



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**INSTITUTO DE POSTGRADO**

**TEMA:**

RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO: DISEÑO DE RUTAS  
DE CARRERA PARA LAS ÁREAS OPERATIVAS DE LA  
ASOCIACIÓN PACIFPETROL S.A. ANDIPETRÓLEOS SEOG  
OIL & GAS SOCIEDAD ANÓNIMA, PSE.

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**EN OPCIÓN AL GRADO ACADÉMICO DE:**

MAGÍSTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

**AUTORA:**

**ING. VERÓNICA ALEXANDRA IZURIETA MARCILLO**

**TUTOR:**

ING. CAROLA ALEJANDRO LINDAO, MSc.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2020

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**INSTITUTO DE POSTGRADO**

**TEMA:**

RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO: DISEÑO DE RUTAS DE CARRERA PARA LAS ÁREAS OPERATIVAS DE LA ASOCIACIÓN PACIFPETROL S.A. ANDIPETRÓLEOS SEOG OIL & GAS SOCIEDAD ANÓNIMA, PSE.

**TRABAJO DE TITULACIÓN  
EN OPCIÓN AL GRADO ACADÉMICO DE:**

**MAGÍSTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**AUTORA:**

VERÓNICA ALEXANDRA IZURIETA MARCILLO

LA LIBERTAD – ECUADOR

2020



**RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO: DISEÑO DE RUTAS DE CARRERA PARA LAS ÁREAS OPERATIVAS DE LA ASOCIACIÓN PACIFPETROL S.A. ANDIPETRÓLEOS SEOG OIL & GAS SOCIEDAD ANÓNIMA, PSE.**

**Autora:**

Izurieta Marcillo Verónica Alexandra

**Tutor:**

Ing. Carola Alejandro Lindao, MSc.

**RESUMEN**

En la actualidad, lo que antes era solo motivo suficiente para mantener al talento humano, como por ejemplo una remuneración adecuada, ahora es uno de los factores que complementan la decisión de continuar o no como empleado en una empresa. Factores como la existencia e implementación de planes de carrera acoplados al entorno de la empresa y de sus empleados, hacen que estos últimos interioricen su desarrollo personal, profesional y expectativas a mediano y largo plazo. Además, refiere la teoría, que las empresas se benefician directamente con ello, pues se genera una excelente relación con los empleados, un incremento en su eficiencia y productividad, debido a una mayor tasa de retención. El objetivo de la investigación es contribuir a la retención del talento humano mediante el diseño de un plan de carrera que se ajuste a las áreas operativas de la Asociación Pacifpetrol S.A. Se aplicó para el estudio del problema, una investigación de carácter descriptiva, y para fundamentar el objeto de estudio entre sus variables, se emplearon datos primarios y secundarios proporcionados por las áreas operativas de la empresa. Como conclusión principal del estudio es la de promoción de una cultura de eficiencia y productividad en las áreas operativas de la empresa siempre y cuando se diseñen e implementen planes de carreras, acordes a las realidades de la empresa y de las competencias requeridas para sus cargos.

**Palabras clave:** Rutas de carrera, retención del talento humano, plan de carrera, desarrollo organizacional, competencias profesionales.



**RETENTION OF HUMAN TALENT: DESIGN OF CAREER ROUTES FOR THE OPERATIONAL AREAS OF THE ASOCIACIÓN PACIFPETROL S.A. ANDIPETRÓLEOS SEOG OIL & GAS SOCIEDAD ANÓNIMA, PSE.**

**Authors:**

Izurieta Marcillo Verónica Alexandra

**Advisor:**

Ing. Carola Alejandro Lindao, MSc.

**ABSTRACT**

At present, what was once just enough reason to maintain human talent, such as adequate remuneration, is now one of many factors that complement the decision to continue or not as an employee in a company. Factors such as the existence and implementation of career plans coupled with the environment of the company and its employees, make the latter internalize their personal, professional development and medium and long term expectations. In addition, the theory refers that companies benefit directly from it, because it generates an excellent relationship with employees, an increase in efficiency and productivity, due to a higher retention rate. The objective of the research is to contribute to the retention of human talent through the design of a career plan that best suits the operational areas of the Pacifpetrol S.A. Association. A descriptive investigation was implemented for the study of the problem, and to empirically base the object of study among its variables, primary and secondary data provided by the operational areas of the company were used. The main conclusion of the study is the promotion of a culture of efficiency and productivity in the operational areas of the company as long as career plans are designed and implemented, according to the current, administrative and financial realities of the company and the competencies required for their positions.

**Keywords:** Career paths, retention of human talent, career plan, organizational development, professional skills.



Instituto de Postgrado

**APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor **del Proyecto de Investigación y Desarrollo**, **“RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO: DISEÑO DE RUTAS DE CARRERA PARA LAS ÁREAS OPERATIVAS DE LA ASOCIACIÓN PACIFPETROL S.A. ANDIPETRÓLEOS SEOG OIL & GAS SOCIEDAD ANÓNIMA, PSE”**, elaborado por la maestrante Ing. Verónica Alexandra Izurieta Marcillo, egresada de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PRIMERA COHORTE**, de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Magister en la **MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PRIMERA COHORTE**, me permito declarar que luego de haber orientado, dirigido científica y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo, cumple y se ajusta a los estándares académicos y científicos, razón por la cual lo apruebo en todas sus partes.

Atentamente,

.....

Ing. Carola Alejandro Lindado, MSc.



## DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

El presente trabajo del **Proyecto de Investigación y Desarrollo “RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO: DISEÑO DE RUTAS DE CARRERA PARA LAS ÁREAS OPERATIVAS DE LA ASOCIACIÓN PACIFPETROL S.A. ANDIPETRÓLEOS SEOG OIL & GAS SOCIEDAD ANÓNIMA, PSE”**, previa a la obtención del Grado Académico de **MAGÍSTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas y cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del trabajo de titulación.

EL AUTOR

---

Ing. Verónica Alexandra Izurieta Marcillo

## AGRADECIMIENTOS

A Dios, por bendecirme con salud, permitiéndome culminar este proceso de manera satisfactoria.

A los compañeros de la Asociación Pacifpetrol S.A., que facilitaron y aportaron objetivamente en el proceso de investigación.

A mi esposo Fabián y a la Sra. Nelly, por estar pendiente de mis hijos mientras me ausentaba por temas académicos.

Y a mis padres, por ser quienes me inculcaron bases sólidas de valores y principios necesarios para transitar en todo ámbito de la vida y en la consecución de mis objetivos.

*Verónica Alexandra Izurieta Marcillo*

## **DEDICATORIA**

La consecución de este trabajo está dedicado a mi familia, principalmente a mis hijos por ser las fuerzas y el aliento para continuar en el día a día. Ellos brindaron el apoyo incondicional y la comprensión necesaria durante este tiempo en el que tuve que cambiar mi enfoque familiar para lograr culminar esta ansiada meta. Isaac e Israel, siempre tendré presente el aporte que hicieron en este logro.

*Verónica Alexandra Izurieta Marcillo*

**TRIBUNAL DE GRADO**



.....  
Ing. Arturo Gustavo Benavides Rodriguez, PhD.

**PROFESOR ESPECIALISTA**



.....  
Lcdo. Eduardo Vinicio Pico Gutierrez, MDE.

**PROFESOR ESPECIALISTA**



.....  
Ing. Jairo Manuel Cedeño Pinoargote, MSc.

**PROFESOR ESPECIALISTA**



.....  
Ing. Carola Alejandro Lindado, MSc.

**TUTOR**



.....  
Ab. Víctor Coronel Ortíz, MSc..

**SECRETARIO GENERAL (E)**

## ÍNDICE GENERAL

|   |             |
|---|-------------|
| <b>RESUMEN.....</b>   | <b>i</b>    |
| <b>ABSTRACT .....</b>   | <b>ii</b>   |
| <b>APROBACIÓN DEL TUTOR.....</b>  | <b>iii</b>  |
| <b>DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD .....</b>                                     | <b>iv</b>   |
| <b>AGRADECIMIENTOS .....</b>  | <b>v</b>    |
| <b>DEDICATORIA.....</b>   | <b>vi</b>   |
| <b>TRIBUNAL DE GRADO .....</b>  | <b>vii</b>  |
| <b>ÍNDICE GENERAL .....</b>   | <b>viii</b> |
| <b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>  | <b>xi</b>   |
| <b>ÍNDICE DE GRÁFICOS.....</b>  | <b>xiv</b>  |
| <b>ÍNDICE DE ANEXOS .....</b>   | <b>xvi</b>  |
| <b>INTRODUCCIÓN .....</b>   | <b>1</b>    |
| <b>FORMULACIÓN DE PROBLEMA.....</b>   | <b>3</b>    |
| Objetivos .....   | 4           |
| Objetivos específicos .....   | 4           |
| Hipótesis. ....   | 4           |
| <b>CAPÍTULO I.....</b>  | <b>6</b>    |
| <b>MARCO TEÓRICO .....</b>  | <b>6</b>    |
| 1.1. Antecedentes de la investigación .....                                     | 6           |
| 1.2. Bases teóricas.....  | 12          |
| 1.3. Desarrollo teórico y conceptual.....                                       | 18          |
| 1.3.1. Plan/Rutas de carrera .....  | 20          |
| 1.3.2. Importancia y ventajas dentro de la organización.....                    | 21          |
| 1.3.3. Plan de carrera y el talento humano.....                                 | 23          |
| 1.3.4. Competencias del personal.....   | 25          |
| 1.3.5. Metas organizacionales y las teorías de la motivación.....               | 27          |
| 1.3.6. Planes de carrera y relación con los subsistemas del talento humano .... | 32          |
| 1.3.7. Implementación y fases de un plan de carrera.....                        | 34          |
| 1.3.8. Rutas en un plan de carrera .....  | 35          |

|                                     |  |           |
|-------------------------------------|--|-----------|
| 1.3.9.                              | Ruta tradicional.....  | 36        |
| 1.3.10.                             | Ruta horizontal.....   | 36        |
| 1.3.11.                             | Ruta de habilidades/competencias.....  | 36        |
| 1.3.12.                             | Ruta Dual.....   | 37        |
| 1.3.13.                             | Evaluación .....   | 37        |
| 1.4.                                | Fundamentación social, psicológicos y legales.....                                       | 39        |
| 1.4.1.                              | Fundamentación Social.....   | 39        |
| 1.4.2.                              | Fundamentación Psicológica.....  | 40        |
| 1.4.3.                              | Fundamentación Legal.....  | 41        |
| 1.4.3.1.                            | Constitución de la República del Ecuador (Asamblea Nacional<br>Constituyente, 2008)..... | 41        |
| 1.4.3.2.                            | Plan Toda una vida (Secretaria Técnica Planifica Ecuador, 2017).....                     | 43        |
| 1.4.3.3.                            | Código de Trabajo (Asamblea Nacional Constituyente, 2015) .....                          | 44        |
| <b>CAPÍTULO II .....</b>            |  | <b>47</b> |
| <b>MATERIALES Y MÉTODOS .....</b>   |  | <b>47</b> |
| 2.1.                                | Contexto territorial .....   | 47        |
| 2.2.                                | Diseño y alcance de la investigación.....  | 48        |
| 2.2.                                | Tipos de investigación.....  | 49        |
| 2.3.                                | Métodos de investigación.....  | 50        |
| 2.4.                                | Población y muestra.....   | 51        |
| 2.4.1                               | Población.....   | 51        |
| 2.4.2                               | Muestreo.....  | 52        |
| 2.5.                                | Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....                                     | 54        |
| 2.6.                                | Procesamiento de la información.....   | 55        |
| 2.6.1.                              | Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación .....                       | 55        |
| <b>CAPÍTULO III.....</b>            |  | <b>57</b> |
| <b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b> |  | <b>57</b> |
| 3.1.                                | Resultados de entrevistas.....   | 57        |
| 3.2.                                | Encuestas realizadas al personal.....  | 66        |
| 3.3.                                | Comprobación de la hipótesis de estudio.....   | 93        |
| 3.4.                                | Discusión de los resultados.....   | 95        |

|  |            |
|--|------------|
| <b>CAPÍTULO IV:</b> .....  | <b>98</b>  |
| <b>DISEÑO DE PLANES/RUTAS DE CARRERAS PARA LAS UNIDADES<br/>CLAVES O CRÍTICAS DE LAS ÁREAS OPERATIVAS DE LA<br/>ASOCIACIÓN PACIFPETROL S.A. ANDIPETRÓLEOS SEOG OIL &amp;<br/>GAS SOCIEDAD ANÓNIMA.</b> ..... | <b>98</b>  |
| 4.1. Antecedentes .....  | 98         |
| 4.2. Objetivos .....   | 99         |
| 4.2.1.    Objetivo general.....  | 99         |
| 4.2.2.    Objetivos específicos.....   | 99         |
| 4.3. Políticas del plan de carrera.....  | 99         |
| 4.4. Identificación de los cargos críticos y el tipo de ruta de carrera .....  | 101        |
| 4.5. Competencias.....   | 110        |
| 4.6. Diagrama del plan de carrera.....   | 112        |
| 4.7. Rutas de los puestos de trabajo del área de estudio.....  | 117        |
| 4.8. Plan de desarrollo en los puestos de trabajo.....   | 120        |
| 4.8.1    Políticas de Capacitaciones .....   | 120        |
| 4.8.2.    Compensaciones .....   | 122        |
| 4.8.2.1.    Financieras .....  | 122        |
| 4.8.2.2.    No financieras .....   | 124        |
| 4.9. Evaluación .....  | 124        |
| 4.10. Cronograma de ejecución del plan de carrera por fases .....  | 129        |
| 4.11. Presupuesto de actividades del plan de carrera (Programa de Capacitación).....   | 129        |
| <b>CONCLUSIONES</b> .....  | <b>131</b> |
| <b>RECOMENDACIONES</b> .....   | <b>133</b> |
| <b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....  | <b>134</b> |
| <b>ANEXOS</b> .....  | <b>136</b> |

## ÍNDICE DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| <b>Tabla 1.</b> Personal total en cada una de las áreas operativas de la Asociación.....  | 51 |
| <b>Tabla 2.</b> Personal seleccionado bajo el error del 40% en cada una de las áreas operativas de la Asociación.....               | 53 |
| <b>Tabla 3.</b> Valores para interpretar el criterio del Alpha de Cronbach.....   | 55 |
| <b>Tabla 4.</b> Valores del Alpha de Cronbach por secciones del instrumento.....  | 56 |
| <b>Tabla 5.</b> Género de los trabajadores de las áreas operativas encuestadas.....   | 66 |
| <b>Tabla 6.</b> Estado civil de los trabajadores de las áreas operativas encuestadas.....   | 67 |
| <b>Tabla 7.</b> Nivel de estudios de los trabajadores de las áreas operativas encuestadas.....                                      | 68 |
| <b>Tabla 8.</b> Edades de los trabajadores de las áreas operativas encuestadas.....   | 69 |
| <b>Tabla 9.</b> Antigüedad en la Asociación de los trabajadores de las áreas operativas encuestadas .....                           | 70 |
| <b>Tabla 10.</b> Tipo de contrato de los trabajadores de las áreas operativas encuestadas.....                                      | 71 |
| <b>Tabla 11.</b> Antigüedad en el cargo actual de los trabajadores de las áreas operativas encuestadas .....                        | 72 |
| <b>Tabla 12.</b> Registro de discapacidad que poseen los trabajadores de las áreas operativas encuestadas.....                      | 73 |
| <b>Tabla 13.</b> Registro sobre la estructura organizacional de la Asociación.....  | 74 |
| <b>Tabla 14.</b> Registro sobre perfiles y funciones en los cargos de los trabajadores de las áreas operativas.....                 | 75 |
| <b>Tabla 15.</b> Registro sobre procesos de reclutamiento en los cargos de los trabajadores de las áreas operativas.....            | 76 |
| <b>Tabla 16.</b> Registro sobre procesos al momento de ejecutar trámites de contratación en los cargos de las áreas operativas..... | 77 |
| <b>Tabla 17.</b> Registro sobre asignación de los cargos actuales en las áreas operativas.....                                      | 78 |
| <b>Tabla 18.</b> Registro sobre satisfacción y desempeño en los cargos de las áreas operativas.....                                 | 79 |
| <b>Tabla 19.</b> Registro sobre conocimiento de planes de carrera.....  | 80 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>Tabla 20.</b> Registro sobre procesos de planes de promoción y desarrollo de capacidades de los trabajadores.....   | 81  |
| <b>Tabla 21.</b> Registro sobre beneficios en la Asociación de existir un plan de carrera.....   | 82  |
| <b>Tabla 22.</b> Registro sobre aspectos prospectivos en un horizonte de tres años.....  | 83  |
| <b>Tabla 23.</b> Registro sobre responsabilidad para implementar el plan de carrera....  | 84  |
| <b>Tabla 24.</b> Registro sobre aspectos importantes del contenido del plan de carrera.....  | 85  |
| <b>Tabla 25.</b> Registro sobre aspectos importantes para tomar en cuenta para ascensos.....   | 86  |
| <b>Tabla 26.</b> Registro sobre aspectos importantes para elaboración de cuadros de sucesión.....  | 87  |
| <b>Tabla 27.</b> Registro sobre aspectos importantes para agregarse y aclararse con la ejecución del plan de carrera.....                                      | 88  |
| <b>Tabla 28.</b> Registro sobre aspectos importantes en cuanto a incentivos financieros que se deben incorporar en el plan de carrera.....                     | 89  |
| <b>Tabla 29.</b> Registro sobre aspectos importantes en cuanto a incentivos no financieros que se deben incorporar en el plan de carrera.....                  | 90  |
| <b>Tabla 30.</b> Incentivos de retención a través de políticas de crecimiento y desarrollo personal y profesional.....   | 91  |
| <b>Tabla 31.</b> Registro cualitativo de las competencias generales y específicas registradas en el levantamiento de información primaria.....                 | 92  |
| <b>Tabla 32.</b> Resultado de la prueba de hipótesis chi cuadrado entre los indicadores de las variables Planes de Carrera y Retención del Talento Humano..... | 94  |
| <b>Tabla 33.</b> Cargos críticos y rutas de carrera seleccionada.....  | 101 |
| <b>Tabla 34.</b> Competencias generales y específicas de los cargos críticos de las áreas operativas.....  | 110 |
| <b>Tabla 35.</b> Cargos críticos y puestos relacionados.....   | 113 |
| <b>Tabla 36.</b> Cargos críticos y requisitos mínimos.....   | 114 |
| <b>Tabla 37.</b> Programa de capacitaciones y certificaciones relacionadas a los perfiles de los cargos críticos.....  | 115 |
| <b>Tabla 38.</b> Tabla de ponderaciones y resultados.....  | 121 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Tabla 39.</b> Rúbrica de evaluación del cargo crítico “Superintendente de Mantenimiento”.....  | 125 |
| <b>Tabla 40.</b> Rúbrica de evaluación del cargo crítico “Ingeniero de Mantenimiento”.....  | 125 |
| <b>Tabla 41.</b> Rúbrica de evaluación del cargo crítico “Supervisor Eléctrico”.....  | 126 |
| <b>Tabla 42.</b> Rúbrica de evaluación del cargo crítico “Supervisor Equipo Pesado”.  | 126 |
| <b>Tabla 43.</b> Rúbrica de evaluación del cargo crítico “Ingeniero de Producción”.....   | 127 |
| <b>Tabla 44.</b> Rúbrica de evaluación del cargo crítico “Operador General de Bombeo Mecánico”.....   | 127 |
| <b>Tabla 45.</b> Rúbrica de evaluación del cargo crítico “Superintendente de Producción y Operaciones”.....                                       | 128 |
| <b>Tabla 46.</b> Cronograma de ejecución por fases del plan de carrera aplicable a los cargos críticos identificados de las áreas operativas..... | 129 |
| <b>Tabla 47.</b> Presupuesto histórico referencial sobre actividades de capacitación...   | 129 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|  |    |
|--|----|
| <b>Gráfico 1.</b> Actividades relacionadas con los planes de carrera y la gestión del talento humano.....                  | 25 |
| <b>Gráfico 2.</b> Modelo de Iceberg de competencias.....   | 26 |
| <b>Gráfico 3.</b> Pirámide de las necesidades de Maslow.....   | 28 |
| <b>Gráfico 4.</b> Factores higiénicos externos.....  | 30 |
| <b>Gráfico 5.</b> Factores motivadores según Herzberg.....   | 31 |
| <b>Gráfico 6.</b> Relación de los planes de carrera y los subsistemas del talento humano.....                              | 32 |
| <b>Gráfico 7.</b> Fases para la implementación de un plan de carrera.....  | 34 |
| <b>Gráfico 8.</b> Nuevas perspectivas a considerar para incorporar a las políticas de evaluación de desempeño laboral..... | 38 |
| <b>Gráfico 9.</b> Género de los trabajadores de las áreas operativas encuestadas.....                                      | 66 |
| <b>Gráfico 10.</b> Estado civil de los trabajadores de las áreas operativas encuestadas.....                               | 67 |
| <b>Gráfico 11.</b> Nivel de estudios de los trabajadores de las áreas operativas encuestadas.....                          | 68 |
| <b>Gráfico 12.</b> Edades de los trabajadores de las áreas operativas encuestadas.....                                     | 69 |
| <b>Gráfico 13.</b> Antigüedad en la Asociación de los trabajadores de las áreas operativas encuestadas.....                | 70 |
| <b>Gráfico 14.</b> Tipo de contrato de los trabajadores de las áreas operativas encuestadas.....                           | 71 |
| <b>Gráfico 15.</b> Antigüedad en el cargo actual de los trabajadores de las áreas operativas encuestadas.....              | 72 |
| <b>Gráfico 16.</b> Registro de discapacidad que poseen los trabajadores de las áreas operativas encuestadas.....           | 73 |
| <b>Gráfico 17.</b> Registro sobre la estructura organizacional de la Asociación.....                                       | 74 |
| <b>Gráfico 18.</b> Registro sobre perfiles y funciones en los cargos de los trabajadores de las áreas operativas.....      | 75 |
| <b>Gráfico 19.</b> Registro sobre procesos de reclutamiento en los cargos de los trabajadores de las áreas operativas..... | 76 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Gráfico 20.</b> Registro sobre procesos al momento de ejecutar trámites de contratación en los cargos de las áreas operativas.....           | 77  |
| <b>Gráfico 21.</b> Registro sobre asignación de los cargos actuales en las áreas operativas.....  | 78  |
| <b>Gráfico 22.</b> Registro sobre satisfacción y desempeño en los cargos de las áreas operativas.....   | 79  |
| <b>Gráfico 23.</b> Registro sobre conocimiento sobre planes de carrera.....   | 80  |
| <b>Gráfico 24.</b> Registro sobre procesos de planes de promoción y desarrollo de capacidades de los trabajadores.....                          | 81  |
| <b>Gráfico 25.</b> Registro sobre beneficios en la Asociación de existir un plan de carrera.....  | 82  |
| <b>Gráfico 26.</b> Registro sobre aspectos prospectivos en un horizonte de tres años...   | 83  |
| <b>Gráfico 27.</b> Registro sobre responsabilidad para implementar el plan de carrera..   | 84  |
| <b>Gráfico 28.</b> Registro sobre aspectos importantes de contenido del plan de carrera.....  | 85  |
| <b>Gráfico 29.</b> Registro sobre aspectos importantes para tomar en cuenta para el ascenso.....  | 86  |
| <b>Gráfico 30.</b> Registro sobre aspectos importantes para elaboración de cuadros de sucesión.....   | 87  |
| <b>Gráfico 31.</b> Registro sobre aspectos importantes para agregarse y aclararse con la ejecución del plan de carrera.....                     | 88  |
| <b>Gráfico 32.</b> Registro sobre aspectos importantes en cuanto a incentivos financieros que se deben incorporar en el plan de carrera.....    | 89  |
| <b>Gráfico 33.</b> Registro sobre aspectos importantes en cuanto a incentivos no financieros que se deben incorporar en el plan de carrera..... | 90  |
| <b>Gráfico 34.</b> Diagrama aplicable del plan de carrera en los cargos críticos de las áreas operativas.....                                   | 112 |
| <b>Gráfico 35.</b> Primera ruta de carrera relacionada con los cargos críticos del área de Mantenimiento.....                                   | 118 |
| <b>Gráfico 36.</b> Segunda ruta de carrera relacionada con los cargos críticos del área de Producción.....                                      | 119 |
| <b>Gráfico 37.</b> Tercera ruta de carrera relacionada con los cargos críticos del área de Producción.....                                      | 120 |

## ÍNDICE DE ANEXOS

|  |     |
|--|-----|
| <b>Anexo 1.</b> Instrumento de levantamiento de información primaria perteneciente a la técnica de la Encuesta.....                  | 137 |
| <b>Anexo 2.</b> Instrumento de levantamiento de información primaria perteneciente a la técnica de la Entrevista .....               | 139 |
| <b>Anexo 3.</b> Cultura de Liderazgo 2.0 aplicado en la Asociación.....  | 141 |
| <b>Anexo 4.</b> Matriz de consistencia.....  | 145 |
| <b>Anexo 5.</b> Matriz de operacionalización de la variable independiente.....   | 146 |
| <b>Anexo 6.</b> Matriz de operacionalización de la variable dependiente.....   | 147 |
| <b>Anexo 7.</b> Presupuesto referencial de los programas de capacitación relacionados con la implementación del plan de carrera..... | 150 |

## INTRODUCCIÓN

En una empresa, un plan de carrera es directamente vinculado con el talento humano y su gestión, pues contribuye a un proceso en el cual el empleado planifica su desarrollo y crecimiento a mediano y largo plazo, aprovechando elementos como el fortalecimiento de competencias, incentivos financieros y no financieros y estableciéndose metas profesionales dentro de la empresa. Este escenario produce sinergias entre esta última y sus empleados, a tal punto en que se incrementa la productividad y eficiencia en todos los procesos de áreas, tanto administrativas como operativas de la empresa.

Tanto empresas como empleados poseen intereses en escenarios donde los planes de carrera se diseñan y se llevan a cabo, pues para las empresas, se induce a contar con integrantes que estén altamente calificados para asumir retos y responsabilidades que en sus diferentes gestiones se presentan a menudo, ya sean en el mismo entorno o como puestos vacantes que surjan. Y, para el empleado, se generan diversas oportunidades de crecer personalmente y/o en su carrera profesional, logrando así ocupar puestos con mayor jerarquía, lo que implica mayor remuneración, beneficios no financieros, entre otras ventajas.

En toda organización es fundamental contar con un adecuado talento humano, que desde el mismo instante en que se incorpore en algún puesto, es necesario especializarlo, capacitarlo y prepararlo para posibles rotaciones de personal y/o ascensos; y, en Asociación Pacifpetrol S. A. no debe ser la excepción. En las organizaciones y empresas, resulta importante la existencia de políticas y reglamentos de contratación, sin embargo; también es de suma importancia contar, además, con un cuerpo legal, en materias relacionadas con la retención y/o programas de desarrollo para el personal activo de la empresa, por ello es importante implementar planes de carrera donde se involucre tanto al personal y sus competencias, como la empresa y sus requerimientos para cada uno de sus cargos.

Asociación Pacifpetrol S.A. es una empresa petrolera industrial que posee personería jurídica, autonomía administrativa, que ejecuta operaciones relacionadas a la explotación de petróleo, y que opera en el bloque Gustavo Galindo, ubicado en la parroquia San José de Ancón, provincia de Santa Elena. En relación a su organización y a su actividad, funciona como una sociedad de naturaleza mercantil, dedicada a actividades propias de la industria del petróleo y sus derivados, de acuerdo a reglas ambientales, de derecho público y demás normativas contenidas en su respectivo contrato.

