		
22	Atención selectiva	Otros	UIO	8	8	\$ 4,000			
TOTAL PROGRAMA CAPACITACIÓN PARA APLICACIÓN PLAN DE REEMPLAZOS				736	736	\$ 148,000		11	