El presente trabajo de investigación se enfoca en la necesidad de contribuir a la retención del talento humano de las áreas operativas de Asociación Pacifpetrol S.A., basándose en los requerimientos de estas, en el perfil y competencias de todos los trabajadores que laboran en dichas áreas, analizando además todas sus trayectorias personales y profesionales, con el fin de identificar puestos claves o críticos y posibles soluciones de reemplazos tanto a corto como a mediano y largo plazo, y en otros casos, formar al personal, especializándolos y preparándolos para posibles ascensos, en relación a la ruta de carrera diseñada.

Es importante especificar, que la planeación de carrera es un proceso continuo, en el cual empleados y empresas precisan objetivos y metas para sus determinadas carreras, identificando los insumos requeridos para alcanzarlos, y en paralelo, aplicando campañas de capacitación y demás, con el fin de preparar a sus colaboradores en temas de sucesión y ascensos, identificando perfiles y competencias de cada una de las áreas que la conforman.

En el primer capítulo, se presenta toda la literatura existente en relación a las rutas de carrera, además de su vínculo teórico con la retención del talento humano en las empresas. Se detalla la conceptualización relevante entorno a dichas variables y se finaliza con el respectivo cuerpo legal que las avala en cuanto a su aplicación en las empresas ecuatorianas.

En el segundo capítulo y tercer capítulo, se detalló los materiales y métodos utilizados, determinando la forma de cómo se aborda el problema de investigación, además de los métodos aplicados para el estudio del plan de carrera en las áreas operativas de Asociación Pacifpetrol S. A. En este caso, el estudio se basó en un tipo de investigación hipotético deductivo, donde mediante la aplicación de técnicas estadísticas de testeo de hipótesis como Pearson y Chi-cuadrado se verificó la falsedad o no del enunciado hipotético formulado. Finalmente, se especifica las técnicas e instrumentos de levantamiento de información, su confiabilidad estadística y sus respectivos informes-análisis univariados y multivariados de los datos primarios levantados.

En el cuarto capítulo, se desarrolla la propuesta del “Diseño de Rutas de Carrera para las Áreas Operativas de la Asociación Pacifpetrol S.A. Andipetróleos Seog Oil & Gas Sociedad”, diseñada con base a especificaciones teóricas y prácticas delimitada en el marco teórico del trabajo de investigación, tales como: políticas, herramientas de aplicación, diagramas de procesos, competencias, planes de desarrollo para puestos y su forma de evaluación.

Y finalmente, las conclusiones del trabajo de investigación y las recomendaciones para la implementación del Plan de Carrera en las áreas operativas de Asociación Pacifpetrol S.A., en los cuales aborda cada uno de los parámetros analizados desde el punto de vista del vínculo entre la retención del talento humano y el dinamismo de implementar una solución mediante el desarrollo de un plan de carrera diseñado con base a las características de la empresa, además de las referencias bibliográficas y los anexos generados.

## **FORMULACIÓN DE PROBLEMA.**

¿Cómo las rutas de carreras contribuyen a la retención del talento humano en las áreas operativas de la Asociación Pacifpetrol S.A. Andipetróleos Seog Oil & Gas Sociedad Anónima, Provincia de Santa Elena?.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Analizar a la retención del talento humano, mediante el análisis de competencias, factores motivacionales personales y profesionales, que contribuyan al diseño de un plan de carrera en las áreas operativas de la Asociación Pacifpetrol S.A. Andipetróleos Seog Oil & Gas Sociedad Anónima.

### **Objetivos específicos**

- Diagnosticar la situación actual de la estructura organizacional, perfiles/funciones de los cargos y la situación laboral en las áreas operativas de la Asociación Pacifpetrol S.A. Andipetróleos Seog Oil & Gas Sociedad Anónima.
- Identificar las competencias requeridas, factores motivacionales personales y profesionales que inciden en la retención del personal.
- Diseñar un plan de carrera con políticas, diagramas de procesos y fichas de evaluación para la retención del talento humano de las áreas de la Asociación Pacifpetrol S.A. Andipetróleos Seog Oil & Gas Sociedad Anónima.

### **Hipótesis.**

El plan de carrera contribuirá a la retención del talento humano en las áreas operativas de la Asociación Pacifpetrol S.A. Andipetróleos Seog Oil & Gas Sociedad Anónima.

### **Justificación**

Como indica (Forero, 2018, p.11). el presente estudio permite adentrarnos en una de las problemáticas que viven las organizaciones, originadas en la falta de un plan de carrera para sus colaboradores, el poder reflexionar sobre esta base del

conocimiento existente permite brindar la oportunidad de crecimiento de los colaboradores, dentro de las empresas, tiene implícito desarrollar sus carreras profesionales a lo largo de su etapa laboral.

Para la Asociación Pacifpetrol S.A. Andipetróleos SEOG Oil & Gas Sociedad Anónima un factor primordial es la adaptabilidad de la persona al cargo, respecto a sus competencias duras (técnicas) y blandas (personalidad) dado que sus descriptivos de cargo se realizaron en función de encontrar al talento que cumpla con él mismo.

La estrategia de diseñar un mapa o rutas de carrera permitirá que la organización retenga a sus colaboradores de mayor potencial y por ende se mantenga competitiva y continúe afianzándose en función de la flexibilidad que disponga para responder cada vez mejor al entorno cambiante.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

### 1.1. Antecedentes de la investigación

Es importante estudiar de manera formal qué tipo de alternativas han brindado los resultados esperados en diferentes contextos, en los que el motivo principal de las empresas es retener al talento humano. A continuación, un análisis de varios enfoques:

Para Gonzáles (2009,p.45), los temas de retención del personal técnico y humano es un gran desafío, pues para la mayoría de los cargos, en el caso del contexto de organizaciones productivas en Colombia, ha existido una denominada guerra de talentos, inducida por la superación de la demanda calificada a la oferta laboral. La solicitud por parte de las empresas, de destrezas y competencias del “Saber hacer” se convierte en su activo más significativo, pues no solo es necesario especializar cargos determinados, sino más bien mantener una estructura organizacional especializada de manera conjunta, que genere competitividad con respecto a las competencia que se posean en el mercado comercial y laboral, y es así que mediante un análisis cuantitativo indagó la efectividad y alcances de estrategias de retención, llegando a las siguientes conclusiones:

Es importante evaluar la congruencia entre el puesto de trabajo y la selección del personal, pues no se debe aceptar a empleados con diferentes perfiles que apliquen a un puesto vacante, la retención será casi nula al no sentirse idóneo para este, es por lo que se recomienda, realizar un análisis profundo de competencias que debe tener el colaborador y como estas están alineadas a las metas y objetivos generales de la empresa, canalizada a través del puesto vacante.

Por otro lado, y adicional al definir las competencias que se deben realizar en el cargo, es necesario en la selección del personal estudiar las aspiraciones personales

y profesionales que el empleado está dispuesto a cumplir como meta, siendo la más importante el tiempo que espera mantenerse en un determinado cargo. Por lo que resulta significativo, identificar puestos claves o críticos, para que, al momento de seleccionar un postulante, un punto relevante para tomar en cuenta sea su aspiración espacio-temporal, ya que es más importante generar competencias e inducir conocimientos a colaboradores cuyo objetivo es cumplir con un plan de carrera y no tan solo por ocupar, porque no hay más remedio, un puesto de trabajo.

Para León (2013, p. 11) en su investigación relacionada con las estrategias para la retención del talento humano en empresas de producción, aplicando una investigación no experimental de corte transversal descriptiva, establece que las estrategias prioritarias para lograr la retención son: la motivación y satisfacción que lleguen a sentir los empleados en el libre ejercicio de sus cargos. Prioriza estudiar y conocer qué tipos de incentivos financieros logran satisfacer la condición de retención, además no descarta la implantación de incentivos no financieros como las capacitaciones, referencias comerciales, entre otras.

Además, autores como Prieto (2013, p. 38) destacan la importancia de la gestión del talento humano para retener a su capital especializado en una organización, el cual sugiere un plan de carrera personalizado y compuesto por competencias para los cargos debidamente estudiados, de tal manera que se mejore la efectividad y competitividad de la organización. Menciona incluso la relevancia de tres fases en la visión estratégica de las empresas y su organización, como lo son: adquisición, retención del personal y su desarrollo. Establece, además condiciones de trabajo que la empresa deberá generar para garantizar no tan solo estabilidad sino efectividad en cada una de sus áreas, estas se consideran desde las relaciones interpersonales, seguridad de los trabajadores, desarrollo de competencias generales y específicas, entre otras.

Para Gómez, Balkin, & Cardy (2010, p. 257), mencionan que un bajo interés de los trabajadores al momento de permanecer en un determinado puesto de trabajo se

debe a la ausencia parcial o total de políticas donde se implementan planes de carrera.

Entonces, la no existencia de este induce a desconocer las diferentes rutas que los trabajadores pueden acceder de acuerdo con sus competencias generales y específicas, además de su experiencia en cada una de las áreas de desempeño. Esta ausencia provoca una alteración en el desempeño psíquico del empleado, pues al no identificar su ruta de crecimiento este pierde el interés de potencializar su actividad y productividad, disminuyendo el desempeño general de la empresa. Por ello resulta importante la conexión entre una efectiva gestión del talento humano y el rendimiento empresarial, induciendo al trabajador a ser más competitivo implementando políticas que identifiquen sus fortalezas y que estas converjan a una mejora tanto financiera como personal.

En definitiva, las estructuras organizacionales actuales están conformadas por equipos multifuncionales que adoptan diferentes formas de organización, con énfasis en los cambios e innovación, además las organizaciones establecen un diseño orgánico de trabajo personalizado, lo que les permite ser flexibles y ágiles. Los trabajadores son motivo importante de motivación, se consideran como elementos proactivos que requieren ser impulsados a partir de sus conocimientos, habilidades y competencias con la finalidad de que se encuentren preparados para hacer frente a nuevos retos dentro de las organizaciones. Es así como la administración de los recursos humanos da paso a la gestión del talento humano, proponiendo disponer de capital humano estratégico, proactivo y al mismo tiempo operativo, para brindar servicios y captar clientes potenciales.

Los cambios continuos en el conocimiento establecen el desarrollo paralelo de las organizaciones y de las personas que en ella laboran, y está a su vez vinculada con el desarrollo de su carrera, la misma que se entiende como la serie de posiciones que se ejerce durante toda su vida profesional. Generalmente, el nivel o grado de las posiciones que llegan a ocupar los colaboradores alcanzan, en el transcurrir del

tiempo, mayor complejidad y por ende mayor jerarquía en las estructuras organizacionales.

Sin embargo, se debe considerar que es importante orientar a los colaboradores en todo sentido, ya que pueden suscitarse inconvenientes en las organizaciones planas como existen en la actualidad, para lo cual se determinan herramientas de orientación de desarrollo de carrera como lo son los mapas o rutas de carrera, representado por un esquema que direcciona alternativas de hacer carrera dentro de las organizaciones.

En el Ecuador, empresas como Mc Donald's, Banco Internacional, Banco del Pacífico, entre otras, han sido determinadas como las mejores empresas para trabajar en el año 2018 y en su complejo análisis se evidencia un común denominador el cual recae en fomentar la carrera de su talento humano, orientándolos al desarrollo de competencias y habilidades que les permitan prepararse para posiciones futuras de ascenso.

Los insuficientes estudios previos sobre estos temas en empresas de la provincia de Santa Elena, muestran filiales de grandes como Petroecuador E.P., el cual dispone de un subsistema denominado "Planes de carrera y reemplazos" y que, en su reglamentación, específicamente en el artículo 53, determina la ejecución de "ruta de carrera de desarrollo laboral" aplicable entre sus áreas.

La necesidad actual de proponer el diseño de rutas de carrera para las áreas operativas de la Asociación Pacifpetrol S.A. Andipetróleos Seog Oil & Gas Sociedad Anónima, PSE, para la retención del talento humano se basa en un requerimiento ineludible que, según las actuales corrientes administrativas y de gestión del talento humano, debe poseer toda empresa cuyo objetivo busca siempre su posicionamiento, eficacia y eficiencia en relación a otras empresas en el mercado nacional e internacional. Su planificación y ejecución comprende aspectos relevantes en el desarrollo como persona permitiéndoles crecer y perfeccionar sus

perspectivas laborales, generando una conexión entre su compromiso y el desarrollo de metas de la empresa.

### **Fundamentación de la investigación.**

El ser humano evoluciona constantemente, siempre con la finalidad de dejar únicamente de satisfacer sus necesidades básicas a llegar satisfactoriamente al nivel de reconocimiento y autorrealización más alto según la teoría mencionada por Maslow (1991). Vivir procesos de desarrollo requiere de organizaciones comprometidas, claras y transparentes que permitan que el proceso fluya de manera natural, facilitando al colaborador su interiorización y desarrollo profesional, de tal manera que ambos se beneficien.

Un proceso de gran impacto, en el entorno empresarial, es el desarrollo de trabajadores; según Alles (2009, p. 176) “podríamos definir desarrollo como las acciones tendientes a alcanzar el grado de madurez o perfección deseado en función del puesto de trabajo que la persona ocupa en el presente o se prevé que ocupará más adelante”. Es importante entonces, potencializar destrezas técnicas y comportamentales, incrementar la probabilidad de poseer talentos listos y dispuestos para enfrentar cambios organizacionales en las diferentes perspectivas del negocio, y que esto a vez genere un impacto subsecuente en la estrategia de desarrollo de personas y su retención, lo que fomenta sin duda el establecimiento de equilibrio entre los intereses personales y los organizacionales. Como comenta la autora, “...los empleados desean que se valoren sus capacidades, y de un modo u otro desean tener posibilidades de desarrollo”.

El “know how” implícito en las funciones realizadas por los miembros de la organización es invaluable, debido a la particularidad y condiciones técnicas del campo; lo que hace prever una mayor preparación técnica con el objetivo de que los colaboradores puedan asumir responsabilidades en posiciones de mayor impacto en los momentos que se requiera de ello.

La ejecución diaria y repetitiva de las tareas, generan actitudes de confianza y orientan a los colaboradores a permanecer en un estado de confort que con el pasar del tiempo limita la superación del personal, ocasionando que los colaboradores no visualicen la oportunidad de desarrollar sus competencias y se nieguen la posibilidad de incrementar su horizonte laboral.

Otro atenuante es que la industria dispone de jornadas laborales adaptadas a un contexto productivo especial, lo que implica que los colaboradores que pertenecen al área operativa disponga de horarios rotativos y jornadas de varios días de trabajo continuo, lo que muchas declina su motivación y fomentando el rechazo en la participación de procesos educativos especializados, lo que les cierra las puertas a desarrollar mayores competencias profesionales, vivir nuevas experiencias y con el pasar de los años, llegan a desarrollar sentimientos de insatisfacción personal y profesional.

Desde el enfoque orientado a la flexibilidad organizacional y ante la escasez de talentos con perfiles calificados y competentes para la industria, se propone establecer un diseño de un plan de carrera que apalanque el desarrollo de las competencias profesionales de los colaboradores internos y que permita a la organización retener estos talentos, con la finalidad de estar preparados anticipadamente a eventos que perjudiquen la gestión operacional y productiva de la empresa.

## **1.2.Bases teóricas**

Franco García (2018, p. 11) en su tesis titulada “La industria petrolera está preparada para retener al talento humano “Millennials”, cuyo objetivo fue “Indagar sobre las estrategias y políticas de recursos humanos en las empresas multinacionales del sector petrolero y la retención de las mismas respecto al perfil de los Millennials considerando empleados de diferentes países y continentes”, realizada en Buenos Aires-Argentina en el periodo 2018, se refiere a la importancia de la variable retención del talento humano para una empresa.

La metodología que se empleó para llevar a cabo el objetivo planteado, fue cuali cuantitativo, con un tipo de diseño exploratorio y descriptivo, donde la unidad específica de análisis fue los jóvenes millenials de diferentes países que laboran en empresas petroleras, además como técnicas e instrumentos de levantamiento de información, se emplearon encuestas semi estructuradas con preguntas abiertas y cerradas y algunas con características de escala de likert.

Entre las principales conclusiones de la tesis, esta que la generación objeto de estudio se encuentra delimitada por una satisfacción intermedia en los puestos de trabajo, pues los requerimientos de acuerdo a sus habilidades no han sido potencializadas en los diferentes momentos y acciones con base a las actividades asignadas para desarrollar dentro de la empresa. En relación al trabajo de tesis contribuye, según los resultados obtenidos, a determinar la relevancia de políticas de retención del personal realmente eficientes, con base tanto a competencias generales y específicas relaciondas con la experiencia y las nuevas corrientes de aprendizaje y tecnologías, donde las políticas de retención ajustada a un espectro generacional (edades de empleados), resultan importantes para potencializar las actividades dentro y fuera de las empresas en el sector petrolero.

Para Santacruz Vilegas (2011, p. 3) en su trabajo de tesis titulado “Análisis de las prácticas de gestión humana en la efectividad para retener el talento humano dentro

de la organización” cuyo objetivo es “Analizar la influencia de las prácticas efectivas de gestión humana en la retención de los empleados con responsabilidad y funciones de mandos medios en las empresas distribuidoras de gas licuado de petróleo” realizado en Manizales-Colombia periodo 2011, establece una referencia significativa en relación a la variable retención del talento humano, pues analiza las diferentes responsabilidades y funciones determinadas de los mandos jerárquicos medios y de su nivel motivacional, con el fin de identificar cuáles son las causas más relevantes que puedan desencadenar algún tipo de nivel rotacional de manera involuntaria entre los diferentes puestos de trabajo, afectando así la estabilidad y el desarrollo específico de competencias necesarias como para iniciar una carrera dentro de una organización.

La metodología que se aplicó para alcanzar dicho objetivo fue de carácter cuantitativo con enfoque correlacional entre las variables rendimiento de la gestión humana y las motivaciones de los trabajadores para la verificación del dinamismo de la rotación y retención del talento humano. El levantamiento de información se realizó mediante la técnica de la encuesta a través de un instrumento basado en la escala de likert, además de un análisis psicotécnico para la medición de la motivación en la planta laboral de la empresa.

Entre los principales resultados del trabajo de investigación y de relevancia para la presente investigación se tiene que los modelos aplicados en las empresas del sector petrolero y de gas licuado presentan una debilidad en cuanto a la contratación del personal relacionada a la estadía dentro de la empresa, lo cual hace fácil la renuncia del trabajador ya experto para otras empresas, lo cual afecta de manera negativa a su retención. Y no solo no garantiza estabilidad sino que además generan desmotivación al no existir una verdadera política de retención que involucre el crecimiento personal y profesional del trabajador dentro del sector.

Por otra parte, y específicamente en los planes de carrera, Campos García, Rodríguez López, & Vela Mendoza (2015, p. 4) en su trabajo de tesis titulado “Plan

de desarrollo de carrera aplicado a una empresa de sector ingeniería, nivel mando medio a gerencial” establece en su objetivo “Elaborar el programa de desarrollo de carrera para incrementar la retención en el nivel mando medio a gerencial mediante la identificación y desarrollo de potencialidades en colaboradores del nivel mando medio a gerencial” realizada en Lima-Perú periodo 2015, gira su investigación en la ausencia de planes de carrera en los sectores industriales y productivos, además de la elaboración de un plan de desarrollo de carrera que involucre aspectos relevantes enfocados a sus empleados, competencias y habilidades.

Se aplicó una metodología que de revisión bibliográfica donde se discute teóricamente los conceptos y componentes claves para el desarrollo adecuado de un plan de carreras acorde a las necesidades del sector. Además se empleó una metodología mixta explicativa-predictiva de corte transversal, la cual se aplicó a la unidad de análisis como lo es la planta de trabajadores pertenecientes a empresas del sector industrial.

El punto final referencial del estudio está en conformar un plan de desarrollo de carrera acorde a las necesidades de los trabajadores, donde se tome en cuenta sus necesidades y desarrollo personal y profesional dentro de la empresa, además que garantice su estabilidad. En concordancia con el punto de interés para el actual trabajador de investigación, el estudio delimitó la importancia de los planes de carrera como instrumento a partir de la formulación de roles y funciones de cada uno de los cargos en la empresa, además de identificar el factor motivacional como elemento clave y la compensación que necesiten los trabajadores para rendir al máximo en cada uno de sus puestos de trabajo. Otro punto identificado como relevante es la determinación de competencias generales y específicas en cada uno de los cargos, con el fin de que el trabajador logre potencializar su perfil con base a lineamientos identificados y no pierda esfuerzo desarrollando conocimientos que no resulten ser tan significativos en el cargo que desempeña.

Por otro lado Figueroa (2013, p. 2), en su trabajo de tesis relacionado a la creación de un plan de carrera basado en un modelo de liderazgo y competencias denominado “Diseño de un plan de carrera aplicado al área de soporte de la compañía Roche Ecuador SA incluyendo su modelo de liderazgo de competencias” establece en su objetivo “Diseñar un plan de carrera para las posiciones del área de soporte, incluyendo el modelo de competencias de liderazgo de Roche Ecuador SA” investigación realizada en Quito-Ecuador periodo 2013, establece que un adecuado plan de carrera enfocado en las expectativas de los trabajadores tendrá un impacto positivo directo en la productividad y desarrollo de objetivos de la empresa, pues al sentirse comprometido por la estabilidad y el crecimiento personal y profesional que le brinda esta desarrollará significativamente sus competencias generales y específicas provocando una especialización y experticia única, lo cual establecerá que todas las áreas rindan con desempeño máximo.

La metodología que se aplicó para verificar los componentes del plan de carreras son de carácter cuanti cualitativos, con instrumentos dirigidos a los gerentes del área operativa y de talento humano, además de los colaboradores indirectos de la empresa.

Como conclusiones principales se tiene que es de exclusividad del área de talento humano realizar un proceso de ajuste a la planificación general de los roles y funciones en cada uno de los cargos, con el fin de que los trabajadores que se desempeñen en dichos puestos rindan su máximo esfuerzo y se especialicen debidamente. Se destaca, como contribución para la presente investigación, la importancia de los planes de carrera como incentivo en la retención del talento humano, pues permite que los trabajadores visualicen su ruta crítica en función de las competencias que vayan desarrollando, además de los posibles incentivos financieros y no financieros que puede ser partícipes si se mantienen en la empresa o deciden postular a cargos superiores.

Para Celis de Soto (2010, p. 3), en su artículo relacionado con la gestión de recursos humanos en las organizaciones con el tema “La gestión de recursos humanos en las organizaciones de servicio” cuyo objetivo es “Abordar de una manera significativa la existencia de los planes de carrera como un documento clave en la gestión del talento humano” realizado en Maracay-Venezuela en el periodo 2010, contribuye entre otras cosas a inducir a la retención del talento humano y la mejora continua de las organizaciones.

La metodología que empleó es la de una investigación documental con características analíticas y procedimientos inductivos-deductivos que ayudan a visualizar de una mejor manera la relevancia entre las variables de estudio identificando la información primaria en campos diferenciados por sus actividades de gestión, tanto de producción como de servicios.

Entre las principales conclusiones se tiene un aporte significativo relacionado con el desarrollo de carrera y las etapas para su construcción, el cual cubre en una evolución del trabajo individual y su especialización a lo largo del tiempo, para lo cual identificar roles y funciones para especializarse resulta significativo para iniciar una carrera dentro de una organización. También se concluye que las variables para tomar en cuenta en un plan de carreras son: exploración de nuevos roles; estabilidad; edad a la cual se ingresa a la empresa y las aspiraciones personales y motivacionales de los empleados. Un aspecto importante para destacar es la formación y el desarrollo de los colaboradores de una empresa, en el cual no se debe establecer como una verdadera estrategia fragmentadora el conocimiento técnico acumulado para un determinado sector o puesto, donde si bien es cierto influye en la experiencia para especializarse, pero el punto de referencia debe ser el conocimiento general para que exista una adecuada movilidad entre cada una de las áreas en una organización.

Por otro parte, Viñan Villagrán, Navarrete Chávez, Torres Guananga, & Lara Noriega (2015, p. 3), en su artículo denominado “ Influencia del salario emocional

en la retención del talento humano en una organización” cuyo objetivo aborda “Identificar la relevancia de como incentivos emocionales afectan positivamente en la retención del talento humano en las empresas” realizada en Riobamba-Ecuador en el periodo 2015 muestran como la remuneración y los beneficios económicos son significativo, pero aun más los no relacionados con la parte económica sino más bien emocional.

La metodología que se empleó fue de carácter cuantitativa descriptiva, y mediante la técnica de la encuesta en una muestra de corte transversal se levantó información referente al ámbito laboral de ciertos empleados. Para el contraste de fiabilidad se aplicó técnicas como el Alpha de Cronbach a través del procesamiento estadístico multivariado. Como el punto central de la investigación resulta ser el rechazo o no de la hipótesis de relación entre variables, se delimitó la correlación entre las variables mediante bases estadísticas multivariadas a través de valores de significancias superiores o inferiores al 5%.

Como conclusión y aporte para la investigación, los autores destacan la influencia positiva que mantiene el salario emocional con la retención de los empleados, además se enfatiza en las variables que logran capturar la sinergia de este efecto, estas son: la edad de los empleados, es decir a menor edad se requiere un mejor plan de salario emocional. Además contribuye metodológicamente al uso de un análisis descriptivo y multivariado a través de la aplicación del indicador de confiabilidades estadísticas para una mejor aplicación de pruebas de hipótesis. Identifica la empleabilidad del Alpha de Cronbach para verificar la relevancia relacional de la inclusión de variables en un instrumento, supuesto clave utilizado para verificar el instrumento derivado de la técnica de la encuesta en la presente investigación.

### **1.3. Desarrollo teórico y conceptual.**

En todo tipo de organización, es indispensable generar ambientes de trabajo en el cual los empleados se sientan con vocación propia de superación y desarrollo, lo cual incide positivamente en la empresa, tanto en la consecución de sus metas como incremento de su productividad, volviéndola un referente tanto en lo comercial como en el mercado laboral. Autores como Somavia (2010, p. 1-10), establece que un trabajo es una forma en la cual una persona se puede dignificar, debido a que puede dignificarse personal como profesionalmente al desarrollar sus capacidades. Establece puntos relevantes que sobresalen para su desarrollo, estos son: los derechos de los trabajadores, protección integral como trabajador y oportunidades de ascenso en determinado cargo.

De acuerdo a esta perspectiva, los departamentos de talento humano de cada una de las organizaciones deben generar mecanismos que permitan incorporar y retener al personal calificado en cada una de sus áreas, fortaleciéndolos y brindándoles oportunidades para desarrollar sus competencias, su estado económico, personal y profesional. Por ello, Ulrich (2011, p. 3-11) establece que, para la supervivencia de las empresas en un entorno competitivo y cada vez más exigente depende, no tanto de ir evolucionando e innovando sus productos y/o servicios, sino también de su planta humana de trabajadores, implementando alternativa para fomentar su desarrollo permitiendo incrementar las posibilidades de retención en cada una de sus áreas.

En el mismo aspecto, Cozar, Segovia & Ñahuinccopa (2017, p. 37) afirman que, para mantenerse con un nivel altamente competitivo, las empresas se ven en la obligación de contar con una planta de trabajadores cada vez más eficiente, capaz de resolver problemas que se presenten en la organización de manera ágil y proactiva.

Pero para retener al talento humano en una organización, es indispensable priorizar elementos claves que evidencien la idoneidad en sus cargos. Para Chiavenato (2017, p. 80) la necesidad imperiosa de contar con un talento humano altamente competitivo se debe a la necesidad que tienen las empresas para resolver problemas relacionados con su gestión y competitividad dentro de su entorno comercial, es por ello que para garantizar su retención en la organización es indispensable identificar elementos que favorezca a este escenario, entre los cuales sugiere: estilos de trabajo en relación a los cargos encomendados, las relaciones personales entre trabajadores, programas de desarrollo personal, seguridad labor al, estabilidad y fortalecimiento en los cargos desempeñados.

Soto (2014, p. 54) se refiere a la existencia de elementos significativos que ayudan a la retención del talento humano en las organizaciones, uno de ellos son las asociadas a los objetivos particulares que como ser humano requieren solventar, seguido de programas de perfeccionamiento profesional que ayuden a una adecuada especialidad en cada una de las áreas de trabajo en la que se desenvuelve el empleado. Además, menciona que, en los escenarios en el cual los empleados no se sientan identificados con su cargo u organización, o que la empresa no haya implementado estrategias de retención, este se vuelve inestable hasta el punto de abandonar el cargo asignado, lo cual implica un costo significativo para la empresa, en la medida en que se debe empezar nuevamente en capacitar a un nuevo aspirante, perdiendo tiempo en la consecución de sus metas como organización, pues se retrasarían procesos.

Bajo estos aspectos es necesario identificar alternativas viables teóricamente que ayuden con la gestión del talento humano en cuanto a la retención del personal en una empresa. Por ejemplo, para Messmer (2009, p. 13) las estrategias claves para retener al personal clave en los diferentes cargos son: Ambiente de trabajo adecuado, diseño e implementación de planes de carrera y desarrollo basados en elementos como fortalecimiento de capacidades, aspectos financieros y no financieros, y el balance entre las metas personales y las de la organización.

Poveda (2014, p. 20) manifiesta que, uno de los elementos claves para la retención del talento humano en las empresas es la implementación de planes de carrera que desarrollen al personal de manera integral. Menciona que, dicha estrategia propicia el desarrollo de la experiencia y de competencias en los trabajadores, pues son rutas en las cuales los trabajadores visualizan su crecimiento y recorrido en la empresa, promoviendo que estos desempeñen su cargo adecuadamente hasta cumplir parámetros que les permitan ascender en la organización.

### **1.3.1. Plan/Rutas de carrera**

Werther & Davis (2009, p. 91-118) refiere que, los planes de carrera son procesos sistemáticos en los cuales cada uno de los trabajadores constituye sus objetivos y metas de carrera, identificando cada una de las vías para alcanzarlas. Para los autores, se debe considerar que las carreras individuales de los trabajadores y los requerimientos de las empresas y organizaciones no son procesos aislados, y por ende estas deben proponer escenarios sinérgicos para que los empleados logren su objetivo.

De acuerdo a los criterios unificados de metas y logros alcanzados, Werther & Davis (2009, p. 91-118) propone que, tanto la empresa como el trabajador deben tener muy bien identificados sus roles, y ser encauzados a través de una adecuada planificación. Por un lado, la empresa, canalizar sus funciones a través de los departamentos o unidades de talento humano, los cuales se deben encargar eficientemente de las evaluaciones de desempeño, pruebas psicológicas, planes de capacitación, procesos de ascenso y planificaciones para las sucesiones y/o reemplazos. Y el empleado, deberá asumir sus funciones tanto como interiorizar los diferentes manuales que detallen sus roles, mapas de carreras y las sesiones de planificación de sus carreras.

Dollan, Ramón, Susan, & Randall (2014, p. 30) manifiestan que, los planes de carrera son las sucesiones de puestos de trabajo desempeñados por un empleado a lo largo de su vida laboral, ascensos basados en la acumulación de actitudes y competencias que experimentan. Pero a diferencia de los autores antes citados, Dollan, Ramón, Susan, & Randall (2014, p. 32) mencionan que, es necesario diferenciar un plan de carrera individual con un plan de carrera organizacional. Por un lado, la primera se da cuando el trabajador controla su propia carrera, estudia todos los aspectos tanto profesionales como psicológicos que impliquen su recorrido; mientras en el organizacional, la carrera es considerada como una condición de la organización, donde esta misma controla y gestiona dicho proceso, fijando y determinando los diferentes roles y/o posiciones por las cuales los empleados deben transitar.

Con base a estos criterios, se determina que la gestión de los planes de carrera y su desarrollo personal y profesional permiten que una empresa genere valor agregado, a través de la integración de metas de ambos planes, individuales y organizacionales, considerando la participación integral y su aceptación por parte de sus empleados. La empresa debe generar mapas de rutas y ascensos a diferentes puestos de trabajo, en los cuales, todos los trabajadores que cumplan sus requisitos tengan acceso, considerando políticas que integren ambas metas, para que tanto el empleado como la organización cumplan sus objetivos en escenarios sinérgicos.

Es por todo esto que, un plan de carrera y su tránsito basado en el desarrollo profesional es responsabilidad del empleado, mientras que, para su gestión, es una responsabilidad compartida entre el empleado y la organización.

### **1.3.2. Importancia y ventajas dentro de la organización**

La existencia de los planes de carrera y desarrollo profesional son de vital importancia dentro de las organizaciones, pues permite promover la satisfacción y

motivación de los empleados a través de la gestión que realice el departamento de talento humano.

Para su correcta aplicación es necesario ser aceptado y difundido en toda la empresa. Otro punto relevante en la ejecución de los planes de carrera, es que la organización y los trabajadores deben establecer sus metas y perspectivas de desarrollo, en donde la convergencia de estos de origen a un verdadero plan de carrera integral de desarrollo individual, profesional y organizacional que beneficie a todos. Dollan, Ramón, Susan, & Randall (2014, p. 38) sugieren que, desde las perspectivas organizacionales e individuales, la importancia de los planes de carrera radica en los siguientes puntos:

Por un lado, está la *perspectiva individual*, la cual admite que los trabajadores realicen una autoevaluación de sus necesidades y anhelos presentes y futuros, tomando en cuenta su respectivo talento, habilidades, competencias, y con base a las oportunidades delimitadas por la empresa establecer sus objetivos, en relación a sus habilidades, fortalezas y valores.

Por otro lado, está la *perspectiva organizacional*, cuya importancia radica en la forma de desarrollar estrategias que fomenten la retención del talento humano, por ende, es necesario que la empresa, a través de esta unidad, ajuste los planes de carrera de acuerdo a las necesidades y trayectorias profesionales de sus empleados.

Con esto, resulta importante la existencia de un plan de carrera y desarrollo organizacional, pues genera e integra beneficios compartidos desde las perspectivas individuales y organizacionales. En el primero, los trabajadores se sienten motivados al ser tomados como parte del plan, evidencian un posible acceso a un crecimiento personal y profesional dentro de la empresa; mientras que en el segundo, se implementan estrategias de mediano y largo plazo a través del aumento de trabajadores empoderados, identificando oportunamente al empleado altamente competitivo y comprometido con la organización para ubicarlo en un nuevo puesto

de trabajo, reduciendo o eliminando costos económicos innecesarios en la selección de empleados al azar o sin criterios.

Entre las ventajas de los planes de carrera, Werther & Davis (2009, p. 91-118) manifiestan lo siguiente:

- Admite la coordinación de estrategias de la organización con las necesidades individuales de los trabajadores, lo cual permite que estos fortalezcan sus competencias volviéndose más eficientes.
- Permite la identificación del personal más idóneo, para motivarlo a emprender una carrera dentro de la empresa.
- Incentiva a la disminución de la tasa de rotación del personal, lo cual provoca que este se especialice y desarrolle de una mejor manera las competencias y valores para ascender en la organización.
- Genera un ambiente armónico para la consecución de objetivos, tanto de la empresa como de los trabajadores, pues estos pueden evidenciar el o los caminos que se pueden seguir en un ascenso al poseer nuevas habilidades y valores personales y profesionales.

### **1.3.3. Plan de carrera y el talento humano**

Dollan, Ramón, Susan, & Randall (2014, p. 40) refieren que, la relación entre planes de carrera y el talento humano resulta ser muy significativa, al considerarla como una herramienta primordial de gestión del talento humano, en el cual promueve la lealtad, motivación, satisfacción y la retención del personal con competencias valiosas, impulsando el desarrollo de la organización al contar con trabajadores comprometidos, pero siempre y cuando se considere lineamientos intrínsecos con otros procesos de la gestión misma del talento humano; a continuación estas referencias:

En cuanto al *Análisis de puestos de trabajo*, este permite reconocer que conocimientos, habilidades y actitudes se requieren para generar trayectorias profesionales de carrera.

La *Planificación de los recursos humanos*, es el esquema con el cual un trabajador delimita su planificación y carrera profesional dentro de la empresa, tomando en cuenta los objetivos y metas de la organización y los requerimientos básicos del talento humano para los puestos vacantes.

El *Reclutamiento y selección*, son el conjunto de políticas y actividades derivadas de la gestión del talento humano, definidas a orientar las expectativas de desarrollo del futuro trabajador que está en la fase de reclutamiento y selección.

La *Evaluación del rendimiento*, considerada como una herramienta aplicable para reforzar las actividades diarias del trabajador y realizada por un superior o supervisor.

De acuerdo con los resultados que se obtenga, este puede hacer sugerencias al trabajador para que mejore y precise sus actividades en el corto plazo con el fin de cumplir los objetivos establecidos por la organización en el largo plazo.

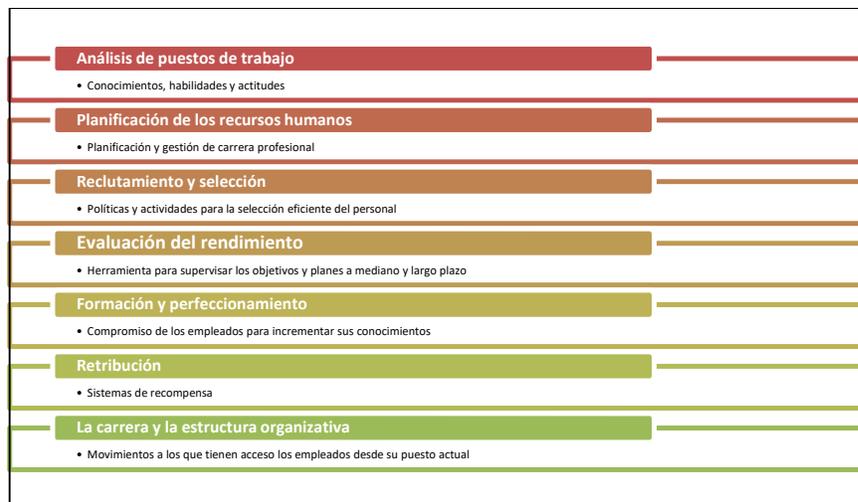
La *Formación y perfeccionamiento*, define la responsabilidad de los trabajadores y de la empresa en relación al fortalecimiento de los conocimientos, habilidades y aptitudes, con el fin de lograr las metas profesionales y de la organización de manera eficiente.

La *Retribución*, esta implica que la empresa instaure mecanismos de recompensa que involucre los movimientos del personal en sentido vertical, lateral y oblicuo, lo cual motiva a los empleados a ser parte de estas sucesiones y ascensos dentro de la organización.

Y finalmente, *La carrera y la estructura organizativa*, la cual dependerá de cómo sea la estructura de la empresa para generar los tipos de movimiento a los que los trabajadores tendrán acceso a partir de su actual puesto de trabajo. Para que un plan de carrera genere sinergias efectivas dentro de la organización como herramienta de gestión del talento humano, es necesario que previo a su diseño, se analice los diferentes puestos y cargos de trabajo, para que se puedan establecer criterios idóneos para sus movimientos dentro del organigrama institucional. Además de interpretar eficientemente los resultados de la evaluación al desempeño laboral para ubicar en el puesto adecuado al trabajador, para generar un buen plan de capacitación y de desarrollo personal y profesional de cada puesto de trabajo.

**Gráfico 1.**

*Actividades relacionadas con los planes de carrera y la gestión del talento humano*



**Fuente:** Relación del plan de carreras con la gestión del talento humano (Dollan, Ramón, Susan, & Randall, 2014).

### 1.3.4. Competencias del personal

Para Pacheco (2013), las competencias están definidas como actuaciones integrales para resolver situaciones generales y específicas dentro del contexto organizacional, con idoneidad y ética, constituyendo el saber ser, saber hacer y el

saber conocer. Dentro de un plan de carrera, específicamente en el desempeño de un determinado puesto de trabajo, al establecer un régimen de evaluación por competencias en una organización permite establecer criterios unificados para la gestión de desempeño del personal de manera equitativa. Alles M. (2009, p. 24), refiere que una competencia es una característica de personalidad, conformada por comportamientos que provocan un desempeño eficiente en un determinado puesto de trabajo. Además, las clasifica en generales y específicas.

La primera hace referencia a las competencias aplicables a todos los elementos de la organización, son las que permiten de manera global alcanzar las metas como conjunto empresarial, mientras que la segunda delimita a un grupo o colectivo, un determinado área o nivel, como el contable, ventas, gerencial, entre otros.

Relacionando las competencias en el ámbito laboral, Segarra (2017, p. 14) establece un modelo de iceberg por competencias, el detalle a continuación:

### Gráfico 2.

*Modelo de Iceberg de competencias*



Fuente: Modelo de Iceberg, (Segarra, 2017).

Según este modelo, las competencias visibles comprenden las técnicas que dependerán del cargo que esté actualmente el trabajador, o cuáles son los requerimientos esenciales para el desarrollo de un futuro puesto.

Y en cuanto a las competencias no visibles, comprenden la actitud, motivación, lealtad, entre otros.

Es relevante citar, que las competencias se relacionan sólidamente con cada uno de los subsistemas del talento humano, como por ejemplo la evaluación del desempeño en los cargos o lugares de trabajo. Bajo este criterio, esta evaluación puede ser de carácter cualitativa o cuantitativa, lo importante al final de la implementación es que se tomen las medidas correctivas y sugeridas por el evaluador, supervisor o su delegado.

### **1.3.5. Metas organizacionales y las teorías de la motivación**

Para Robbins & Judge (2013, p. 239), la motivación es la voluntad de realizar esfuerzos para lograr metas empresariales u organizacionales, delimitada por la capacidad del esfuerzo para solventar necesidades individuales.

Es por ello que la motivación de manera personal es considerada como un estímulo que converge a la satisfacción de una determinada necesidad, y a nivel empresarial resulta indispensable que las necesidades corporativas sean consistentes y vinculantes con las necesidades individuales, pues solo así pueden generar esfuerzos sinérgicos combinadas con la consecución de las metas organizacionales.

Se identifican, según lo referido, tres elementos relevantes para la conceptualización de la motivación organizacional, estos son: el esfuerzo, las metas empresariales y las necesidades.

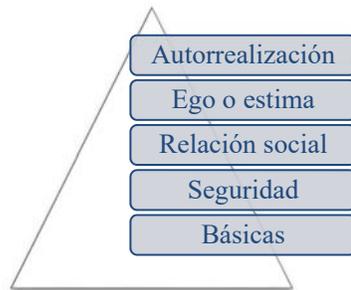
Existen varias teorías que explican a la motivación como factores directos de la personalidad humana, se citan a continuación las más relevantes: La teoría de la jerarquía de necesidades, descrita por Maslow; y la de Factores motivadores, relatada por Herzberg.

### ***Teoría de las necesidades de Maslow***

Maslow citado por Robbins & Judge (2013, p. 203) menciona que, las necesidades están divididas en cinco, ordenados a partir de las básicas hasta las superiores. Esta diferenciación radica a partir de que las necesidades superiores quedan satisfechas dentro de la persona, mientras que las de orden inferior quedan satisfechas mediante fuerzas externas. A continuación, su detalle:

#### **Gráfico 3.**

*Pirámide de las necesidades de Maslow*



**Fuente:** Maslow citado por (Robbins & Judge, 2013)

La jerarquía de cada uno de los niveles se cita de la siguiente manera:

- *Necesidades básicas:* Son aquellas que resultan imprescindibles para la supervivencia humana.
- *Necesidades de seguridad:* Son las relacionadas con la protección de las personas en relación a los peligros del entorno.
- *Necesidades de relación social:* Son las que se enfocan en la interrelación con las demás personas dentro de un grupo social, compartiendo afectos, comunicación y amistad.

- *Necesidades de ego*: Los individuos no tan solo necesitan el afecto de otras personas, sino también de sí mismos, por lo que es necesario la existencia de autovaloración y respeto propio.
- *Necesidades de autorrealización*: Son el último escalón de la pirámide, es aquí donde las personas desarrollan su potencial y talento, procurando lograr niveles máximos de sus capacidades personales.

En relación con el enfoque empresarial, la organización puede proponer estrategias que logren fomentar la motivación del personal y consiguientemente mejorar el clima laboral.

Las necesidades de nivel superior requieren revisar políticas de prestación, medidas que evalúen el desempeño laboral, elaborar mapas de rutas de puestos a puestos, fomentar la comunicación entre el personal para entender de una mejor manera las inquietudes personales y profesionales; además tomando en cuenta que las necesidades de nivel superior dependen de la persona, la empresa debe contribuir implementando políticas de promoción y de reconocimiento, recalcando que la satisfacción de las necesidades básicas permiten satisfacer también las de orden superior.

### ***Teoría del factor Herzberg dual***

La teoría de Herzberg citado por Robbins & Judge (2013, p. 205), establece que los factores intrínsecos están vinculados con la satisfacción del puesto de trabajo, y los extrínsecos están relacionados con la insatisfacción.

Bajo este enfoque en un caso aplicado, cuando a los trabajadores se les pregunta cómo se sentían en sus puestos de trabajo, ellos manifestaban que su satisfacción venía de sus mismos estados de ánimo, además mencionaban factores intrínsecos como: sus logros, reconocimientos, el tener un trabajo, las promociones a mejores

puestos, entre otros. Pero esto cambiaba cuando los trabajadores manifestaban su inconformidad e insatisfacción, siendo causados por factores externos como: condiciones actuales del puesto de trabajo, políticas que implementa la organización, relaciones interpersonales, entre otros.

De acuerdo con ello, el autor establece que no son los mismos factores que motivan a los que desmotivan, por ello los divide en dos, factores higiénicos y motivadores.

Los factores *Higiénicos* son los considerados externos, su satisfacción disminuye y erradica la insatisfacción, pero no avala una motivación que se entienda como esfuerzo hacia la consecución de resultados. Estos factores provienen del entorno del lugar de trabajo, a continuación, un detalle de los mismos:

#### Gráfico 4.

##### *Factores higiénicos externos*



Fuente: Factores externos higiénicos propuestos por (Keith, 1979).

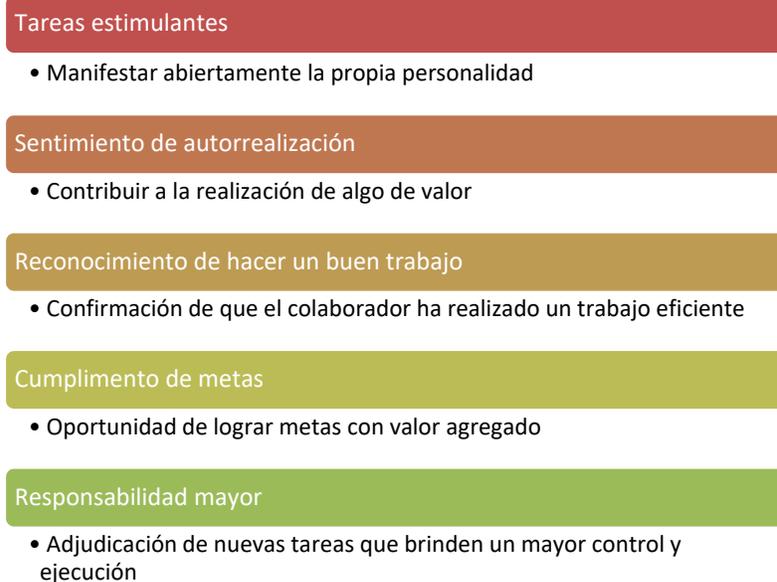
En cambio, los factores *Motivadores* se refieren al trabajo en sí, de los cuales su presencia o no intervienen directamente en la motivación del trabajador. Estos factores se relacionan con los sentimientos asociados al crecimiento y al desarrollo

personal y profesional tales como: Reconocimiento laboral, autorrealización, mayor responsabilidad, entre otras.

Herzberg (1954) manifiesta que, la relación entre los factores motivacionales junto al comportamiento de los individuos es más profundo y directo, cuando esto resulta eficiente, se manifiesta en un incremento de satisfacción en el personal, pero cuando son precarios, la desplazan. Los factores motivacionales se describen a continuación:

### Gráfico 5.

*Factores motivadores según Herzberg (1954)*



Fuente: Factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas, Herzberg (1954).

En todo aspecto, según lo dispuesto por los autores, los factores higiénicos pertenecen a los niveles más bajos de la pirámide propuesta por Maslow, es decir filosóficos, seguridad y los sociales; mientras que los motivadores con los niveles superiores, es decir consideración y autorrealización.

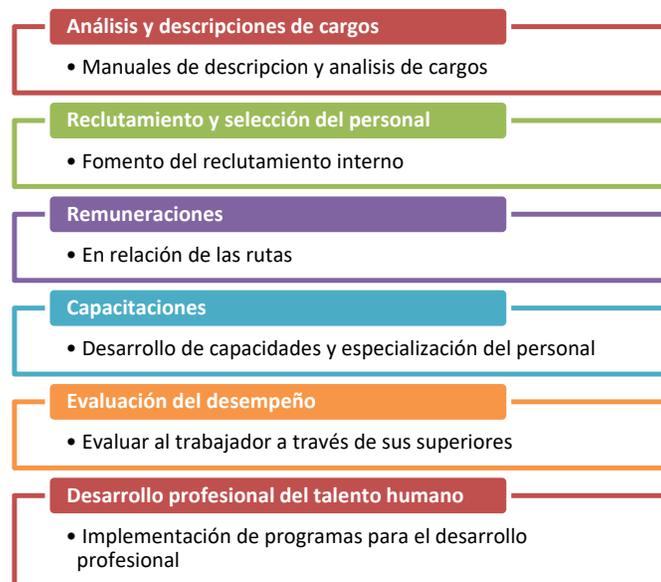
Con ello, esta teoría propuesta por Herzberg (1954), permite que, la empresa administre qué elementos motivacionales pueden intervenir para fomentar el clima organizacional, a través del desarrollo de objetivos, actividades, responsabilidades claras para cada puesto de trabajo y una eficiente estructura empresarial, autonomía del puesto de trabajo y canales de comunicación adecuados que permitan tomar mejores decisiones. Por otro lado, con los factores de higiene, las mejoras deben realizarse a aspectos relacionados con la ergonomía y comodidad de los diferentes puestos de trabajo, fomento de actividades de integración de individuos a los equipos de trabajo, políticas de compensaciones, entre otros.

### 1.3.6. Planes de carrera y relación con los subsistemas del talento humano

Es importante que los planes de carrera y de desarrollo profesional estén estrechamente relacionados con los diferentes subsistemas generados de la gestión misma del talento humano, a continuación del detalle:

#### Gráfico 6.

*Relación de los planes de carrera y los subsistemas del talento humano*



Fuente: Relación entre los subsistemas del talento humano y los planes de carrera (Segarra, 2017).

La referencia de Segarra (2017, p. 15) sobre esta interacción y según el diagrama presentado se desarrolla de la siguiente manera:

- En relación al subsistema de *análisis y descripción de cargos*, en el plan de carrera se proveerá de información significativa y relevante de cada uno de los puestos y cargos de una organización.
- En relación al *reclutamiento y selección del personal*, dentro del plan se deberá fomentar y especificar la prioridad de la selección del personal interno de la empresa, con el fin de ocupar las plazas libres y a mejorar el entorno laboral.
- Las *remuneraciones* dependerán específicamente de las rutas de carrera que se evidencien en el plan y que se implementen para cada trabajador. Estas remuneraciones pueden variar de acuerdo a la ruta: ascendente, expansión, desplazamiento lateral, por competencias, ruta de red, dual y descendente.
- A través del de *capacitación*, se precisará la formación que requiera el colaborador con el fin de fortalecer sus capacidades técnicas, personales y profesionales. El desarrollar nuevas competencias hará que el trabajador se prepare para ser promovido en algún momento. Las capacitaciones pueden desarrollarse a través de: Cursos-talleres, programas de autodesarrollo, conferencias, entre otras.
- El vínculo con la *evaluación del desempeño*, se da por la necesidad de disminuir brechas técnicas entre empleados, corrigiendo parámetros que luego estandaricen y tecnifiquen procesos, además de obtener una puntuación que evidencie el inicio de la ruta a seguir en los procesos de aplicación de los planes.
- Y los *programas de desarrollo profesional*, se deben constatar en los planes de carrera de manera integral.

### 1.3.7. Implementación y fases de un plan de carrera

Para Alles M. (2009, p. 116) la implementación de un plan de carrera debe darse de acuerdo a los siguientes pasos:

#### Gráfico 7.

*Fases para la implementación de un plan de carrera*



**Fuente:** Implementación de los planes de carrera (Alles M. , 2009).

Una vez definidos los procedimientos para la implementación de los planes de carrera, es importante garantizar que los contenidos de estos sean realmente eficientes y lleguen a ser interiorizados por todos los empleados, por ello se recomienda lo siguiente León & Díaz (2013, p. 128):

Debe existir una fase de *Inicio*, en el cual la organización debe socializar todo el contenido del plan de carrera, pues mientras mayor información sea interiorizada por el personal existirán pocos malos entendidos.

Luego, es indispensable que se *Organice el plan de carrera*, en la medida en que la organización debe tomar en cuenta las futuras necesidades de sucesión, además de disponer de los trabajadores con perfiles idóneos para los cargos estratégicos, evitando retraso en la selección y por ende en los procesos de la organización.

En cuanto al *Diseño de los planes de carrera*, es indispensable que se incorpore adecuadamente las posibles rutas que los trabajadores pueden seguir con base a su mismo potencial identificado.

Y finalmente, el *Seguimiento y evaluación*, es necesario aplicar un debido control a todo el proceso de implementación, y con ello valorar los resultados obtenidos desde su ejecución.

En cuanto a la metodología que se debe aplicar para poner en marcha los planes de carrera, Segarra (2017, p. 14) manifiesta que, se debe detallar los peldaños sistemáticos desde los niveles inferiores hacia los superiores. Además, en cada uno de los puestos, para ascender a una ruta de carrera, el trabajador debe ser objeto de evaluación de competencias generales y específicas en el cargo que desempeña, solo de este modo se puede lograr verificar si está listo o no para beneficiarse de la promoción, caso contrario se deberá poner en marcha programas de capacitaciones o incentivos externos, como bonificaciones por percibir, permisos, entre otros.

### **1.3.8. Rutas en un plan de carrera**

Alles M. (2009, p. 116-122) define cuatro rutas para el diseño de un plan de carrera en las organizaciones, donde la aplicación o no de estas dependerá del tamaño de empresa, organización, y de las características de los cargos. Estas formas de rutas son las siguientes: la tradicional, horizontal, de habilidades o competencias y la dual.

### **1.3.9. Ruta tradicional**

Es la denominada ruta tradicional, en la cual el trabajador avanza de manera lineal cada uno de los cargos con base al desarrollo de nuevas competencias, motivaciones y evaluaciones que se den para dicho proceso.

Las linealidades de los cargos están bien identificadas, y el trabajador conoce la ruta y la interioriza de manera instantánea por su simplicidad estructural. Por lo general, esta ruta es la idea más común que se tiene cuando se menciona algún plan de carrera.

### **1.3.10. Ruta horizontal**

Esta ruta permite al trabajador moverse de manera horizontal o lateral, y aunque no sea una promoción a un mayor nivel jerárquico o salarial al que se ocupaba, si se considera importante al sentirse revalorizado por sus superiores, al considerar que puede desempeñarse en otro cargo a parte del actual.

Entre las versiones tradicionales y horizontales, pueden generar un nuevo tipo de ruta denominada de *Red*, en la medida que el trabajador posee secuencias que persiguen la elección de estos movimientos (verticales-horizontales) entre los cargos de una organización.

### **1.3.11. Ruta de habilidades/competencias**

Este tipo de ruta provoca que el trabajador contribuya adecuadamente con sus habilidades y conocimientos sin delimitarse por rutas previas. Este nuevo modelo de ruta además incentiva al personal a descubrir y desarrollar nuevas capacidades que tal vez ignoran poseer al mantenerse en un mismo puesto de trabajo, y que por ello no se sientan idóneos para ser promovidos.

### **1.3.12. Ruta Dual**

Este tipo de rutas se desarrolló para los trabajadores con conocimientos técnicos que no deseen ocupar cargos gerenciales o de dirección por medio del proceso normal de ascensos en las organizaciones.

Además, se puede considerar a la potencialización del actual puesto de trabajo como una nueva ruta denominada *Expansión*, que, aunque el trabajador no haya sido promovido, el mismo hecho de reforzar su trabajo con nuevas técnicas, habilidades y metodologías, hacen que mejore la calidad del actual puesto de trabajo, volviéndolo exitoso en lo que realiza.

### **1.3.13. Evaluación**

Tomando en cuenta que cada una de las formas de evaluación de desempeño laboral poseen una relación directa con el comportamiento del personal, esta intuye un medio efectivo de seguimiento de cumplimiento o no de los objetivos trazados como organización, para lo cual es de vital importancia conocer el desempeño actual de los trabajadores en cada uno de sus puestos de trabajo, pues se puede tomar decisiones gerenciales que comprenden desde una compensación, capacitación, promoción, retención o hasta una posible desvinculación de la empresa.

Brunet (1987, p. 43) establece que los beneficios de la aplicación de las evaluaciones de desempeño laboral comprenden:

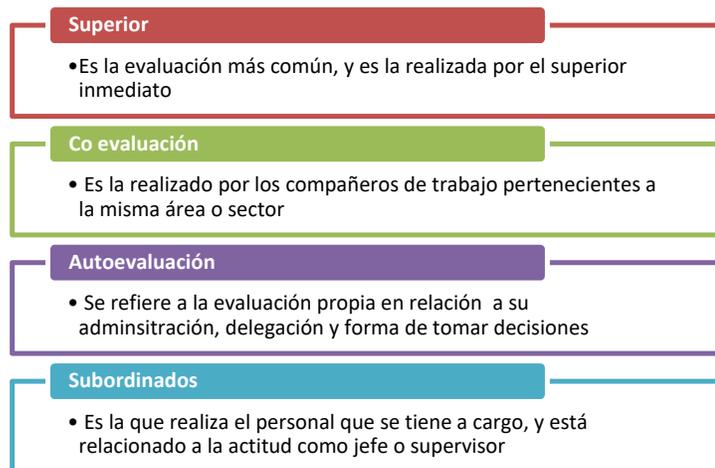
- Identifican necesidades de ascensos, transferencias y culminación de contratos.
- Proporcionan necesidades de fortalecimiento técnico (capacitación) y otras habilidades de desarrollo.

- Validan la correcta aplicación de políticas de selección de personal para puestos generales y determinantes para la organización.
- Validan los programas de capacitación implementados en el personal de la empresa.
- Identifican los posibles postulantes para programas de recompensas como incentivos laborales económicos y no económicos.

Además, considera Brunet (1987, p. 43) que, no basta con que las políticas de evaluación sean centralizadas y de única responsabilidad de la administración o jefe inmediato, por lo que recomienda que para que se obtengan los resultados esperados post evaluación, es necesario generar perspectivas adicionales de medición de desempeño, a continuación, algunas de ellas:

**Gráfico 8.**

*Nuevas perspectivas a considerar para incorporar a las políticas de evaluación de desempeño laboral*



Fuente: Formas de no centralizar la evaluación de desempeño laboral (Brunet, 1987).

## **1.4. Fundamentación social, psicológicos y legales.**

### **1.4.1. Fundamentación Social**

En los últimos años, según ManpowerGroup (2015, p. 1-10) y en el ámbito social el tema de la retención de talento humano es importante, pues integra un elemento fundamental que es la estabilidad, y cómo este estado favorece a la sociedad a través de la familia, la vuelve poco vulnerable a problemas relacionados con la escasez económica, involucrando una estructura más firme ante problemas y amenazas sociales.

Pero existe otra arista en este entorno, pues el compromiso con la producción y la empresa, basados en incentivos no financieros, induce una correcta motivación como para mantenerse en los diferentes puestos de trabajo, lo cual es idóneo al momento de pensar en la retención y más aun en la decisión de iniciar una carrera en una organización.

Es importante conocer el verdadero significado para una sociedad de la estabilidad laboral, a través de políticas de retenciones del personal en una empresa, pues pocos son los gerentes que piensan en el costo de oportunidad que involucra la rotación frecuente de los empleados en los diferentes puestos de trabajo. Se le presta poca atención a los costos de capacitar y especializar a un empleado para luego ser una baja fundamental en la empresa, por lo que debe fortalecerse desde la selección del candidato idóneo para los cargos disponibles, y con ello desarrollar políticas de retención que ayuden a especializarse y formar parte de una ruta de carrera.

Socialmente lo ideal es contar con empresas altamente competitivas que sean sólidas no tan solo en sostener la demanda de productos o servicios, sino además que cuente con una verdadera política de satisfacción al trabajador, que involucre planes de carrera y desarrollo profesional como una visión esencial y ventaja

competitiva en el mercado comercial y laboral, pues un compromiso ideal es mantener una filosofía corporativa estable.

Es importante saber distinguir entre un desarrollo de experiencia sistemática dentro y fuera de la organización, pues en la sociedad es importante que los individuos posean algún tipo de experiencia, fuera de la que adquirió en la universidad, pero esto puede provocar un desgaste social al limitar a la juventud al ingreso a una carrera personal y profesional por este faltante, es por ello que seleccionar al personal adecuado y conocer si tiene o no la experiencia para ejercer el cargo, es importante pues puede cumplir los requisitos establecidos y dentro de la empresa fortalecer su carencia de experiencia con políticas de capacitación y evaluación del rendimiento para con ello, definir si debe o no formar parte de la organización.

#### **1.4.2. Fundamentación Psicológica**

Para Velásquez & Vásquez (2016, p. 20), el desempeño laboral tiene mucha relación con la satisfacción y retención del talento humano, en la medida en que si existe un ambiente adecuado, con políticas que involucren un crecimiento personal y profesional inciden a que la empresa sea más competitiva, con personal motivado y especializado, esto estimula positivamente a la psicología del trabajador.

Los factores psicológicos en los trabajadores involucran procesos como la evaluación, percepción del entorno, interpretación, selección y racionalidad de la información situacional proveniente del medio endógeno y exógeno, lo cual impacta de manera significativa en la efectividad que pueda tener en el desempeño laboral. Por ende la existencia de enfermedades ocupacionales pueden derivarse de reacciones fisiológicas que se extrapolan ante situaciones receptoras que no tienen un origen racional, por lo que el entorno situacional sin detonantes negativos establecen la reacción psicológica de un trabajador en cualquier entorno.

El aspecto mental, así como el físico, son factores elementales en la estabilidad y desempeño laboral de los trabajadores, pues sin salud sumado el deterioro mental merma la actividad laboral, es por lo que en empresas donde no existan políticas de crecimiento profesional y de carrera el ser humano (trabajador) se siente psicológicamente desmotivado, al pensar que su esfuerzo puede no rendir los frutos esperados en un futuro, consiguiendo desertar de la empresa a pesar de haber entregado toda su capacidad en el desarrollo de un cargo.

En este punto, se vuelve relevante la presencia de factores psicológicos en el trabajador al momento de desempeñar el cargo asignado, el sentirse no desarrollado personal y profesionalmente puede originar enfermedades ocupacionales, las cuales pueden generar reacciones adversas y amenazadoras generando un entorno insostenible en el puesto de trabajo y hasta de la empresa misma, induciendo su salida.

### **1.4.3. Fundamentación Legal**

#### **1.4.3.1. Constitución de la República del Ecuador (Asamblea Nacional Constituyente, 2008)**

*En la sección octava de “Trabajo y seguridad social” establece que:*

En el artículo 33, “El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado”.

*En la sección primera de “Adultas y adultos mayores” establece que:*

En el artículo 37, “El Estado garantizará a las personas adultas mayores los siguientes derechos:

2. “El trabajo remunerado, en función de sus capacidades, para lo cual tomará en cuenta sus limitaciones”.

*En la sección segunda de “Jóvenes” establece que:*

En el artículo 39, “El Estado reconocerá a las jóvenes y los jóvenes como actores estratégicos del desarrollo del país, y les garantizará la educación, salud, vivienda, recreación, deporte, tiempo libre, libertad de expresión y asociación. El Estado fomentará su incorporación al trabajo en condiciones justas y dignas, con énfasis en la capacitación, la garantía de acceso al primer empleo y la promoción de sus habilidades de emprendimiento”.

*En la sección sexta de “Personas con discapacidad” establece que:*

En el artículo 47, “Se reconoce a las personas con discapacidad, los derechos a:

5. “El trabajo en condiciones de igualdad de oportunidades, que fomente sus capacidades y potencialidades, a través de políticas que permitan su incorporación en entidades públicas y privadas.

*En el Capítulo sexto “Derechos de libertad” establece en la sección Tercera “Formas de trabajo y su retribución”:*

En el artículo 325, “El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de auto sustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores”.

En el artículo 326, “El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:

2. “En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, estas se aplicarán en el sentido más favorable a las personas trabajadoras”.
3. “Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar”.

En el artículo 329, “El Estado impulsará la formación y capacitación para mejorar el acceso y calidad del empleo y las iniciativas de trabajo autónomo. El Estado velará por el respeto a los derechos laborales de las trabajadoras y trabajadores ecuatorianos en el exterior, y promoverá convenios y acuerdos con otros países para la regularización de tales trabajadores”

*En la sección Tercera “Seguridad social” establece que:*

En el artículo 369, “El seguro universal obligatorio cubrirá las contingencias de enfermedad, maternidad, paternidad, riesgos de trabajo, cesantía, desempleo, vejez, invalidez, discapacidad, muerte y aquellas que defina la ley. Las prestaciones de salud de las contingencias de enfermedad y maternidad se brindarán a través de la red pública integral de salud”.

#### **1.4.3.2. Plan Toda una vida (Secretaría Técnica Planifica Ecuador, 2017)**

En el objetivo 1 de “Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas”, establece que “Las personas deben tener una vida digna para todos, sin discriminación. Asume el desafío de fortalecer el acceso y mejorar la calidad de la educación, salud, alimentación, agua y seguridad social para todos, con el fin de

cerrar brechas y generar oportunidades, con equidad social y territorial. La garantía de estos derechos conlleva a la inclusión social, la vida en un entorno saludable y seguro, un trabajo estable y justo, acceso a la justicia y tiempo de esparcimiento”

#### **1.4.3.3. Código de Trabajo (Asamblea Nacional Constituyente, 2015)**

*En el Título I del “Del contrato individual de trabajo” establece que:*

En el artículo 14, “Estabilidad mínima y excepciones.- Establécese un año como tiempo mínimo de duración, de todo contrato por tiempo fijo o por tiempo indefinido, que celebren los trabajadores con empresas o empleadores en general, cuando la actividad o labor sea de naturaleza estable o permanente, sin que por esta circunstancia los contratos por tiempo indefinido se transformen en contratos a plazo, debiendo considerarse a tales trabajadores para los efectos de esta Ley como estables o permanentes”.

*En el Capítulo IV de “Obligaciones del empleador y del trabajador” establece que:*

En el artículo 42 de las Obligaciones del empleador, hace referencia a:

1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;
2. Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad;
3. Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el Art. 38 de este Código;

4. Establecer comedores para los trabajadores cuando éstos laboren en número de cincuenta o más en la fábrica o empresa, y los locales de trabajo estuvieren situados a más de dos kilómetros de la población más cercana;
5. Establecer escuelas elementales en beneficio de los hijos de los trabajadores, cuando se trate de centros permanentes de trabajo ubicados a más de dos kilómetros de distancia de las poblaciones y siempre que la población escolar sea por lo menos de veinte niños, sin perjuicio de las obligaciones empresariales con relación a los trabajadores analfabetos;
6. Si se trata de fábricas u otras empresas que tuvieren diez o más trabajadores, establecer almacenes de artículos de primera necesidad para suministrarlos a precios de costo a ellos y a sus familias, en la cantidad necesaria para su subsistencia. Las empresas cumplirán esta obligación directamente mediante el establecimiento de su propio comisariato o mediante terceros.
7. Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida; el mismo que se lo actualizará con los cambios que se produzcan;
8. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado;
9. Conceder a los trabajadores el tiempo necesario para el ejercicio del sufragio en las elecciones populares establecidas por la ley, siempre que dicho tiempo no exceda de cuatro horas, así como el necesario para ser atendidos por los facultativos de la Dirección del Seguro General de Salud Individual y Familiar del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, o para satisfacer requerimientos o notificaciones judiciales. Tales permisos se concederán sin reducción de las remuneraciones;
10. Respetar las asociaciones de trabajadores;

11. Permitir a los trabajadores faltar o ausentarse del trabajo para desempeñar comisiones de la asociación a que pertenezcan, siempre que ésta dé aviso al empleador con la oportunidad debida. Los trabajadores comisionados gozarán de licencia por el tiempo necesario y volverán al puesto que ocupaban conservando todos los derechos derivados de sus respectivos contratos; pero no ganarán la remuneración correspondiente al tiempo perdido;

13. Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra;

14. Conferir gratuitamente al trabajador, cuantas veces lo solicite, certificados relativos a su trabajo. Cuando el trabajador se separare definitivamente, el empleador estará obligado a conferirle un certificado que acredite: Tiempo de servicio; Clase de trabajo; y, Los salarios percibidos.

## **CAPÍTULO II**

### **MATERIALES Y MÉTODOS**

#### **2.1. Contexto territorial**

La Asociación Pacifpetrol S.A., tiene como actividad principal la producción de hidrocarburos. Se encuentra ubicada en la provincia de Santa Elena, parroquia San José de Ancón en el Bloque Gustavo Galindo Velasco. En el año 2002.

En el año 2011, suscribieron con el Estado ecuatoriano la modalidad legal de “Contrato de Prestación de Servicios” para la exploración y explotación de hidrocarburos, disponiendo fecha de vigencia de operación del bloque hasta el año 2029 (Pacifpetrol , 2018).

Con el propósito de mejorar las condiciones de vidas del sector de influencia directa, la organización, posee como estrategia la distribución geográfica de residencias de sus colaboradores, el 61.00% de la mano de obra contratado bajo relación de dependencia es originario de las parroquias Ancón y Atahualpa, además de sus comunas aledañas como Prosperidad y el Tambo, el 36.50% reside en otros cantones de la provincia y un 2.50% residen fuera de esta.

El desarrollo de las actividades de Asociación Pacifpetrol S.A., iniciaron con vinculación de personal técnico y administrativo que se encontraban en relación de dependencia en empresas prestadoras de servicios. En el año 2008 y debido a modificaciones y mandato constitucional en las leyes laborales, el personal de servicios contratados fue vinculado bajo la figura de relación laboral directa por Asociación Pacifpetrol S.A., este hecho limitó a la organización a efectuar procesos de reclutamiento y selección en base a competencias profesionales.

Con el pasar de los años la organización Asociación Pacifpetrol S.A., ha enfrentado procesos de reestructuración a causa de diversos factores extrínsecos, obteniendo respuestas favorables y manteniéndose firme en su actividad productiva. Luego del

transcurrir 11 años y después de la implementación de nuevos esquemas y políticas de trabajo se identificó la necesidad de atender a otros factores de interés que involucran al desarrollo de su talento humano.

## **2.2. Diseño y alcance de la investigación**

De acuerdo con Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014, p. 128) el diseño de la investigación se basa al plan o estrategias que se debe llevar a cabo para obtener información relevante para la investigación que se está desarrollando, y este debe responder al planteamiento de problema. Por un lado se tiene al diseño experimental, en el cual se administran estímulos o tratamientos de intervención entre variables dentro de laboratorios y el no experimental, de aspectos transversales o longitudinales.

El enfoque que se le da a la presente investigación es de tipo no experimental, pues no existe una manipulación deliberada de las variables de investigación, y transversal correlacional pues se verifica una hipótesis en un mismo periodo de tiempo, referencia que enunciará la relación existente, en el contexto empresarial, de las variables de estudio.

Asimismo, se analizó información primaria cualitativa aplicada a expertos en el área de talento humano de la Asociación y jefes departamentales, con el fin de consolidar información sobre la importancia, estructura y aplicación de un plan de carreras en estas áreas. Por otro lado, se aplicó una técnica cuantitativa, como la encuesta, para analizar información primaria enfocada en los trabajadores que laboran en las áreas operativas, destacando parámetros como su reclutamiento, asignación de puestos, plan de carrera y su estructura, competencias generales y específicas que se deben desarrollar en sus puestos de trabajo.

En cuanto al alcance de la investigación, Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014, p. 90) dependerá fundamentalmente del estado de

conocimiento sobre el tema de investigación y sobre la perspectiva que se le pretende dar a esta. Entre los alcances de investigación los autores citan: descriptiva, correlacional y explicativa.

De acuerdo a la perspectiva de la presente investigación, se pretende dar dos enfoques como alcance, por un lado el descriptivo, pues se realizó en una primera instancia una caracterización sobre la situación actual de la Asociación Pacifpetrol S.A. Andipetróleos Seog Oil & Gas Sociedad Anónima con relación a su estructura organizacional, los perfiles/funciones de los cargos y la situación actual de sus áreas operativas; y por otro lado el correlacional, pues una vez descrita la situación por se de la empresa, se verificó la relación existente entre las variables Retención del talento humano y la existencia de los Planes de carrera. Esta relación resulta relevante en la investigación, pues garantiza la relevancia estadística de la necesidad de que se implemente como política de retención los planes de carreras al menos en las áreas operativas de la empresa.

## **2.2. Tipos de investigación**

Para los autores Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014, p. 129), existen tres tipos de investigación de acuerdo a como se debe referenciar el objeto de estudio, estos pueden ser de carácter cuantitativo, cualitativo y mixto. De acuerdo con esto, la presente investigación posee un enfoque mixto.

El enfoque cuantitativo se da a través de la aplicación de técnicas estadísticas bivariadas como la encuesta, pues se pretende describir la situación actual de las áreas operativas de la Asociación, estructura y aplicación de un plan de carreras, además multivariada debido al empleo de un test correlacional entre las variables Retención del talento humano y la aplicación como política de empresa el diseño de un Plan de carreras para las áreas operativas.

Y, el enfoque cualitativo se lo aplica a través de la técnica de la entrevista, puesto que además de describir, se procura comprender la situación actual de las áreas operativas de estudio, su organización y la posibilidad de aplicar un plan de carrera desde la óptica de los jefes de área y los responsables de la unidad de talento humano.

### **2.3. Métodos de investigación**

Para los autores Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014, p. 6), el método analítico se basa en el análisis situacional del objeto de estudio, su estado y dinamismo con relación a la formulación del problema; y el deductivo es el que se basa en el testeo de enunciados hipotéticos mediante un determinado método estadístico.

En la presente investigación, se aplicó estos métodos analítico y deductivo con base a la siguiente referencia:

El analítico, pues se analizó cada una de las partes, elementos o estructura organizacional de las áreas operativas de la Asociación Pacifpetrol, además de verificar las necesidades de los trabajadores en relación a su desempeño laboral como para generar una carrera dentro de la misma, por lo que esta interacción establece una síntesis general de la problemática que se basa en la importancia de la retención del personal.

Por otro lado, se aplicó el método hipotético-deductivo, en el cual destaca una jerarquización textual del enunciado principal de la investigación, cuyo grado o efecto lógico se procedió a testear mediante mecanismos multivariados estadísticos aplicados para verificación de la falsedad o no de dicha premisa. En este caso se verificó estadísticamente la necesidad de implementar como política de retención del talento humano un plan de carreras para los trabajadores de las áreas operativas de la empresa.

## 2.4. Población y muestra

### 2.4.1 Población

Los autores Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014, p. 174) definen a la población como el conjunto total de casos que concuerdan con una serie de especificaciones en relación a un tema o problema de estudio. Con base a ello, en la presente investigación, se estable como población principal de estudio a todas las áreas operativas de la Asociación Pacifpetrol S.A. Andipetróleos Seog Oil & Gas Sociedad Anónima. A continuación del detalle con el número de trabajadores en cada área:

Tabla 1. Personal total en cada una de las áreas operativas de la Asociación

| Áreas operativas          | Número de trabajadores |
|---------------------------|------------------------|
| <b>MACSS</b>              | <b>11</b>              |
| Medio Ambiente            | 6                      |
| Salud Ocupacional         | 2                      |
| Seguridad Industrial      | 3                      |
| <b>Mantenimiento</b>      | <b>46</b>              |
| Facilidades y Superficies | 16                     |
| Generación                | 5                      |
| Mantenimiento             | 3                      |
| Proyecto                  | 1                      |
| Vehicular                 | 21                     |
| <b>Materiales</b>         | <b>4</b>               |
| Bodega                    | 4                      |
| <b>Producción</b>         | <b>106</b>             |
| Bombeo Mecánico           | 11                     |
| Casa Bomba                | 4                      |
| Equipo Pesado             | 4                      |
| Ingeniería                | 3                      |
| Logística                 | 57                     |
| Planta De Gasolina        | 12                     |
| Producción                | 2                      |
| Transporte                | 12                     |
| Yacimiento                | 1                      |
| <b>Gerencia</b>           | <b>1</b>               |
| Gerencia                  | 1                      |
| <b>Total general</b>      | <b>168</b>             |

Fuente: Unidad de Talento Humano Agosto 2019

El total de áreas operativas se suscriben en cuatro, estas son: Medio Ambiente, Salud y Seguridad (MACSS); Mantenimiento; Materiales; y Producción. Adicional a estas, se menciona a la Gerencia. El total de trabajadores en las unidades y áreas asciende a 168.

#### **2.4.2 Muestreo**

La muestra para Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014, p. 173) representa a un subconjunto de la población objeto de estudio. Por lo tanto, el proceso de muestreo en una investigación depende del segmento o conjunto de elementos en los cuales se requiera obtener o levantar información. Para la presente investigación existieron varios segmentos relevantes de los cuales se captó información primaria, estos son: Trabajadores de las áreas operativas, jefes de las áreas operativas y responsable de la unidad de talento humano.

Para Pérez (2013) en relación a varios casos donde se recomienda extraer muestras, establece que, para un número inferior a los 200 elementos poblacionales, es recomendado aplicar un censo o un muestreo no probabilístico por conveniencia.

Con base a este criterio, para el caso de los trabajadores de las áreas operativas, el total de elementos poblacionales (168) no requiere aplicar un muestreo probabilístico, por lo que se optó por levantar información a través de un censo, es decir levantar información a cada uno de los elementos que conforman la población.

Este método logra consolidar de una mejor manera toda la información de un estudio, sin embargo, pueden existir razones exógenas que no permitan levantar información a todos los individuos, como salidas de campo, permisos laborales, entre otras razones, y al ser un estudio de corte transversal no admite levantar información en otros periodos de tiempo. El total de elementos muestrales a los cuales se levantó la información en el único periodo de estudio se muestra a continuación:

Tabla 2. Personal de muestra en cada una de las áreas operativas de la Asociación

| Áreas operativas          | Número de trabajadores |
|---------------------------|------------------------|
| <b>MACSS</b>              | <b>11</b>              |
| Medio Ambiente            | 6                      |
| Salud Ocupacional         | 2                      |
| Seguridad Industrial      | 3                      |
| <b>Mantenimiento</b>      | <b>29</b>              |
| Facilidades y Superficies | 13                     |
| Generación                | 6                      |
| Mantenimiento             | 2                      |
| Proyecto                  | 0                      |
| Vehicular                 | 8                      |
| <b>Materiales</b>         | <b>4</b>               |
| Bodega                    | 4                      |
| <b>Producción</b>         | <b>66</b>              |
| Bombeo Mecánico           | 1                      |
| Casa Bomba                | 2                      |
| Equipo Pesado             | 2                      |
| Ingeniería                | 0                      |
| Logística                 | 51                     |
| Planta De Gasolina        | 2                      |
| Producción                | 0                      |
| Transporte                | 8                      |
| Yacimiento                | 0                      |
| <b>Gerencia</b>           | <b>0</b>               |
| Gerencia                  | 0                      |
| <b>Total General</b>      | <b>110</b>             |

Fuente: Unidad de Talento Humano Agosto 2019

Para el levantamiento de información cualitativa, se seleccionó como población a los tres jefes o encargados de las áreas de MACSS, Mantenimiento, Materiales y Producción. Además, es importante levantar información en la unidad de talento humano (Jefatura o su delegado), pues es el ente principal relacionado con la puesta en marcha de un plan de carrera para el personal de las áreas operativas de la Asociación y adicionalmente dispone de una percepción general de todos los procesos y posiciones con las que se disponen en el campo.

## **2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Una vez definida la metodología de selección censal, se debe precisar las técnicas e instrumentos que se ajustan a dicho proceso.

En cuanto a la aplicación de la técnica cualitativa, se especifica entrevistar al Jefe de Talento Humano en relación a parámetros generales sobre: Estructura organizacional; Perfiles y cargos; Reclutamiento del personal; Remuneraciones; Planes de carrera y su estructura; y a los Jefes de áreas las Competencias generales, específicas y cuales consideran los cargos críticos dentro de las áreas operativas.

Para el caso de los trabajadores, por el número de elementos seleccionados se aplicó la técnica cuantitativa de la encuesta, pues se pretende medir, a través de frecuencias absolutas y relativas, las tendencias de respuestas de la población de manera conjunta, para obtener un criterio integrado sobre el plan de carrera, beneficios y sus estructuras.

Para una mayor especificidad del contenido del instrumento perteneciente a la encuesta, se precisa definir la estructura del mismo en las siguientes secciones: Informativa; Estructura organizacional; Reclutamiento de personal y asignación de puestos; Plan de carrera; Estructura del plan de carrera y Competencias generales y específicas.

Además de las técnicas mencionadas, como se lo mencionó anteriormente, se aplicó un testeo de prueba de hipótesis denominado Chi cuadrado de Pearson, cuyo propósito es dar un pronunciamiento estadístico significativo sobre las relaciones existentes entre variables cuanti cualitativas para que los sustentos prácticos a desarrollar tengan una significativa coherencia teórica comprobada.

## 2.6. Procesamiento de la información

### 2.6.1. Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación

En todo proceso estadístico, y más aún en los levantamientos de información, es importante garantizar técnicamente la robustez (fiabilidad) de los datos obtenidos, por lo que se aplicará técnicas que ayuden a confirmar dichas características para las secciones del instrumento de levantamiento de información aplicado a los trabajadores.

Las escalas, como todos los instrumentos de medición, deben ser plenamente válidas y confiables, es decir mostrar altos valores de validez y de confiabilidad. La validez alude la capacidad del instrumento de medir el constructo que se pretende cuantificar o cualificar, para que brinde información relevante para su interpretación.

George & Mallery (2003, p. 12) sugieren que para verificar la confiabilidad del instrumento y de sus respuestas, se debe aplicar la técnica del Alpha de Cronbach, para lo cual existe una escala que condiciona sus resultados:

Tabla 3. Valores para interpretar el criterio del Alpha de Cronbach

| <b>Coefficiente Alpha</b> | <b>Estado del instrumento (Confiabilidad)</b> |
|---------------------------|---|
| >. 0.9                    | Excelente                                     |
| >. 0.8                    | Bueno   |
| >. 0.7                    | Aceptable                                     |
| >. 0.6                    | Cuestionable                                  |
| >. 0.5                    | Pobre   |
| <. 0.5                    | Inaceptable                                   |

**Fuente:** (George & Mallery, 2003)

Para que un instrumento y por lo tanto sus respuestas sean confiables, los valores recomendados del Alpha de Cronbach deben ser superiores a 0.7, mientras que valores por debajo de este intervalo son considerados de cuestionables a inaceptables. A continuación, los resultados del instrumento aplicado a las secciones seleccionadas:

Tabla 4. Valores del Alpha de Cronbach por secciones del instrumento

| Sección*        | Alfa de Cronbach | Número de elementos |
|-----------------|------------------|---------------------|
| 1 ; P-1 a P-2   | 0.87             | 110                 |
| 2 ; P-3 a P-6   | 0.82             | 110                 |
| 3 ; P-7 a P-10  | 0.85             | 110                 |
| 4 ; P-11 a P-18 | 0.98             | 110                 |

*\*Con relación al instrumento correspondiente a la técnica de la encuesta (Ver Anexo 1), no con base a la secuencia del análisis de la misma presentada en el capítulo 2.*

**Fuente:** Valores del Alpha de Cronbach calculados a través del programa estadístico SPSS for Windows 22.

Según los valores calculados, las secciones 1, 2 y 3 poseen un Alpha de Cronbach de BUENO y la sección 4 EXCELENTE. Estos valores manifiestan que el instrumento y sus resultados son confiables para realizar cualquier tipo de análisis o interpretación estadística generalizada de tan solo la población de estudio.

Para la sección 5, no se aplicó el análisis de confiabilidad, pues son respuestas abiertas, es decir no poseen características de escala, nominal ni de ordinal.

Para la entrevista, se aplicó solo la validación de expertos en el área, pues no es recomendable el Alpha de Cronbach al no considerarse esta técnica como cuantitativa.

## **CAPÍTULO III**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

#### **3.1. Resultados de entrevistas.**

**Entrevista realizada a:** Jefe de Talento Humano

**Fecha:** Septiembre 2019

**Lugar:** Asociación Pacifpetrol S.A. Andipetróleos Seog Oil & Gas Sociedad Anónima.

**1. ¿La estructura organizacional de la empresa, satisface con todos los requerimientos de talento humano? Detalle su respuesta.**

De acuerdo al negocio, extracción y transporte de crudo, el contingente de cargos del personal satisface las necesidades del entorno, pues está organizado para satisfacer las necesidades del proceso, y además cumplir con los requerimientos del cliente, el Estado ecuatoriano. La empresa cuenta con dos grandes aristas: Operaciones y Administración. La primera se divide en Producción y Mantenimiento, mientras que la parte de Administración en Recursos Humanos, Finanzas y Control de Documentos.

**2. ¿Existen perfiles y funciones definidos para cada uno de los cargos determinados en la estructura organizacional? ¿Existe algún tipo de inconvenientes por ello?**

En muchas ocasiones, el negocio de extracción y transporte cambia más rápido que los parámetros administrativos, es entonces que, por emergencia se requirió mover personal y realizar las diferentes acciones encomendadas, y por la premura del caso, no es tan veloz el acoplamiento y delimitación de funciones administrativas. Los inconvenientes que se pueden registrar se deben a que no existe un historial de la información administrativa generada por movilidad de emergencia.

**3. ¿Cuáles son los procesos que se realizan en la organización para el reclutamiento de personal en las áreas operativas? ¿Cómo se efectúa la contratación de un nuevo trabajador en las áreas operativas de la organización?**

La contratación del personal se la realiza con base a un requerimiento o necesidad del negocio, o por una vacante que se encontraba funcionando orgánicamente.

Esta información es generada por los líderes de cada una de las áreas, donde lo primero que gestionan es la delimitación y creación del perfil, de no existir, o realizar una actualización en relación al mercado laboral congruente con el puesto vacante.

La aprobación de todos los procesos de selección se la realiza a través de la gerencia general, luego se deben enviar los requerimientos a talento humano, y esta unidad en máximo un mes, deberá tener llena la vacante solicitada.

**4. ¿Cómo unidad de talento humano/jefe de área, ¿Qué considera determinante para la selección de un aspirante a un cargo disponible en la organización?**

Es determinante, antes del conocimiento técnico, los valores que posea el aspirante en relación a su entorno y además de su cultura organizacional.

Si se llegase a faltar ciertos parámetros de conocimiento técnicos, que no impliquen riesgos mayores, se lo puede solventar mediante capacitaciones personalizadas o con ayuda de los compañeros de la unidad y/o área de trabajo.

**5. Cuando se presenta una vacante en las áreas operativas de la empresa, ¿Existe algún tipo de reclutamiento interno? De existir, ¿Cuál es el proceso que se realiza?**

Cuando se presenta una vacante en las áreas operativas, se busca de manera informal que trabajador internamente puede cubrir la vacante, esto fomenta el crecimiento del personal.

Actualmente no se cuenta con un proceso fijo dentro de la Asociación, y en los casos de cubrir un puesto se lo realiza en escalera, siendo el trabajador subordinado el que ocupa la vacante, esto provoca a que automáticamente suban todos en esa línea, y lo que generalmente se da es que la contratación no termina siendo en el área que se esperaba, sino más bien en un cargo menos jerárquico.

**6. ¿Cómo se establece la remuneración del personal en cada uno de los puestos de trabajo dentro de la organización?**

En concordancia a las remuneraciones dadas en el mercado laboral relacionando empresas de estructura similares. Para ello año a año se realiza un estudio de actuaria con el que la organización proyecta los salarios de todas las posiciones, ello con la finalidad de mantener la banda salarial dentro de lo establecido por ley y disponer de las reservas de beneficios sociales, desahucios, jubilación patronal y demás.

**7. ¿Existe algún tipo de recompensa o bonificación adicional al salario del trabajador? ¿Cuáles y cuando se realizan?**

Existe un tipo de recompensa anual denominada “Remuneración variable”, cuya implementación tiene una antigüedad de cuatro años en la Asociación, y contempla un indicador que se encarga de clasificar de acuerdo a los objetivos alcanzados una forma de remuneración cuyo valor de base es el sueldo de cada colaborador, posee un rango de aplicación entre 0.8 a 1.8, además existen bonificaciones que se dan por funciones adicionales en un mes determinado o responsabilidades que adquiere el trabajador y que están orientadas a la consecución de los objetivos institucionales.

**8. ¿La organización dispone de planes de carrera para las áreas operativas?**

Si posee planes de carrera, pero estos están sin formalizar en toda la planta de colaboradores. Son básicamente de primera línea, de gerentes, superintendentes, o personas que en su momento fueron promovidos y a los que se detectó que existía una brecha que debía ser alcanzable en el transcurso del tiempo. Por ello se han implementado realizar año a año principalmente preparación en temas de liderazgo, desarrollo de habilidades que permitan lograr llevar a sus equipos a otros niveles de desempeño.

**9. ¿Cuál es su criterio sobre diseñar e implementarse planes de carrera para el personal de las áreas operativas?**

Un plan de carrera bien implementado permite generar una expectativa de crecimiento al colaborador, y produce que la mano de obra se actualice y se especialice para fluir a lo largo de la estructura organizacional.

Además, posiciona interna como externamente a la Asociación como un sitio donde se puede crecer de manera personal y técnica, y además provoca que el colaborador logre encontrar el puesto que más le apasiona, identificando habilidades y/o talentos significativos.

Específicamente, en las áreas operativas de la Asociación, los planes de carrera podrían permitir ver de manera vertical el crecimiento a seguir de los trabajadores, incluso de manera vertical, ya que a medida que los negocios y organizaciones se van contrayendo, es necesario disponer de mano de obra polifuncional totalmente identificado, que puede además de realizar sus funciones regulares, puedan cubrir otros cargos o responsabilidades de manera estable o bajo emergencias.

**10. ¿Cree usted que en la organización existen oportunidades de desarrollo personal y profesional? De existir, ¿Cuáles son?**

Efectivamente, esto se puede evidenciar en el personal que actualmente ocupan cargos de primera línea, empezaron desde la línea de pasantes o practicantes. La organización desde hace ya varios años, ha buscado hacer este tipo de promociones con el fin de que las personas puedan crecer y sentirse bien en lo que hacen.

**11. ¿Se ejecutan actividades de esparcimiento para el colaborador dentro de la organización?**

Existen varios eventos o agasajos anuales donde se celebra con todos los colaboradores, fechas especiales como el día del padre, de la madre, cumpleaños de cada mes, hasta actividades orientadas a la actividad física como olimpiadas y pausas activas en la mañana con alimentación saludable después de haber realizado ejercicios de calistenia.

**12. ¿Se toman en cuenta las recomendaciones y/o sugerencias de los empleados para mejorar los procesos?**

Existen muchos programas, foros, en los cuales todos los colaboradores brindan sus ideas de mejora en cada uno de los procesos de apoyo de operaciones, además los líderes de la parte operativa realizan levantamiento de información, que luego de procesarla e interpretarla, permite elaborar planes de trabajo para ponerlos en marcha.

**Entrevista realizada a:** Jefes de las áreas operativas de MACSS, Mantenimiento, Materiales y Producción.

**Fecha:** Septiembre 2019

**Lugar:** Asociación Pacifpetrol S.A. Andipetróleos Seog Oil & Gas Sociedad Anónima.

Sistematización de la información primaria cualitativa basadas en tendencias de respuestas:

**1. ¿Existe rotación del personal en las áreas operativas? ¿Cuándo y de qué tipo?**

Mientras la economía y la evolución de los precios del petróleo estén saludables, no existe dentro de la organización la desvinculación de trabajadores.

En el caso de que suceda, la empresa busca comprensión de las áreas reduciendo puestos de trabajo. En cuanto al ratio de rotación del personal, fluctúa entre 0.2 a 0.5 por ciento.

**2. ¿De qué manera describiría el clima organizacional dentro de las áreas operativas de la organización?**

Por el tiempo y/o antigüedad que el personal mantiene, el clima organizacional es considera de muy bueno.

Toda información en beneficio de las áreas, fluye con toda facilidad para la mejora de procesos.

**3. ¿Considera importante retener al talento humano de las áreas operativas? ¿Por qué?**

En la mayoría de los casos, el personal posee una media entre 13 y 15 años dentro de la organización, por lo que las formas de retención ya no se basan en incentivos financieros sino más bien beneficios emocionales como paquetes enfocados en la familia del colaborador.

La organización está migrando al salario emocional para mantener las buenas relaciones entre todos, incluyendo planes de educación y capacitación para entender y solventar las necesidades de cada equipo de trabajo, logrando crear un buen ambiente de trabajo, es decir encontrar la felicidad en cada uno de sus puestos.

**4. ¿Qué tipo de acciones ha realizado la organización para retener al talento humano?**

Se emplean técnicas basadas en temas de liderazgo, fortalecer sus capacidades de seguridad y ambiente para que los trabajadores se sientan seguros de realizar sus actividades mejor que en otras empresas del entorno.

**5. ¿Qué factores motivacionales inciden en la retención del talento humano en las áreas operativas?**

Uno de los elementos fundamentales dentro de las motivaciones es el clima organizacional, además del paquete de beneficios y compensaciones con que cuenta la organización, pues de basan en la familia de cada uno de los colaboradores, generando un lazo muy fuerte con la Asociación al considerar a sus esposas, esposos e hijos como elementos inalienables de bienestar.

**6. Bajo su criterio, ¿Qué puestos se consideran claves en las áreas de Mantenimiento y Producción?**

En las áreas de Mantenimiento se consideran claves los siguientes puestos:

- Superintendente de mantenimiento
- Ingeniero de mantenimiento (Generación-Facilidades-Vehicular)
- Supervisor de equipo pesado
- Supervisor eléctrico

Mientras que en el área de Producción se tiene:

- Ingeniero de producción
- Operador general de bombeo mecánico

**7. En relación con la pregunta anterior, ¿Cuáles deberían ser las competencias específicas que el trabajador debe poseer o desarrollar en estos puestos claves?**

| <b>Mantenimiento</b>   | <b>Producción</b>   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Enfoque de resultados</li><li>- Reflexión crítica</li><li>- Planificación</li><li>- Dirección y acompañamiento</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Planificación</li><li>- Innovación</li><li>- Dirección y acompañamiento</li><li>- Orientación</li></ul> |

### 3.2. Encuestas realizadas al personal.

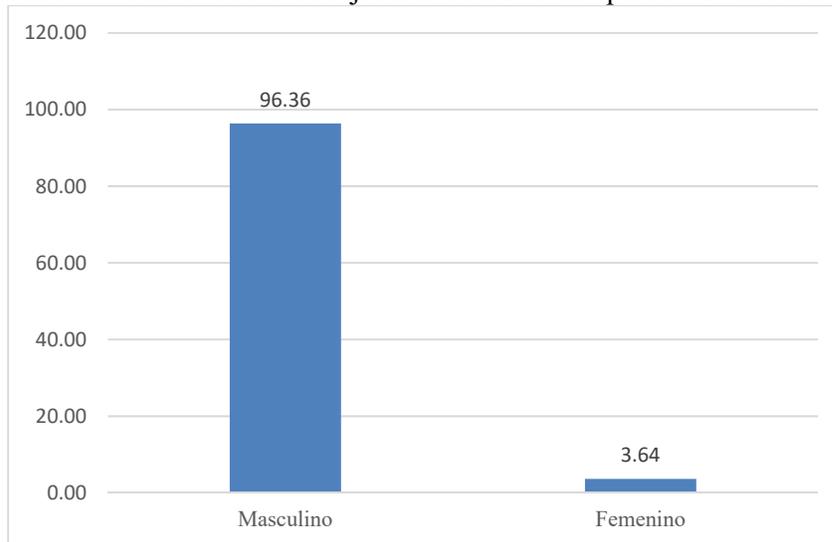
#### 1. Género

Tabla 5. Género de los trabajadores de las áreas operativas encuestadas

| Género               | Frecuencia | Porcentaje    |
|----------------------|------------|---------------|
| Masculino            | 106        | 96.36         |
| Femenino             | 4          | 3.64          |
| <b>Total general</b> | <b>110</b> | <b>100.00</b> |

**Fuente:** Levantamiento de información primaria realizada a los trabajadores de las áreas operativas de la Asociación Pacifpetrol S.A. Andipetróleos Seog Oil & Gas Sociedad Anónima Agosto 2019.

Gráfico 9. Género de los trabajadores de las áreas operativas encuestadas



**Fuente:** Levantamiento de información primaria realizada a los trabajadores de las áreas operativas de la Asociación Pacifpetrol S.A. Andipetróleos Seog Oil & Gas Sociedad Anónima Agosto 2019.

Según los datos de la tabla, el 96.36% de los trabajadores encuestados pertenecen al género masculino. Se evidencia la relación del trabajo más operativo con el género masculino, mientras que las áreas y unidades relacionadas al ambiente, salud y de servicios con el femenino.

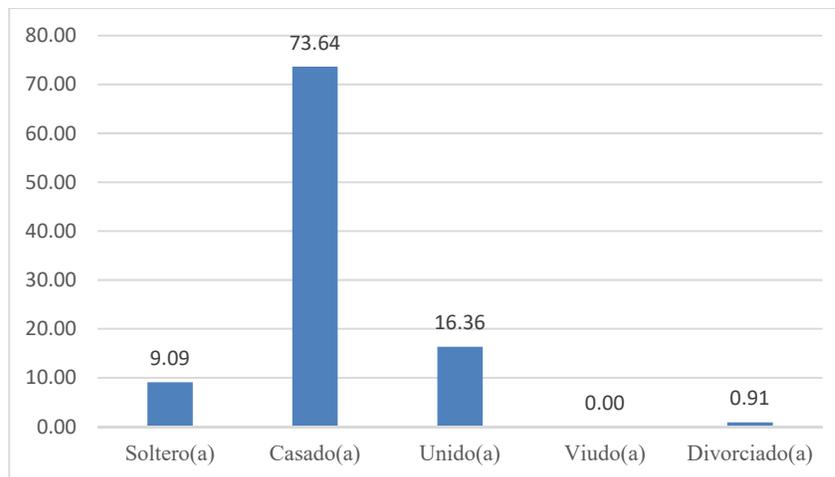
## 2. Estado civil

Tabla 6. Estado civil de los trabajadores de las áreas operativas encuestadas

| Estado civil         | Frecuencia | Porcentaje    |
|----------------------|------------|---------------|
| Soltero(a)           | 10         | 9.09          |
| Casado(a)            | 81         | 73.64         |
| Unido(a)             | 18         | 16.36         |
| Viudo(a)             | 0          | 0.00          |
| Divorciado(a)        | 1          | 0.91          |
| <b>Total general</b> | <b>110</b> | <b>100.00</b> |

**Fuente:** Levantamiento de información primaria realizada a los trabajadores de las áreas operativas de la Asociación Pacifpetrol S.A. Andipetróleos Seog Oil & Gas Sociedad Anónima Agosto 2019.

Gráfico 10. Estado civil de los trabajadores de las áreas operativas encuestadas



**Fuente:** Levantamiento de información primaria realizada a los trabajadores de las áreas operativas de la Asociación Pacifpetrol S.A. Andipetróleos Seog Oil & Gas Sociedad Anónima Agosto 2019.

De los trabajadores encuestados, el 73.64% manifestó pertenecer al estado civil Casado, mientras que el 16.36% Unido y 9.09% Soltero. Tan solo el 0.91% resultó ser Divorciado. Este resultado es importante, pues si se requiere aplicar algún plan de incentivo, incorporar a la familia resultaría significativo para el bienestar de los trabajadores.

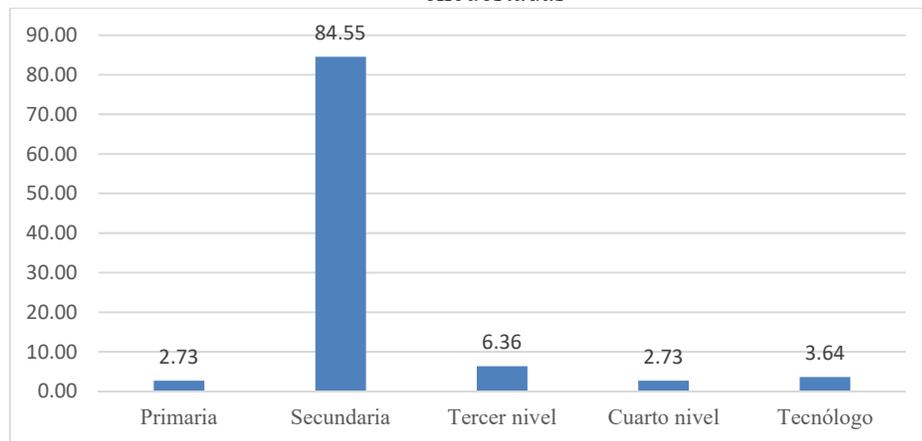
### 3. Nivel de estudios

Tabla 7. Nivel de estudios de los trabajadores de las áreas operativas encuestadas

| Nivel de estudios    | Frecuencia | Porcentaje    |
|----------------------|------------|---------------|
| Primaria             | 3          | 2.73          |
| Secundaria           | 93         | 84.55         |
| Tercer nivel         | 7          | 6.36          |
| Cuarto nivel         | 3          | 2.73          |
| Tecnólogo            | 4          | 3.64          |
| <b>Total general</b> | <b>110</b> | <b>100.00</b> |

**Fuente:** Levantamiento de información primaria realizada a los trabajadores de las áreas operativas de la Asociación Pacifpetrol S.A. Andipetróleos Seog Oil & Gas Sociedad Anónima Agosto 2019.

Gráfico 11. Nivel de estudios de los trabajadores de las áreas operativas encuestadas



**Fuente:** Levantamiento de información primaria realizada a los trabajadores de las áreas operativas de la Asociación Pacifpetrol S.A. Andipetróleos Seog Oil & Gas Sociedad Anónima Agosto 2019.

Según los datos de la tabla, alrededor del 85% manifestó haber llegado solo a estudios Secundarios, y tan solo el 6.36% poseer estudios Universitarios con título registrado relacionados con la ingeniería en petróleos. El 3.64% manifestó poseer título tecnológico relacionados al ámbito de la acuicultura, y el 2.73% con título de cuarto nivel relacionado con la gestión de proyectos.

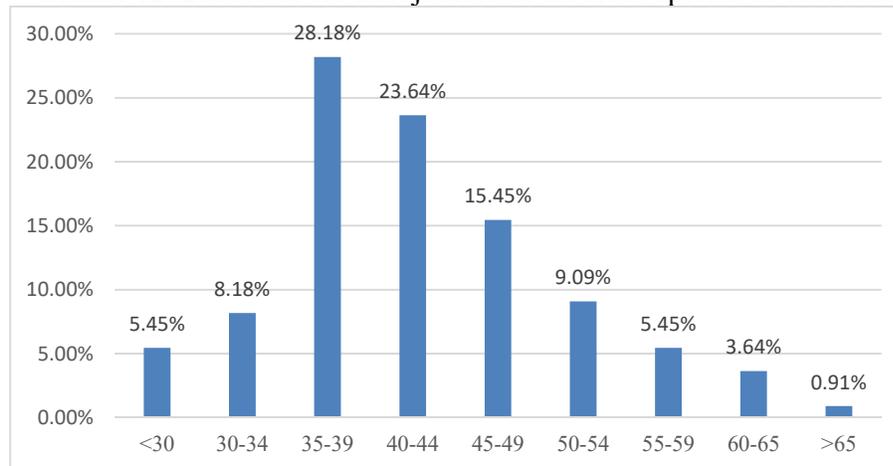
#### 4. Edades

Tabla 8. Edades de los trabajadores de las áreas operativas encuestadas

| Edades               | Trabajadores | Porcentaje     |
|----------------------|--------------|----------------|
| <30                  | 6            | 5.45%          |
| 30-34                | 9            | 8.18%          |
| 35-39                | 31           | 28.18%         |
| 40-44                | 26           | 23.64%         |
| 45-49                | 17           | 15.45%         |
| 50-54                | 10           | 9.09%          |
| 55-59                | 6            | 5.45%          |
| 60-65                | 4            | 3.64%          |
| >65                  | 1            | 0.91%          |
| <b>Total general</b> | <b>110</b>   | <b>100.00%</b> |

**Fuente:** Levantamiento de información primaria realizada a los trabajadores de las áreas operativas de la Asociación Pacifpetrol S.A. Andipetróleos Seog Oil & Gas Sociedad Anónima Agosto 2019.

Gráfico 12. Edades de los trabajadores de las áreas operativas encuestadas



**Fuente:** Levantamiento de información primaria realizada a los trabajadores de las áreas operativas de la Asociación Pacifpetrol S.A. Andipetróleos Seog Oil & Gas Sociedad Anónima Agosto 2019.

Del total de trabajadores encuestados, gran parte de ellos, un 28.18%, poseen edades comprendidas entre los 35 y 39 años. El segundo rango significativo de edades de los trabajadores comprende desde los 40 y 44, mientras que en el tercer rango están los trabajadores con edades entre los 45 y 49 años. Las menores frecuencias de edades de los trabajadores se registran en los extremos del histograma de la muestra, es decir menores a 30 años y con un 0.91% mayores de 65 años.

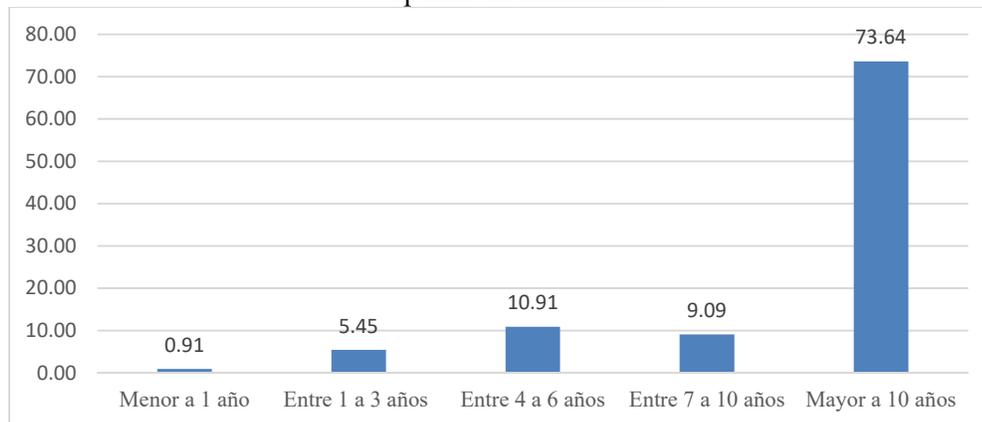
## 5. Antigüedad en la Asociación

Tabla 9. Antigüedad en la Asociación de los trabajadores de las áreas operativas encuestadas

| Antigüedad en la Asociación | Frecuencia | Porcentaje    |
|-----------------------------|------------|---------------|
| Menor a 1 año               | 1          | 0.91          |
| Entre 1 a 3 años            | 6          | 5.45          |
| Entre 4 a 6 años            | 12         | 10.91         |
| Entre 7 a 10 años           | 10         | 9.09          |
| Mayor a 10 años             | 81         | 73.64         |
| <b>Total general</b>        | <b>110</b> | <b>100.00</b> |

**Fuente:** Levantamiento de información primaria realizada a los trabajadores de las áreas operativas de la Asociación Pacífpetrol S.A. Andipetróleos Seog Oil & Gas Sociedad Anónima Agosto 2019.

Gráfico 13. Antigüedad en la Asociación de los trabajadores de las áreas operativas encuestadas



**Fuente:** Levantamiento de información primaria realizada a los trabajadores de las áreas operativas de la Asociación Pacífpetrol S.A. Andipetróleos Seog Oil & Gas Sociedad Anónima Agosto 2019.

Según los datos registrados, alrededor del 74% de los trabajadores encuestados poseen más de 10 años en la Asociación, mientras que entre 1-3 y 4-6 años 5.54% y 10.91% respectivamente. Esta tendencia evidencia que existe gran parte de los trabajadores que poseen ya una carrera estable dentro de la Asociación, por lo que resultaría necesario implementar estrategias para fortalecer aún más las habilidades y competencias que mejoren la calidad de su trabajo, resultados y bienestar en general.

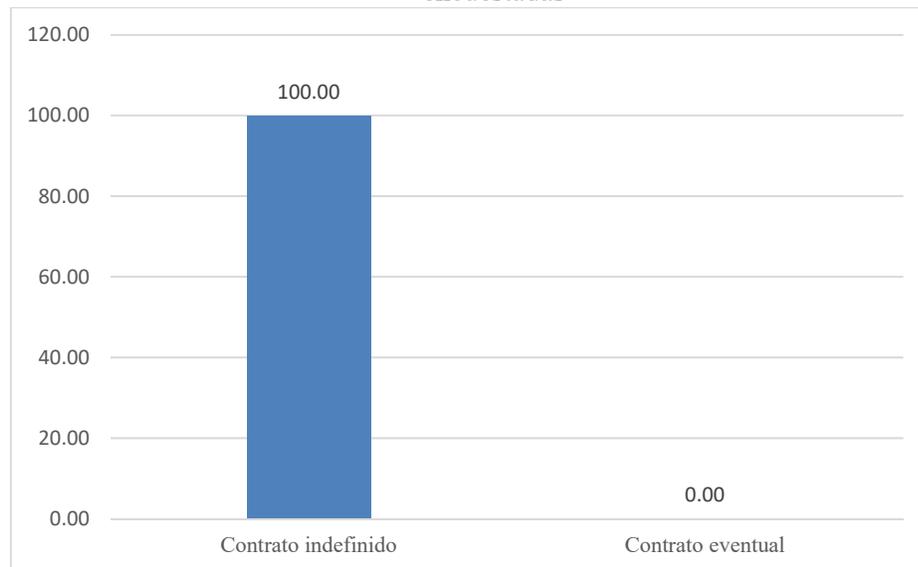
## 6. Tipo de contrato

Tabla 10. Tipo de contrato de los trabajadores de las áreas operativas encuestadas

| Tipo de contrato     | Frecuencia | Porcentaje    |
|----------------------|------------|---------------|
| Contrato indefinido  | 110        | 100.00        |
| Contrato eventual    | 0          | 0.00          |
| <b>Total general</b> | <b>110</b> | <b>100.00</b> |

**Fuente:** Levantamiento de información primaria realizada a los trabajadores de las áreas operativas de la Asociación Pacifpetrol S.A. Andipetróleos Seog Oil & Gas Sociedad Anónima Agosto 2019.

Gráfico 14. Tipo de contrato de los trabajadores de las áreas operativas encuestadas



**Fuente:** Levantamiento de información primaria realizada a los trabajadores de las áreas operativas de la Asociación Pacifpetrol S.A. Andipetróleos Seog Oil & Gas Sociedad Anónima Agosto 2019.

Según los datos de la encuesta, el 100% de los trabajadores poseen contrato indefinido.

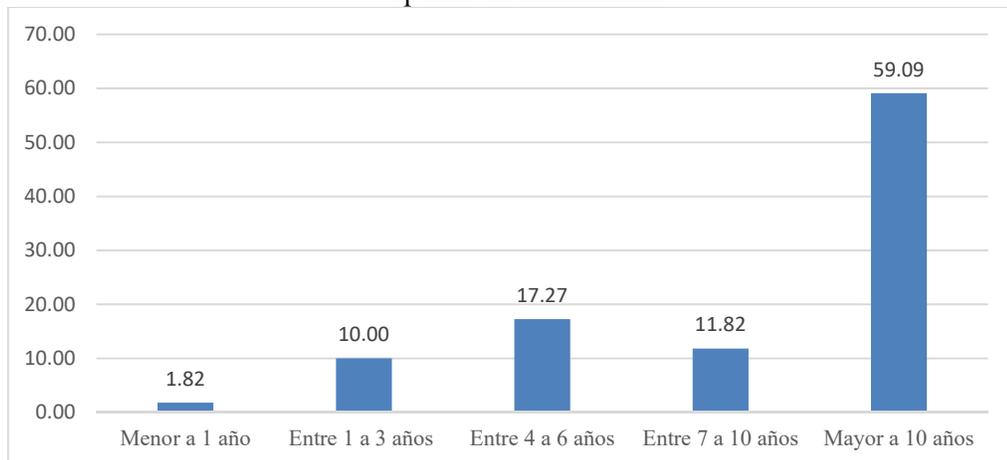
## 7. Antigüedad en el cargo actual

Tabla 11. Antigüedad en el cargo actual de los trabajadores de las áreas operativas encuestadas

| Antigüedad en el cargo actual | Frecuencia | Porcentaje    |
|-------------------------------|------------|---------------|
| Menor a 1 año                 | 2          | 1.82          |
| Entre 1 a 3 años              | 11         | 10.00         |
| Entre 4 a 6 años              | 19         | 17.27         |
| Entre 7 a 10 años             | 13         | 11.82         |
| Mayor a 10 años               | 65         | 59.09         |
| <b>Total general</b>          | <b>110</b> | <b>100.00</b> |

**Fuente:** Levantamiento de información primaria realizada a los trabajadores de las áreas operativas de la Asociación Pacifpetrol S.A. Andipetróleos Seog Oil & Gas Sociedad Anónima Agosto 2019.

Gráfica 15. Antigüedad en el cargo actual de los trabajadores de las áreas operativas encuestadas



**Fuente:** Levantamiento de información primaria realizada a los trabajadores de las áreas operativas de la Asociación Pacifpetrol S.A. Andipetróleos Seog Oil & Gas Sociedad Anónima Agosto 2019.

De acuerdo con los datos de la tabla, más de la mitad de los encuestados poseen una experiencia mayor a 10 años en el cargo actual, el 17.27% entre 4 a 6 años y el 11.82% entre 7 a 10 años. Esta tendencia muestra que más del 78% de los trabajadores poseen el tiempo necesario para fortalecer competencias y ganar experiencia en el cargo, volviéndose especialistas e indispensables en cada uno de los puestos de trabajo.

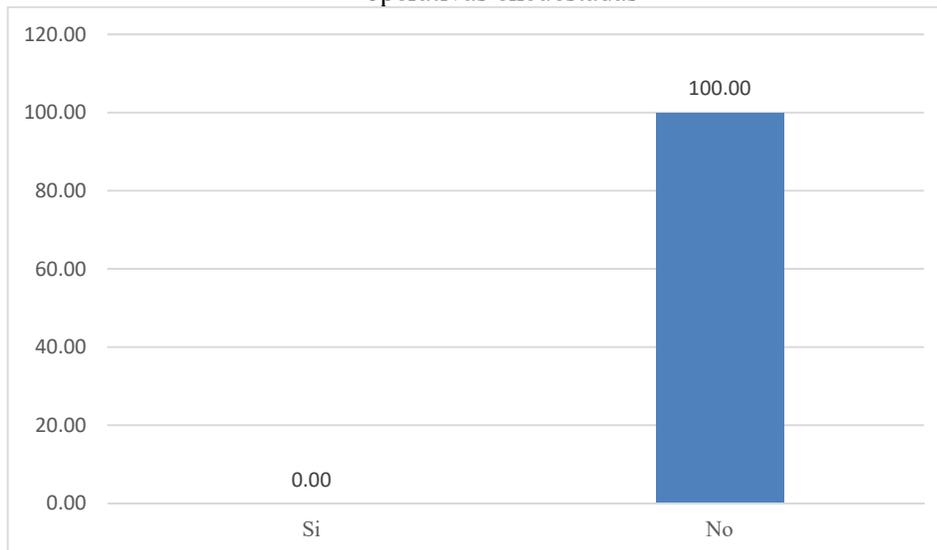
## 8. Posee algún tipo de discapacidad

Tabla 12. Registro de discapacidad que poseen los trabajadores de las áreas operativas encuestadas

| Discapacidad del personal | Frecuencia | Porcentaje    |
|---------------------------|------------|---------------|
| Si                        | 0          | 0.00          |
| No                        | 110        | 100.00        |
| <b>Total general</b>      | <b>110</b> | <b>100.00</b> |

**Fuente:** Levantamiento de información primaria realizada a los trabajadores de las áreas operativas de la Asociación Pacífpetrol S.A. Andipetróleos Seog Oil & Gas Sociedad Anónima Agosto 2019.

Gráfico 16. Registro de discapacidad que poseen los trabajadores de las áreas operativas encuestadas



**Fuente:** Levantamiento de información primaria realizada a los trabajadores de las áreas operativas de la Asociación Pacífpetrol S.A. Andipetróleos Seog Oil & Gas Sociedad Anónima Agosto 2019.

De los trabajadores encuestados, nadie manifiesta poseer algún tipo de discapacidad en las áreas operativas de la Asociación.

## Sección 1: Estructura organizacional de la Asociación.

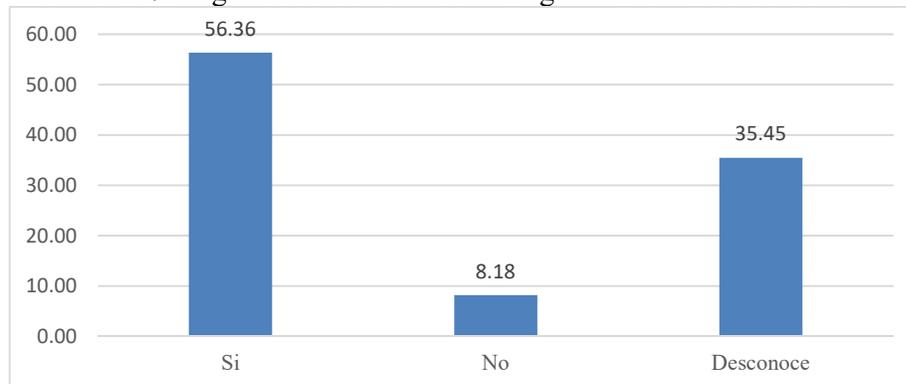
### 9. ¿La Asociación posee una estructura organizacional eficiente?

Tabla 13. Registro sobre la estructura organizacional de la Asociación

| Estructura organizacional | Frecuencia | Porcentaje   |
|---------------------------|------------|--------------|
| Si                        | 62         | 56.36        |
| No                        | 9          | 8.18         |
| Desconoce                 | 39         | 35.45        |
| <b>Total general</b>      | <b>110</b> | <b>64.55</b> |

**Fuente:** Levantamiento de información primaria realizada a los trabajadores de las áreas operativas de la Asociación Pacifpetrol S.A. Andipetróleos Seog Oil & Gas Sociedad Anónima Agosto 2019.

Gráfico 17. Registro sobre la estructura organizacional de la Asociación



**Fuente:** Levantamiento de información primaria realizada a los trabajadores de las áreas operativas de la Asociación Pacifpetrol S.A. Andipetróleos Seog Oil & Gas Sociedad Anónima Agosto 2019.

Según los datos, más de la mitad de la muestra manifiesta que la Asociación posee una estructura organizacional eficiente, mientras que el 35.45% lo desconoce, y tan solo el 8.18% sugiere que no lo es. Entre las razones positivas los trabajadores coinciden que los años de experiencia fortalecen a estructura organizacional. Mientras que las razones negativas los trabajadores sugieren que existe aún una organización ineficiente, e incluso existe confusión entre los trabajadores sobre los procesos administrativos.

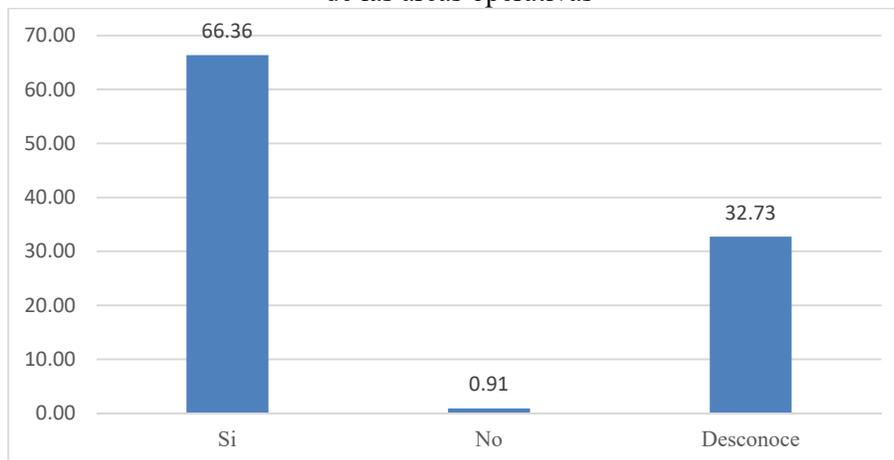
**10. ¿Existen perfiles y funciones definidos (documentos) para cada uno de los cargos en su área operativa?**

Tabla 14. Registro sobre perfiles y funciones en los cargos de los trabajadores de las áreas operativas

| Perfiles y funciones definidos | Frecuencia | Porcentaje    |
|--------------------------------|------------|---------------|
| Si                             | 73         | 66.36         |
| No                             | 1          | 0.91          |
| Desconoce                      | 36         | 32.73         |
| <b>Total general</b>           | <b>110</b> | <b>100.00</b> |

**Fuente:** Levantamiento de información primaria realizada a los trabajadores de las áreas operativas de la Asociación Pacifpetrol S.A. Andipetróleos Seog Oil & Gas Sociedad Anónima Agosto 2019.

Gráfico 18. Registro sobre perfiles y funciones en los cargos de los trabajadores de las áreas operativas



**Fuente:** Levantamiento de información primaria realizada a los trabajadores de las áreas operativas de la Asociación Pacifpetrol S.A. Andipetróleos Seog Oil & Gas Sociedad Anónima Agosto 2019.

Como se puede apreciar en los resultados, alrededor del 66% de los trabajadores sugieren que dentro de la Asociación existen perfiles y funciones bien definidas. Cabe indicar que menos de la mitad de este porcentaje afirmativo de trabajadores, manifiestan que no es verdad, que aún existen procesos, cargos y funciones que se desconocen al momento de ejecutar las diferentes actividades de gestión y operación de áreas.

## Sección 2: Reclutamiento del personal y asignación de puestos en las áreas operativas de la Asociación.

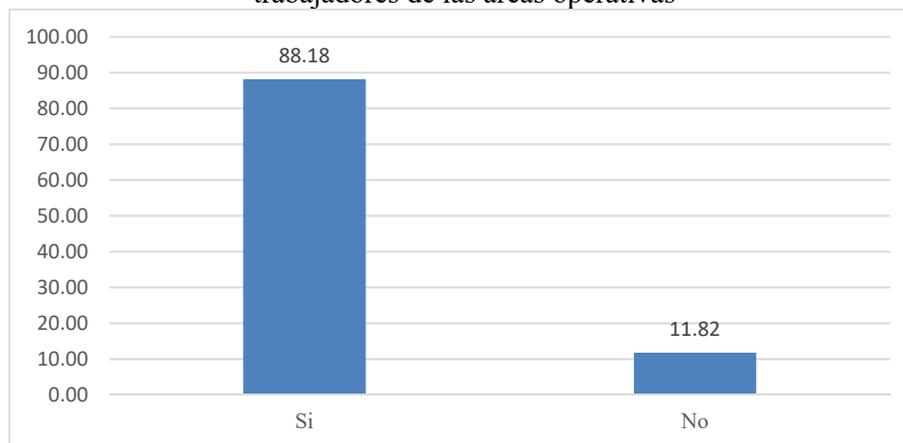
### 11. ¿Existió un proceso eficiente de reclutamiento para su cargo?

Tabla 15. Registro sobre procesos de reclutamiento en los cargos de los trabajadores de las áreas operativas

| Proceso de reclutamiento | Frecuencia | Porcentaje    |
|--------------------------|------------|---------------|
| Si                       | 97         | 88.18         |
| No                       | 13         | 11.82         |
| <b>Total general</b>     | <b>110</b> | <b>100.00</b> |

**Fuente:** Levantamiento de información primaria realizada a los trabajadores de las áreas operativas de la Asociación Pacifpetrol S.A. Andipetróleos Seog Oil & Gas Sociedad Anónima Agosto 2019.

Gráfico 19. Registro sobre procesos de reclutamiento en los cargos de los trabajadores de las áreas operativas



**Fuente:** Levantamiento de información primaria realizada a los trabajadores de las áreas operativas de la Asociación Pacifpetrol S.A. Andipetróleos Seog Oil & Gas Sociedad Anónima Agosto 2019.

De acuerdo a los trabajadores encuestados, el 88% sugiere que al momento de su contratación el proceso de reclutamiento se llevó con toda normalidad. Manifiestan que los procesos fueron muy largos y exigentes, y que en algunas preguntas que se generaron como postulantes, se pudo dar el soporte necesario para solventar de manera eficiente su respectiva solución.

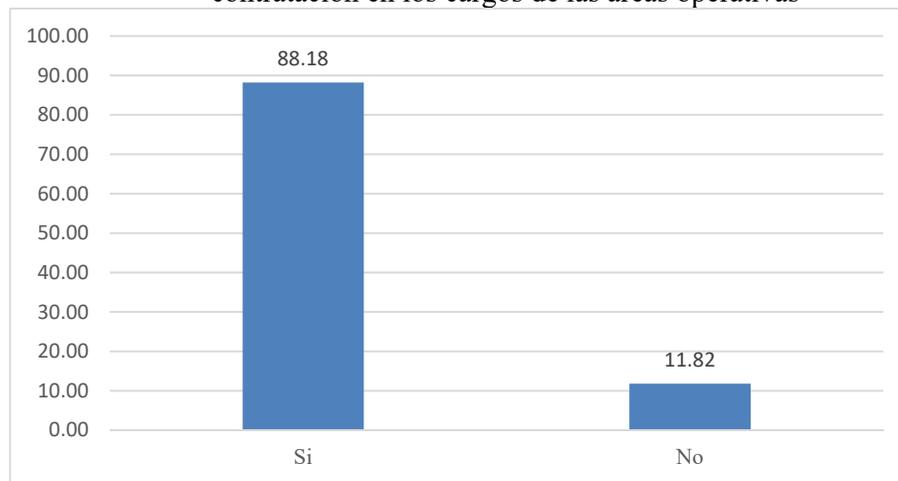
**12. ¿Existió un proceso eficiente al momento de ejecutar los trámites de su contratación?**

Tabla 16. Registro sobre procesos al momento de ejecutar trámites de contratación en los cargos de las áreas operativas

| Proceso de ejecución trámites | Frecuencia | Porcentaje    |
|-------------------------------|------------|---------------|
| Si                            | 97         | 88.18         |
| No                            | 13         | 11.82         |
| <b>Total general</b>          | <b>110</b> | <b>100.00</b> |

**Fuente:** Levantamiento de información primaria realizada a los trabajadores de las áreas operativas de la Asociación Pacifpetrol S.A. Andipetróleos Seog Oil & Gas Sociedad Anónima Agosto 2019.

Gráfica 20. Registro sobre procesos al momento de ejecutar trámites de contratación en los cargos de las áreas operativas



**Fuente:** Levantamiento de información primaria realizada a los trabajadores de las áreas operativas de la Asociación Pacifpetrol S.A. Andipetróleos Seog Oil & Gas Sociedad Anónima Agosto 2019.

Según los trabajadores encuestados, el 88% manifiesta que el proceso de trámites contractuales se llevó de manera eficiente, y todo bajo lineamientos legales vigentes.

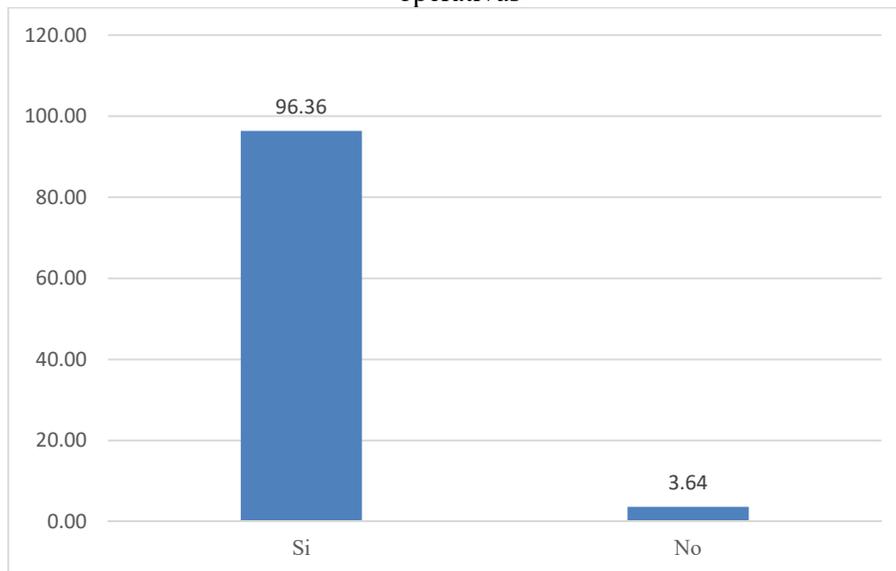
**13. ¿Cuándo fue asignado al cargo actual, recibió algún tipo de inducción o capacitación?**

Tabla 17. Registro sobre asignación de los cargos actuales en las áreas operativas

| Inducción para el cargo actual | Frecuencia | Porcentaje    |
|--------------------------------|------------|---------------|
| Si                             | 106        | 96.36         |
| No                             | 4          | 3.64          |
| <b>Total general</b>           | <b>110</b> | <b>100.00</b> |

**Fuente:** Levantamiento de información primaria realizada a los trabajadores de las áreas operativas de la Asociación Pacifpetrol S.A. Andipetróleos Seog Oil & Gas Sociedad Anónima Agosto 2019.

Gráfico 21. Registro sobre asignación de los cargos actuales en las áreas operativas



**Fuente:** Levantamiento de información primaria realizada a los trabajadores de las áreas operativas de la Asociación Pacifpetrol S.A. Andipetróleos Seog Oil & Gas Sociedad Anónima Agosto 2019.

Los trabajadores evidencian, con un 96%, que al momento de asignarles el cargo donde actualmente laboran, recibieron algún tipo de capacitación y/o inducción. Entre los temas que los trabajadores fueron fortalecidos de manera teórica y práctica del cargo se tiene: Conducción a la defensiva, Seguridad y Salud, Normativas Vigentes y Medio ambiente.

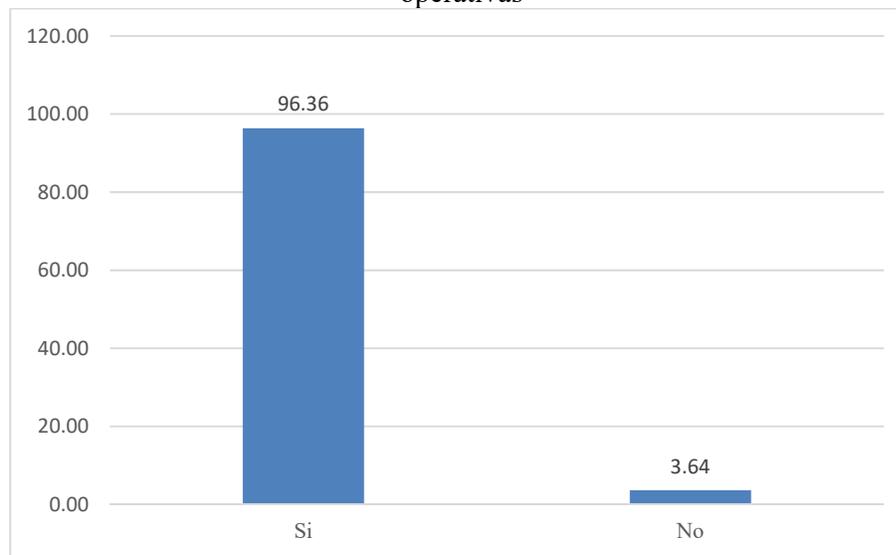
**14. ¿Cómo trabajador de la empresa, Se siente idóneo para ocupar/desempeñar el cargo actual?**

Tabla 18. Registro sobre satisfacción y desempeño en los cargos de las áreas operativas

| <b>Idoneidad ocupar cargo actual</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------------------------|-------------------|-------------------|
| Si                                   | 106               | 96.36             |
| No                                   | 4                 | 3.64              |
| <b>Total general</b>                 | <b>110</b>        | <b>100.00</b>     |

**Fuente:** Levantamiento de información primaria realizada a los trabajadores de las áreas operativas de la Asociación Pacifpetrol S.A. Andipetróleos Seog Oil & Gas Sociedad Anónima Agosto 2019.

Gráfico 22. Registro sobre satisfacción y desempeño en los cargos de las áreas operativas



**Fuente:** Levantamiento de información primaria realizada a los trabajadores de las áreas operativas de la Asociación Pacifpetrol S.A. Andipetróleos Seog Oil & Gas Sociedad Anónima Agosto 2019.

De acuerdo con todos los encuestados, alrededor del 96% sugiere que el personal se siente idóneo para iniciar y/o ocupar el mismo u otro cargo dentro de la Asociación.

### Sección 3: Plan de carrera.

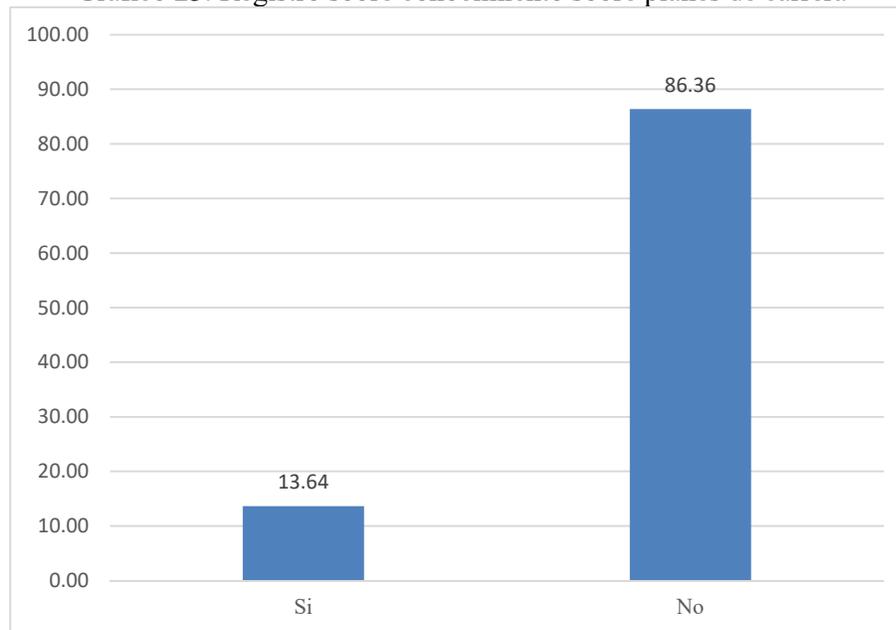
#### 15. ¿Conoce que es un plan de carreras?

Tabla 19. Registro sobre conocimiento sobre planes de carrera

| Plan de carreras     | Frecuencia | Porcentaje    |
|----------------------|------------|---------------|
| Si                   | 15         | 13.64         |
| No                   | 95         | 86.36         |
| <b>Total general</b> | <b>110</b> | <b>100.00</b> |

**Fuente:** Levantamiento de información primaria realizada a los trabajadores de las áreas operativas de la Asociación Pacifpetrol S.A. Andipetróleos Seog Oil & Gas Sociedad Anónima Agosto 2019.

Gráfico 23. Registro sobre conocimiento sobre planes de carrera



**Fuente:** Levantamiento de información primaria realizada a los trabajadores de las áreas operativas de la Asociación Pacifpetrol S.A. Andipetróleos Seog Oil & Gas Sociedad Anónima Agosto 2019.

Los resultados muestran que, el 86.36% de los trabajadores encuestados, no conoce el término “Plan de Carrera” y menos aún para qué sirve y de qué manera contribuye a la organización y retención del capital humano. Del personal que respondió afirmativamente sugieren que el “Plan de Carrera” sirve para: Motivación del personal, Crecimiento del trabajador, implementar Programas de capacitaciones e incentivos para los trabajadores de un área.

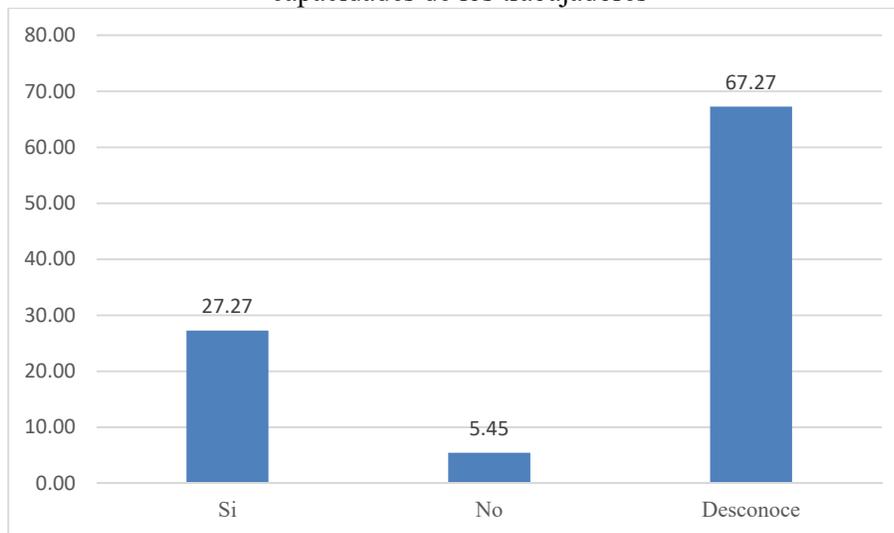
**16. ¿Actualmente la Asociación en las áreas operativas cuenta con algún proceso o plan para promover a cargo superiores o desarrollar las capacidades personales y profesionales de sus trabajadores?**

Tabla 20. Registro sobre procesos de planes de promoción y desarrollo de capacidades de los trabajadores

| Proceso o plan para promover | Frecuencia | Porcentaje    |
|------------------------------|------------|---------------|
| Si                           | 30         | 27.27         |
| No                           | 6          | 5.45          |
| Desconoce                    | 74         | 67.27         |
| <b>Total general</b>         | <b>110</b> | <b>100.00</b> |

**Fuente:** Levantamiento de información primaria realizada a los trabajadores de las áreas operativas de la Asociación Pacifpetrol S.A. Andipetróleos Seog Oil & Gas Sociedad Anónima Agosto 2019.

Gráfico 24. Registro sobre procesos de planes de promoción y desarrollo de capacidades de los trabajadores



**Fuente:** Levantamiento de información primaria realizada a los trabajadores de las áreas operativas de la Asociación Pacifpetrol S.A. Andipetróleos Seog Oil & Gas Sociedad Anónima Agosto 2019.

De acuerdo con el levantamiento de información, alrededor del 67% de los trabajadores desconocen que exista en las áreas operativas de la Asociación un plan de promoción a nuevos cargos de rango superior o para desarrollo de las capacidades personales y/o profesionales para todos dentro de las áreas operativas.

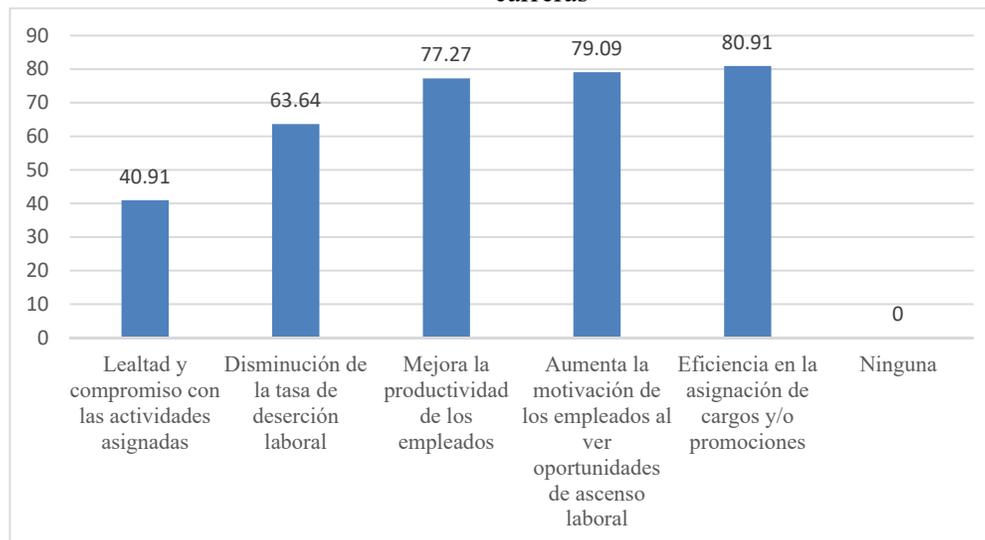
**17. Con la existencia de un plan de carrera eficiente, ¿Qué tipo de beneficios obtendrá la empresa?**

Tabla 21. Registro sobre beneficios en la Asociación de existir un plan de carreras

| <b>Beneficios del plan de carreras</b>   | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--|-------------------|-------------------|
| Lealtad y compromiso con las actividades asignadas                             | 45                | 40.91             |
| Disminución de la tasa de deserción laboral                                    | 70                | 63.64             |
| Mejora la productividad de los empleados                                       | 85                | 77.27             |
| Aumenta la motivación de los empleados al ver oportunidades de ascenso laboral | 87                | 79.09             |
| Eficiencia en la asignación de cargos y/o promociones                          | 89                | 80.91             |
| Ninguna  | 0                 | 0.00              |
| <b>Total general</b>   | <b>376</b>        | <b>341.82</b>     |

**Fuente:** Levantamiento de información primaria realizada a los trabajadores de las áreas operativas de la Asociación Pacífpetrol S.A. Andipetróleos Seog Oil & Gas Sociedad Anónima Agosto 2019.

Gráfico 25. Registro sobre beneficios en la Asociación de existir un plan de carreras



**Fuente:** Levantamiento de información primaria realizada a los trabajadores de las áreas operativas de la Asociación Pacífpetrol S.A. Andipetróleos Seog Oil & Gas Sociedad Anónima Agosto 2019.

De acuerdo a la consulta sobre los posibles beneficios que generaría un plan de carreras en las áreas operativas, los encuestados coinciden en tres principales oportunidades: Eficiencia en la asignación de cargos y/o promociones; Aumento de la motivación de los trabajadores al verificar oportunidades de ascenso laboral; y la Mejora de la productividad en los cargos asignados.

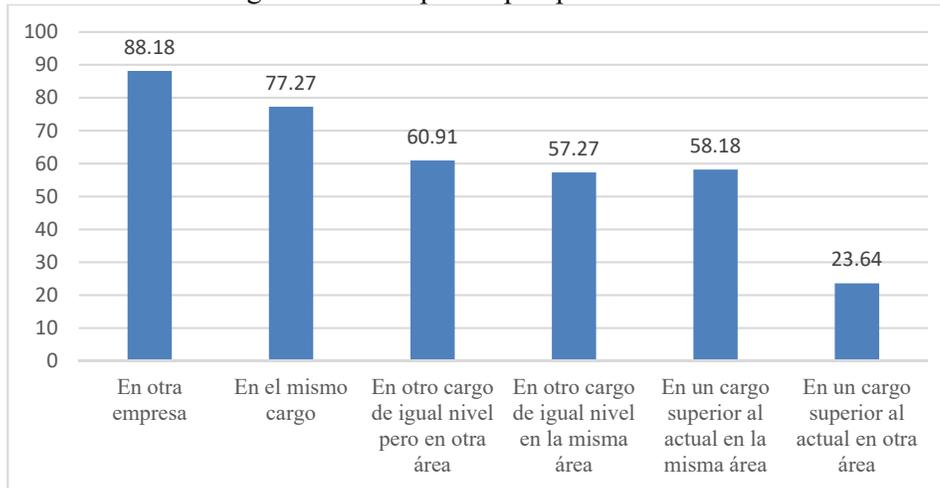
### 18. Como trabajador activo, ¿Dónde se ve en los próximos tres años?

Tabla 22. Registro sobre aspectos prospectivos en un horizonte de tres años

| Próxima tres años                               | Frecuencia | Porcentaje    |
|---|------------|---------------|
| En otra empresa                                 | 97         | 88.18         |
| En el mismo cargo                               | 85         | 77.27         |
| En otro cargo de igual nivel pero en otra área  | 67         | 60.91         |
| En otro cargo de igual nivel en la misma área   | 63         | 57.27         |
| En un cargo superior al actual en la misma área | 64         | 58.18         |
| En un cargo superior al actual en otra área     | 26         | 23.64         |
| <b>Total general</b>                            | <b>402</b> | <b>365.45</b> |

**Fuente:** Levantamiento de información primaria realizada a los trabajadores de las áreas operativas de la Asociación Pacifpetrol S.A. Andipetróleos Seog Oil & Gas Sociedad Anónima Agosto 2019.

Gráfico 26. Registro sobre aspectos prospectivos en un horizonte de tres años



**Fuente:** Levantamiento de información primaria realizada a los trabajadores de las áreas operativas de la Asociación Pacifpetrol S.A. Andipetróleos Seog Oil & Gas Sociedad Anónima Agosto 2019.

De acuerdo a la opinión sobre dónde se ve en los próximos tres años, los trabajadores encuestados manifestaron tres principales puntos de vista: En otra empresa; En el mismo cargo; y En otro cargo de igual nivel, pero en otra área. Estas respuestas resultan muy significativas, pues da evidencia de la necesidad de implementar un plan de carrera que genere confianza entre los empleados, además de desarrollo personal y profesional para seguir cumpliendo sus metas manteniéndose dentro de la Asociación.

#### Sección 4: Estructura del plan de carrera

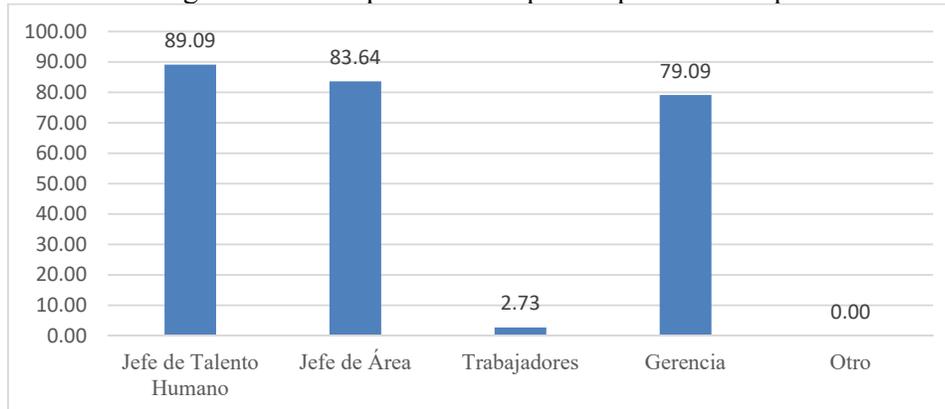
### 19. ¿Quién o quiénes son los responsables de elaborar e implementar el plan de carreras en las áreas operativas de la empresa?

Tabla 23. Registro sobre responsabilidad para implementar el plan de carreras

| Responsables implementación | Frecuencia | Porcentaje    |
|-----------------------------|------------|---------------|
| Jefe de Talento Humano      | 98         | 89.09         |
| Jefe de Área                | 92         | 83.64         |
| Trabajadores                | 3          | 2.73          |
| Gerencia                    | 87         | 79.09         |
| Otro                        | 0          | 0.00          |
| <b>Total general</b>        | <b>280</b> | <b>254.55</b> |

Fuente: Levantamiento de información primaria realizada a los trabajadores de las áreas operativas de la Asociación Pacifpetrol S.A. Andipetróleos Seog Oil & Gas Sociedad Anónima Agosto 2019.

Gráfico 27. Registro sobre responsabilidad para implementar el plan de carreras



Fuente: Levantamiento de información primaria realizada a los trabajadores de las áreas operativas de la Asociación Pacifpetrol S.A. Andipetróleos Seog Oil & Gas Sociedad Anónima Agosto 2019.

Para los trabajadores, la principal responsabilidad de implementar un plan de carrera radica en la unidad de talento humano, seguido de los jefes de área y de la gerencia.

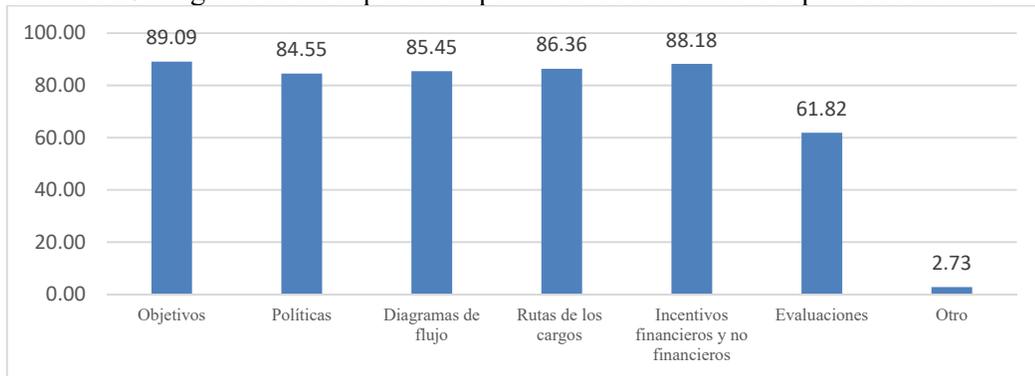
**20. ¿Qué aspectos importantes sugiere que contenga el plan de carrera?**

Tabla 24. Registro sobre aspectos importantes de contenido del plan de carreras

| Aspectos importantes para incorporar al plan de carrera | Frecuencia | Porcentaje    |
|---|------------|---------------|
| Objetivos   | 98         | 89.09         |
| Políticas   | 93         | 84.55         |
| Diagramas de flujo                                      | 94         | 85.45         |
| Rutas de los cargos                                     | 95         | 86.36         |
| Incentivos financieros y no financieros                 | 97         | 88.18         |
| Evaluaciones  | 68         | 61.82         |
| Otro  | 3          | 2.73          |
| <b>Total general</b>                                    | <b>548</b> | <b>498.18</b> |

**Fuente:** Levantamiento de información primaria realizada a los trabajadores de las áreas operativas de la Asociación Pacifpetrol S.A. Andipetróleos Seog Oil & Gas Sociedad Anónima Agosto 2019.

Gráfico 28. Registro sobre aspectos importantes de contenido del plan de carreras



**Fuente:** Levantamiento de información primaria realizada a los trabajadores de las áreas operativas de la Asociación Pacifpetrol S.A. Andipetróleos Seog Oil & Gas Sociedad Anónima Agosto 2019.

En cuanto al contenido del plan de carreras, los encuestados previa explicación de lo que es un plan, sugieren que lo más significativo de la estructura debe ser: Objetivos de aplicación, Incentivos financieros y no financieros, Rutas de los cargos, Diagramas de flujos y Políticas de implementación.

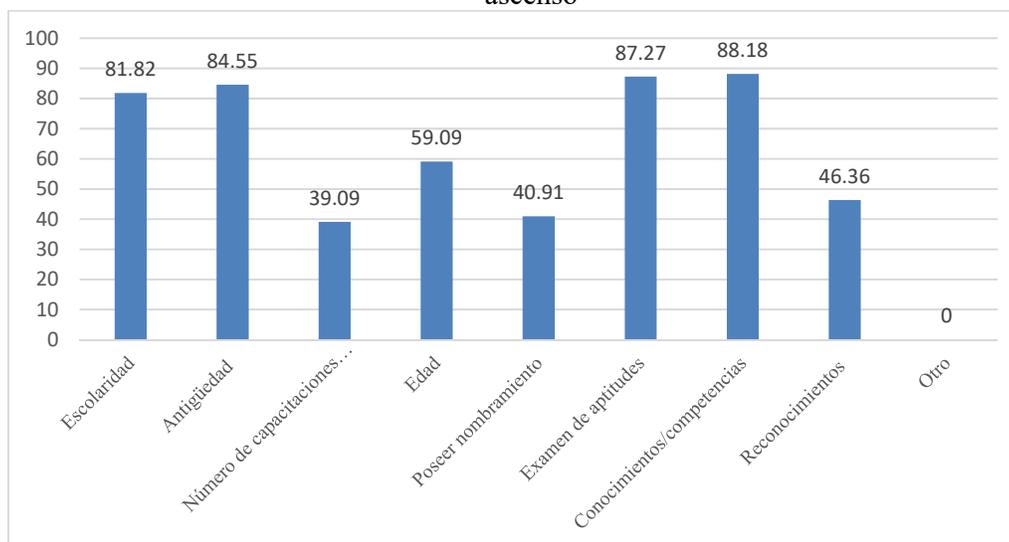
## 21. ¿Qué aspectos considera importante para ascender?

Tabla 25. Registro sobre aspectos importantes para tomar en cuenta para el ascenso

| Aspectos importantes ascenso                    | Frecuencia | Porcentaje    |
|---|------------|---------------|
| Escolaridad                                     | 90         | 81.82         |
| Antigüedad                                      | 93         | 84.55         |
| Número de capacitaciones específicas realizadas | 43         | 39.09         |
| Edad  | 65         | 59.09         |
| Poseer nombramiento                             | 45         | 40.91         |
| Examen de aptitudes                             | 96         | 87.27         |
| Conocimientos/competencias                      | 97         | 88.18         |
| Reconocimientos                                 | 51         | 46.36         |
| Otro  | 0          | 0.00          |
| <b>Total general</b>                            | <b>580</b> | <b>527.27</b> |

**Fuente:** Levantamiento de información primaria realizada a los trabajadores de las áreas operativas de la Asociación Pacifpetrol S.A. Andipetróleos Seog Oil & Gas Sociedad Anónima Agosto 2019.

Gráfico 29. Registro sobre aspectos importantes para tomar en cuenta para el ascenso



**Fuente:** Levantamiento de información primaria realizada a los trabajadores de las áreas operativas de la Asociación Pacifpetrol S.A. Andipetróleos Seog Oil & Gas Sociedad Anónima Agosto 2019.

Cuando se les consultó a los encuestados sobre los aspectos más importantes para ascender, destacan lo siguiente: Conocimientos/competencias; Rendir un examen de aptitudes; y la Antigüedad en el cargo.

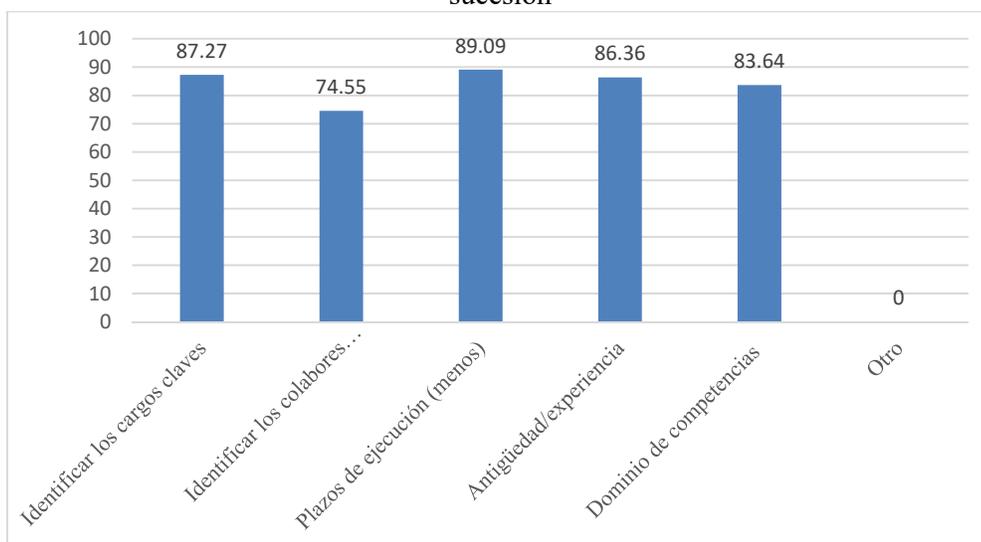
## 22. ¿Qué aspectos considera importante para la elaboración de cuadros de sucesión?

Tabla 26. Registro sobre aspectos importantes para elaboración de cuadros de sucesión

| Elaboración de cuadros sucesión                           | Frecuencia | Porcentaje    |
|---|------------|---------------|
| Identificar los cargos claves                             | 96         | 87.27         |
| Identificar los colabores asistentes de cargos superiores | 82         | 74.55         |
| Plazos de ejecución (menos)                               | 98         | 89.09         |
| Antigüedad/experiencia                                    | 95         | 86.36         |
| Dominio de competencias                                   | 92         | 83.64         |
| Otro  |            | 0.00          |
| <b>Total general</b>                                      | <b>463</b> | <b>420.91</b> |

**Fuente:** Levantamiento de información primaria realizada a los trabajadores de las áreas operativas de la Asociación Pacifpetrol S.A. Andipetróleos Seog Oil & Gas Sociedad Anónima Agosto 2019.

Gráfico 30. Registro sobre aspectos importantes para elaboración de cuadros de sucesión



**Fuente:** Levantamiento de información primaria realizada a los trabajadores de las áreas operativas de la Asociación Pacifpetrol S.A. Andipetróleos Seog Oil & Gas Sociedad Anónima Agosto 2019.

En cuanto a la elaboración de los cuadros de sucesión, los trabajadores encuestados destacan como aspectos más importantes: Plazos de ejecución; Identificar los cargos claves; y Antigüedad/Experiencia.

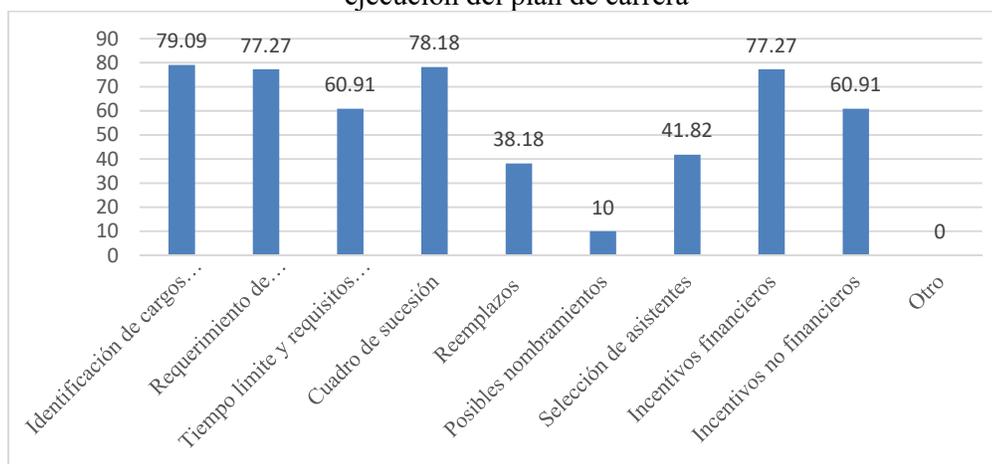
### 23. ¿Qué temas relevantes debe agregarse y aclararse con la ejecución del plan de carrera?

Tabla 27. Registro sobre aspectos importantes para agregarse y aclararse con la ejecución del plan de carrera

| Temas relevantes agregarse plan             | Frecuencia | Porcentaje    |
|---|------------|---------------|
| Identificación de cargos claves             | 87         | 79.09         |
| Requerimiento de capacitaciones             | 85         | 77.27         |
| Tiempo límite y requisitos para promociones | 67         | 60.91         |
| Cuadro de sucesión                          | 86         | 78.18         |
| Reemplazos                                  | 42         | 38.18         |
| Posibles nombramientos                      | 11         | 10.00         |
| Selección de asistentes                     | 46         | 41.82         |
| Incentivos financieros                      | 85         | 77.27         |
| Incentivos no financieros                   | 67         | 60.91         |
| Otro  | 0          | 0.00          |
| <b>Total general</b>                        | <b>576</b> | <b>523.64</b> |

**Fuente:** Levantamiento de información primaria realizada a los trabajadores de las áreas operativas de la Asociación Pacifpetrol S.A. Andipetróleos Seog Oil & Gas Sociedad Anónima Agosto 2019.

Gráfico 31. Registro sobre aspectos importantes para agregarse y aclararse con la ejecución del plan de carrera



**Fuente:** Levantamiento de información primaria realizada a los trabajadores de las áreas operativas de la Asociación Pacifpetrol S.A. Andipetróleos Seog Oil & Gas Sociedad Anónima Agosto 2019.

Los trabajadores, en relación a los temas relevantes que deben agregarse y aclararse con la ejecución del plan de carrera, destacan: Identificación de cargos claves; Cuadro de sucesión; Requerimiento de capacitaciones; e Incentivos financieros.

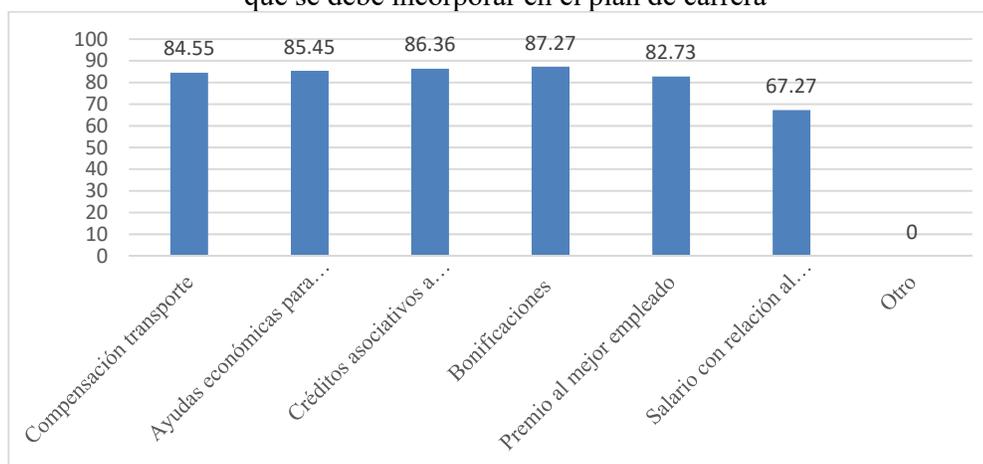
## 24. ¿Qué tipos de incentivos financieros incorporaría a la ejecución del plan de carrera?

Tabla 28. Registro sobre aspectos importantes en cuanto a incentivos financieros que se debe incorporar en el plan de carrera

| Incentivos financieros dentro plan                | Frecuencia | Porcentaje    |
|---|------------|---------------|
| Compensación transporte                           | 93         | 84.55         |
| Ayudas económicas para estudios                   | 94         | 85.45         |
| Créditos asociativos a través de tarjetas consumo | 95         | 86.36         |
| Bonificaciones                                    | 96         | 87.27         |
| Premio al mejor empleado                          | 91         | 82.73         |
| Salario con relación al mercado                   | 74         | 67.27         |
| Otro  | 0          | 0.00          |
| <b>Total general</b>                              | <b>543</b> | <b>493.64</b> |

**Fuente:** Levantamiento de información primaria realizada a los trabajadores de las áreas operativas de la Asociación Pacifpetrol S.A. Andipetróleos Seog Oil & Gas Sociedad Anónima Agosto 2019.

Gráfico 32. Registro sobre aspectos importantes en cuanto a incentivos financieros que se debe incorporar en el plan de carrera



**Fuente:** Levantamiento de información primaria realizada a los trabajadores de las áreas operativas de la Asociación Pacifpetrol S.A. Andipetróleos Seog Oil & Gas Sociedad Anónima Agosto 2019.

Los encuestados, en relación a los incentivos financieros que incorporarían en el plan de carreras, destacan como más importante: Bonificaciones; Créditos asociativos a través de tarjetas de consumo; Ayudas económicas para estudios y Compensación de transporte.

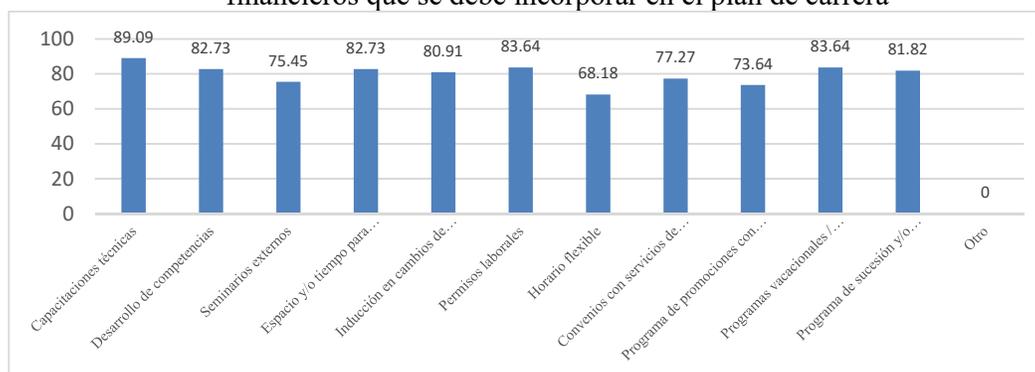
## 25. ¿Qué tipos de incentivos no financieros incorporaría a la ejecución del plan de carrera?

Tabla 29. Registro sobre aspectos importantes en cuanto a incentivos no financieros que se debe incorporar en el plan de carrera

| Temas relevantes agregarse plan   | Frecuencia | Porcentaje    |
|---|------------|---------------|
| Capacitaciones técnicas   | 98         | 89.09         |
| Desarrollo de competencias  | 91         | 82.73         |
| Seminarios externos   | 83         | 75.45         |
| Espacio y/o tiempo para recreación social y/o cultural entre compañeros | 91         | 82.73         |
| Inducción en cambios de cargos y/o promociones                          | 89         | 80.91         |
| Permisos laborales  | 92         | 83.64         |
| Horario flexible  | 75         | 68.18         |
| Convenios con servicios de seguro privado de salud                      | 85         | 77.27         |
| Programa de promociones con base a méritos                              | 81         | 73.64         |
| Programas vacacionales / Eventos sociales que incluya a la familia      | 92         | 83.64         |
| Programa de sucesión y/o reemplazo                                      | 90         | 81.82         |
| Otro  | 0          | 0.00          |
| <b>Total general</b>  | <b>967</b> | <b>879.09</b> |

**Fuente:** Levantamiento de información primaria realizada a los trabajadores de las áreas operativas de la Asociación Pacifpetrol S.A. Andipetróleos Seog Oil & Gas Sociedad Anónima Agosto 2019.

Gráfico 33. Registro sobre aspectos importantes en cuanto a incentivos no financieros que se debe incorporar en el plan de carrera



**Fuente:** Levantamiento de información primaria realizada a los trabajadores de las áreas operativas de la Asociación Pacifpetrol S.A. Andipetróleos Seog Oil & Gas Sociedad Anónima Agosto 2019.

En cuanto a los beneficios no financieros más significativos que se deben incluir en el plan de carreras según los trabajadores encuestados se tiene: Capacitaciones técnicas; Permisos laborales; Programa vacacionales y eventos sociales que incluyan a la familia; Espacios y/o tiempo para recreación social y cultural entre compañeros de trabajo; y Desarrollo de competencias específicas.

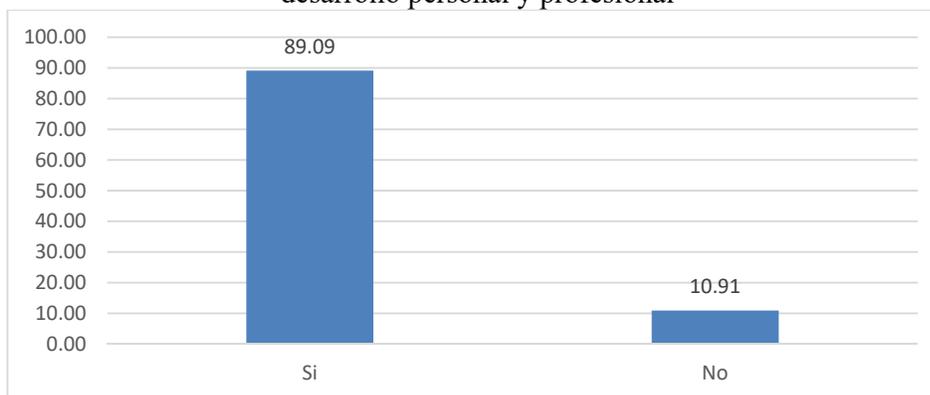
**26. ¿Usted cree que la implementación de políticas que evidencien y fortalezcan el crecimiento y desarrollo personal y profesional dentro de la empresa ayudará a la retención del talento humano?**

Tabla 30. Incentivos de retención a través de políticas de crecimiento y desarrollo personal y profesional

| Incentivo a la retención | Frecuencia | Porcentaje    |
|--------------------------|------------|---------------|
| Si                       | 98         | 89.09         |
| No                       | 12         | 10.91         |
| <b>Total general</b>     | <b>110</b> | <b>100.00</b> |

**Fuente:** Levantamiento de información primario realizada a los trabajadores de las áreas operativas de la Asociación Pacifpetrol S.A. Andipetróleos Seog Oil & Gas Sociedad Anónima Agosto 2019.

Gráfico 34. Incentivos de retención a través de políticas de crecimiento y desarrollo personal y profesional



**Fuente:** Levantamiento de información primario realizada a los trabajadores de las áreas operativas de la Asociación Pacifpetrol S.A. Andipetróleos Seog Oil & Gas Sociedad Anónima Agosto 2019.

De acuerdo con los resultados de la tabla 30, gran parte de los encuestados mencionan que es adecuada la implantación de políticas para estimular la retención del talento humano dentro de la empresa. Resultado significativo pues enlaza con el nexo necesario, por ejemplo, con la existencia de un plan de carrera como medida de solución al problema detectado.

## Sección 5: Competencias generales y específicas

### 27. ¿Qué tipos de competencias generales cree usted resultan importantes en el cargo que desempeña?

En la sección final del instrumento referente a la técnica de la encuesta, se precisó identificar las competencias generales y específicas que deben tener los trabajadores en cada una de sus áreas de trabajo, empleando campos abiertos para captura de respuestas, los resultados se citan a continuación:

Tabla 31. Registro cualitativo de las competencias generales y específicas registradas en el levantamiento de información primaria

| <b>Competencias generales</b>             |
|---|
| Comunicación entre compañeros y unidades  |
| Trabajo coordinado y en equipo            |
| Responsabilidad en actividades y procesos |
| Innovación en las actividades y procesos  |
| Empatía                                   |
| Liderazgo grupal                          |
| <b>Competencias específicas</b>           |
| Habilidades técnicas y tecnológicas       |
| Productividad en acciones diarias         |
| Trabajo bajo presión                      |
| Interpretación y análisis                 |
| Manejo de equipo pesado                   |
| Relaciones de dimensiones                 |
| Precisión numérica                        |

**Fuente:** Levantamiento de información primaria realizada a los trabajadores de las áreas operativas de la Asociación Pacifpetrol S.A. Andipetróleos Seog Oil & Gas Sociedad Anónima Agosto 2019.

De acuerdo al procesamiento nominal de la pregunta, las competencias que más identifican los superiores, tanto para las generales como específicas, destacan respectivamente las asociadas con el buen desempeño en equipo del trabajador en cada una de sus áreas, junto con el manejo de tecnologías asociadas a su lugar de trabajo.

### **3.3.Comprobación de la hipótesis de estudio**

En el presente trabajo, es necesario determinar cuál es la relación que existe entre las variables Plan de Carrera y Retención del Talento humano, para fortalecer la consistencia teórica de una propuesta base de solución, para ello se deben aplicar técnicas de correlación estadística.

La primera técnica corresponde a la implementación del indicador de Pearson, el cual verifica la correlación entre variables solo de carácter cuantitativas, o que hayan sido calculadas mediante transformación estadística, desde variables cualitativas a cuantitativas calculando su promedio entre dimensiones.

La segunda técnica es la relación Chi cuadrado de Pearson, la cual mide la relación entre variables combinadas de tipo cuali cuantitativas o solo de carácter cualitativo.

Ambas técnicas, calculan un valor de prueba denominada *significancia bilateral*, la cual se debe contrastar con el valor base inicial por defecto del 5% de significancia estadística, para lo cual, valores del indicador que estén por encima del 5% se concluye afirmando la hipótesis de partida (nula), caso contrario se rechaza este enunciado aceptando la hipótesis alternativa de investigación. A continuación, los resultados:

#### ***Hipótesis principal de la investigación***

**H<sub>0</sub>:** No existe relación entre las variables Plan de Carrera y Retención del Talento Humano, es decir la ejecución de un Plan de Carrera no contribuye a la retención del Talento Humano dentro de la empresa.

**H<sub>a</sub>:** Existe relación entre las variables Plan de Carrera y Retención del Talento Humano, es decir la ejecución de un Plan de Carrera contribuye a la retención del Talento Humano dentro de la empresa.

Para la verificación de la hipótesis principal, se tomó como referencia el instrumento propuesto en la encuesta y no en la entrevista, pues esta última es una técnica cualitativa de levantamiento de información, y para el testeo de hipótesis estadística se debe partir de la premisa que las variables y sus respectivos indicadores seleccionados deben poseer naturaleza cuantitativa o que exista de por medio una codificación numérica.

En este aspecto, la pregunta clave del instrumento cuantitativo que representa como indicador a la variable *Plan de Carrera*, es la número 8<sup>1</sup> en la encuesta y en la tabla 20 en el capítulo 2 de análisis; y el indicador principal para la variable *Retención del Talento Humano* está en la número 18<sup>2</sup> de la encuesta y en la tabla 30 también en el capítulo 2.

Tabla 32. Resultado de la prueba de hipótesis chi cuadrado entre los indicadores de las variables Planes de Carrera y Retención del Talento Humano

| Condiciones                  | Valor               | gl | Sig. asintótica (bilateral) |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson      | 12.635 <sup>a</sup> | 9  | .002                        |
| Razón de verosimilitudes     | 11.109              | 9  | .001                        |
| Asociación lineal por lineal | 10.473              | 1  | .000                        |
| N de casos válidos           | 110                 |    |                             |

a. 6 casillas (66.7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .38.

**Fuente:** Procesamiento de los indicadores de las variables de estudio en el programa SPSS 21

Es importante mencionar que, mientras las variables delimitadas en la hipótesis estén asociadas, toda interpretación que se derive de estas tendrá una relevancia no tan solo teórica sino también estadística.

El proceso de aplicación del test relacional de Chi cuadrado se aplicó a una muestra estadística de 110 trabajadores.

<sup>1</sup> ¿Actualmente la empresa en las áreas operativas cuenta con algún proceso o plan para promover a cargo superiores o desarrollar las capacidades personales y profesionales de sus trabajadores?

<sup>2</sup> ¿Usted cree que la implementación de políticas que evidencien y fortalezcan el crecimiento y desarrollo personal y profesional dentro de la empresa ayudará a la retención del talento humano?

De acuerdo con los resultados de la significancia bilateral calculada en la tabla 32, al ser menor al 5% de significancia, se rechaza la hipótesis nula a favor de la alternativa, es decir si existe evidencia estadística de la relación entre las variables Plan de Carrera y Retención del Talento Humano, por lo que la ejecución de un Plan de Carrera contribuye a la retención del Talento Humano dentro de las áreas operativas de la Asociación Pacifpetrol S.A. Andipetróleos Seog Oil & Gas Sociedad Anónima.

### **3.4. Discusión de los resultados**

Cada vez con la exigencia mayor de estabilidad y buenas prácticas laborales para los trabajadores, actualmente las empresas están implementando alternativas que garanticen tales condiciones, por ejemplo, mediante la ejecución de planes de carrera, con el sólido fin de estimular positivamente al trabajador en la consecución de sus objetivos junto con los de la empresa, y de aumentar las tasas de retención en la organización al sentir, que permaneciendo en esta, puede desarrollarse personal y profesionalmente, y cada vez mayores beneficios.

Los planes de carrera son instrumentos orientadores, donde el trabajador puede identificar sus expectativas posibles, mejorar la productividad e impulsar un mayor compromiso y sentido de pertinencia hacia la empresa. Promueve la motivación, pues el trabajador puede visualizar las probabilidades reales de promociones y ascensos en un corto, mediano y largo plazo.

Con relación a la comprobación de la hipótesis central de la investigación, según el testeo por el método de chi cuadrado, se logró evidenciar estadísticamente la relación existente entre las variables plan de carrera y retención del talento humano, por lo que se robustece aún más lo determinado por la teoría en el contexto de estudio, de tal modo que la ejecución de un plan de carreras si contribuirá a la retención del talento humano en las áreas operativas de la empresa, justificando de este modo su creación e implementación.

Es importante antes de la ejecución de un plan de carrera, que la empresa adopte políticas específicas que garanticen el normal desarrollo del mismo y la interiorización en el trabajador, para que su implementación sea eficiente y logre cumplir con las expectativas que tiene cada uno, al visualizarse la ruta que puede recorrer en su crecimiento personal, profesional y cada vez con mayores beneficios.

Aunque la estructura organizacional está bien definida, las exigencias del negocio de extracción y transporte son muy variables, por lo que en muchas ocasiones esta estructura le resulta tardío acoplarse a estos cambios, provocando acumulación o sustitución de funciones al encargado de turno de manera espontánea.

A pesar de que se evidencia una planificación espontánea, este proceso no es fijo dentro de la organización, por lo que se pueden mejorar los procesos de contratación y promoción mediante el desarrollo y ejecución de un plan de carrera acoplado a las necesidades administrativas de las áreas operativas de la empresa.

Las remuneraciones que perciben los trabajadores son acordes al mercado laboral de empresas con similares actividades. Existe un tipo de recompensa denominada “Remuneración variable” la cual se aplica desde hace cuatro años en la empresa y se basa, a medida que se cumplan objetivos institucionales, en bonificaciones adicionales al sueldo de los trabajadores. Adicionalmente, también como medidas de compensaciones financieras, se aplican créditos corporativos, becas estudiantiles, préstamos y ahorro mediante la figura denominada fideicomiso.

Existen medidas de compensación no financieras que estimulan la pertinencia del trabajador hacia la empresa, como eventos sociales por fechas especiales, estimulación a la actividad física y a la buena alimentación.

Los cargos críticos identificados dentro de las áreas operativas son las pertenecientes a Mantenimiento y Producción. En la primera se consideran los cargos de: Supervisor de Mantenimiento; Ingeniero de Mantenimiento (Generación-Facilidades-Vehicular); Supervisor de Equipo Pesado; y Supervisor Eléctrico. Mientras que en el área de Producción están: Ingeniero de Producción y Operador General de Bombeo Mecánico.

En cuanto a las características más relevantes de las áreas operativas, se citan:

Una planta de colaboradores en su mayoría del género masculino, y más de la mitad con un estado civil de casado. En cuanto al nivel de estudios, gran parte de los trabajadores poseen una instrucción secundaria. El intervalo más frecuente de las edades de los trabajadores fluctúa entre los 35 y 39 años. Más de la mitad posee una antigüedad en la empresa superior a los 10 años, y poseen todos contratos indefinidos. No se registran casos de algún tipo de discapacidad.

Gran parte de los trabajadores, conoce la estructura organizacional de la empresa, sin embargo, existen un porcentaje significativo que la desconoce. En su mayoría, los trabajadores manifiestan que existió un proceso eficiente en cuanto al reclutamiento de su actual cargo, además de haber sido capacitados antes de asumirlo. Debido a las actuales compensaciones financieras y no financieras, la mayor parte de los trabajadores perciben un excelente clima laboral, además de ser idóneos en sus puestos de trabajo.

A pesar de que existe en la empresa instrucciones de cómo llenar un puesto vacante, no existe formalmente un diseño de plan de carreras aplicable en las áreas operativas, esto se evidencia en el desconocimiento que posee gran parte de los trabajadores tanto en su concepto como de su aplicación en las empresas.

## **CAPÍTULO IV:**

### **DISEÑO DE PLANES/RUTAS DE CARRERAS PARA LAS UNIDADES CLAVES O CRÍTICAS DE LAS ÁREAS OPERATIVAS DE LA ASOCIACIÓN PACIFPETROL S.A. ANDIPETRÓLEOS SEOG OIL & GAS SOCIEDAD ANÓNIMA.**

#### **4.1. Antecedentes**

La estructura del presente plan de carrera para las áreas operativas críticas de la Asociación Pacifpetrol S.A. Andipetróleos Seog Oil & Gas Sociedad Anónima parte desde un marco referencial donde se fundamenta la importancia de cada una de las partes según la literatura existente, además se realiza una cohesión con la actual estructura organizacional de la empresa, las funciones y referencias actuales de la unidad de talento humano para definir perfiles en cada uno de los puestos de trabajo.

Este plan de carrera está elaborado para ser aplicado en los cargos críticos de las áreas operativas de la Asociación, identificados luego de aplicar diferentes técnicas de levantamiento de información tanto cualitativa como cuantitativa, con el fin de proporcionar al personal de dichas áreas alternativas de oportunidades, crecimiento y desarrollo bien identificadas, todo con base a su experiencia y desarrollo de competencias.

Para que el presente plan se ponga en práctica, es indispensable que la Asociación brinde el apoyo necesario para difundir y socializar cada uno de sus componentes a la planta de colaboradores cuyos puestos de trabajo forman parte de las rutas críticas identificadas. Todo este proceso producirá en la planta de trabajadores un mayor compromiso en sus actividades, los motiva personal y laboralmente, y los potencializa a obtener un máximo desempeño para una posible promoción que involucra mayores beneficios.

Dicho plan de carrera, adicional a las consideraciones teóricas de su estructura, fue conformado por las sugerencias de los jefes de área de los cargos, responsable del talento humano y las opiniones vertidas cualitativas y cuantitativas de la planta docente de todas las áreas operativas de estudio.

## **4.2. Objetivos**

### **4.2.1. Objetivo general**

Diseñar un plan de carreras para los puestos críticos de la Asociación Pacifpetrol S.A. Andipetróleos Seog Oil & Gas Sociedad Anónima, que permita el aumento de compromisos personales y profesionales, logrando una adecuada retención del talento humano en las áreas operativas de la organización.

### **4.2.2. Objetivos específicos**

- Identificar el tipo de ruta de carrera para cada puesto crítico en las áreas operativas de la Asociación.
- Diseñar el diagrama de flujo de la ruta de carrera para cada puesto crítico identificado.
- Definir las competencias específicas e incentivos en cada promoción para los puestos críticos.

## **4.3. Políticas del plan de carrera**

- El departamento a cargo de supervisar el plan de carrera en las áreas operativas es la de Talento Humano, en coordinación con el líder del área y la Gerencia de Unidad de Negocios.

- La actualización anual de las competencias generales y específicas, programa de capacitación, desarrollo de habilidades, y socialización del contenido del mismo estará a cargo del Departamento de Talento Humano.
- Para que un colaborador(a) pueda ser considerado(a) dentro de las promociones del plan de carreras debe demostrar al menos 12 meses en el cargo actual y no haber sido sancionado por la organización<sup>3</sup>.
- Las promociones del personal se las realizarán una vez que se comprueben los requisitos mínimos del cargo crítico, aprobación del programa de capacitación y de las pruebas prácticas.
- Los programas de capacitaciones estarán enfocados en el desarrollo y fortalecimiento de habilidades y competencias requeridas para alcanzar un nivel superior al cargo actual.
- En caso de que dos o más colaboradores(as) coincidan en calificaciones, primará el/la que demuestre mayor tiempo en la empresa. Aun en caso de igualdad en tiempo dentro de la empresa, se aplicarán acciones afirmativas<sup>4</sup> otorgando un punto adicional, al puntaje total, que demuestre formar parte de grupos históricamente excluidos<sup>5</sup>.
- Al momento de validar las capacitaciones tanto externas como internas, se deberá presentar los certificados con copia debidamente notariada como fiel copia del original. Estos deberán mencionar la palabra APROBACIÓN y poseer una fecha de emisión de los últimos cinco años calendario.

---

<sup>3</sup> Se deberá verificar en la historia laboral, en la unidad de talento humano, los diferentes documentos que evidencien alguna falta en contra de la institución o de sus compañeros de trabajo. Estos documentos pueden ser actas, memos, informes administrativos, operativos o de auditorías, entre otros.

<sup>4</sup> Frase legal que hace alusión a tomar medidas legales a favor de un individuo o grupo.

<sup>5</sup> Personal con algún tipo de discapacidad, perteneciente a algún grupo cultural, étnico, GLTBI, entre otros.

- El plan de carrera debe ser socializado en su totalidad por todos los medios, físicos y digitales, con el fin de que toda la planta de trabajadores de las áreas operativas de la empresa tenga conocimiento que el proceso está vigente.

#### 4.4. Identificación de los cargos críticos y el tipo de ruta de carrera

Para la identificación de los cargos críticos en las áreas operativas de la Asociación, se aplicó un levantamiento y análisis descriptivo cuanti-cualitativo, en el cual se precisó qué puestos de trabajo contribuyen de manera directa a la consecución de los principales objetivos de la Asociación. A continuación, los resultados:

Tabla 33. Cargos críticos y rutas de carrera seleccionada

| No.                          | Cargos críticos                          | Tipo de ruta de carrera seleccionada |
|------------------------------|--|--------------------------------------|
| <b>Área de Mantenimiento</b> |  |                                      |
| 1                            | Superintendente de mantenimiento         | Ruta Tradicional                     |
| 2                            | Ingeniero de mantenimiento (Generación)  | Ruta Tradicional                     |
| 3                            | Ingeniero de mantenimiento (Vehicular)   | Ruta Tradicional                     |
| 4                            | Ingeniero de mantenimiento (Facilidades) | Ruta Tradicional                     |
| 5                            | Supervisor eléctrico                     | Ruta Tradicional                     |
| 6                            | Supervisor de equipo pesado              | Ruta Tradicional                     |
| <b>Área de producción</b>    |  |                                      |
| 1                            | Ingeniero de producción                  | Ruta Tradicional                     |
| 2                            | Operador general de bombeo mecánico      | Ruta Horizontal                      |

Fuente: Levantamiento de información primaria aplicado a los colaboradores de las áreas operativas de la Asociación, además del responsable de la unidad de talento humano.

Se revisó cada uno de los perfiles y requisitos de los puestos que directa o indirectamente poseen relación con los cargos críticos según el organigrama, y no existió algún puesto que pueda dar un salto fuera de la ruta normal de crecimiento del organigrama, por ende se logró definir como ruta de carrera para los cargos críticos la “Tradicional” excepto el de *Operador General de Bombeo*, donde se

aplicará una ruta “Horizontal” pues existe cierta relación entre perfiles, que focalizados y especializados mediante capacitación, se puede dar una promoción lateral hacia este cargo. Los puestos que aplican a esta última ruta son: Operador de Taller Bomba de Sub Suelo y Operador de Mediciones Físicas.

En cada uno de los cargos críticos, existe cierto conocimiento que refleja un determinado estado de cumplimiento para cada uno de ellos, donde se describe los perfiles y funciones establecidos por la organización. El detalle a continuación:

### **Superintendente de Mantenimiento**

La misión fundamental de este cargo cita el garantizar el cumplimiento de mantenimientos predictivos, preventivos y correctivos del bloque.

**Departamento:** Operaciones

**Área:** Mantenimiento

**Supervisa el trabajo de:**

- Ingenieros de mantenimiento.
- Asistente Superintendencia de Mantenimiento.
- Supervisor eléctrico.
- Supervisor de mantenimiento de equipos pesados.
- Supervisor mecánico y de facilidades.

**Funciones esenciales:**

- Diseñar, implementar y hacer seguimiento al plan estratégico del área, asegurando el cumplimiento del presupuesto asignado.
- Asegurar la disponibilidad operativa de los equipos y maquinaria para la operación.
- Asegurar el cumplimiento de los programas de mantenimiento.
- Identificar e implementar propuestas de optimización en los procesos de mantenimiento.

### **Responsabilidades Seguridad Industrial y Salud Ocupacional (SISO):**

- Es responsable de cumplir y hacer cumplir la política y disposiciones de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional relativas a su actividad.
- Es responsable de demostrar liderazgo de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional, debe asistir, conducir y promover reuniones de seguridad a Supervisores y demás líderes.
- Es responsable de ejecutar los programas de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional, así como manejar recursos de la Empresa destinados a las operaciones en forma óptima y eficaz.
- Es responsable de gestionar y facilitar los cierres de observaciones de actos y condiciones subestándar reportados por su equipo de alterno.
- Es responsable de participar en la investigación de accidentes del área de su responsabilidad, y facilitar información sobre los eventos ocurridos para su corrección y reportes en los casos que ameriten.
- Es responsable de promover y estar pendiente de las mejoras continuas que requieran las operaciones para lograr seguridad y eficacia.
- Es responsable de llevar registros y documentación de respaldo de ejecución de programas y actividades acorde a las normas de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional.
- Es responsable de asegurar que los trabajadores ejecuten los procedimientos y programas operativos acorde a las normas y requerimientos de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional de la Empresa.
- Es responsable de verificar que los contratistas laboren aplicando las normas de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional exigidas por la Empresa.

### **Responsabilidad y autoridad de medio ambiente**

- Es responsable de conocer y cumplir con la política ambiental establecida por la organización.
- Es responsable de conocer los aspectos e impactos ambientales que producen sus actividades en su puesto de trabajo y área y cumplir con los controles operativos.

- Es responsable de garantizar el funcionamiento operativo de sus actividades sin generar residuos que signifiquen un impacto ambiental.
- Es responsable de conocer, cumplir y realizar un seguimiento de los cuerpos legales ambientales internos y externos aplicables a sus actividades.
- Es responsable de hacer uso eficiente de los recursos a su cargo (económicos, energéticos, maquinarias, insumos y consumibles, otros)
- Es responsable de utilizar los contenedores designados para la clasificación los desechos plásticos, vidrio, papel, desechos orgánicos, desechos peligrosos y chatarra.
- Es responsable de proponer mejoras de desempeño de sus riesgos ambientales en caso que se los necesite.
- Es responsable de informar al área de medio ambiente cualquier situación que su actividad o las de su área de trabajo, represente un impacto al ambiente.
- No tiene autoridad para tomar decisiones en temas ambientales.

**Título requerido:** Ingeniero en electrónica y control-Ingeniero en proyectos-Ingeniero mecánico-Ingeniero industrial.

**Experiencia:** 5 años en cargos similares.

### **Ingeniero de Mantenimiento**

La misión fundamental de este cargo cita en mantener la disponibilidad de equipos en general a través de la implementación de técnicas y metodología para el mejoramiento continuo basado en la confiabilidad.

**Departamento:** Operaciones

**Área:** Mantenimiento

**Supervisa el trabajo de:** N/A

**Funciones esenciales:**

- Desarrollar, implementar y efectuar actividades de RCM - mantenimiento basado en la confiabilidad.

- Coordinar tareas para ejecución de órdenes de trabajo (OT) del departamento de mantenimiento en general.
- Elaborar informes y presentación de indicadores del departamento .
- Elaborar planes de mantenimientos de equipos.
- Elaborar formatos de requisiciones de servicios, materiales y herramientas.
- Coordinar jornadas de trabajo del personal del área de mantenimiento sectorizado por unidad.
- Apoyar en funciones de reemplazo de supervisor y superintendente del área de mantenimiento en general.

**Título requerido:** Ingeniero mecánico-Ingeniero eléctrico- Ingeniero electrónico-Ingeniero industrial.

**Experiencia:** 5 años en cargos similares.

### **Supervisor Eléctrico**

La misión fundamental de este cargo cita el supervisar la ejecución de actividades técnicas de mantenimiento eléctrico (predictivo, preventivo y correctivo) y de generación del bloque.

**Departamento:** Operaciones.

**Área:** Mantenimiento.

**Supervisa el trabajo de:**

- Operador electricista.
- Técnico de mantenimiento eléctrico.

**Funciones esenciales:**

- Organizar y ejecutar las actividades de mantenimiento eléctrico.
- Supervisar el mantenimiento de generación eléctrica.
- Supervisar el mantenimiento de las instalaciones y líneas eléctricas - baja y media tensión.
- Fiscalizar el desarrollo de las actividades y proyectos (empresa/contratista).
- Coordinar la logística operativa del personal.

- Controlar la disponibilidad de stock de partes y repuestos en bodega de materiales.

**Responsabilidades Seguridad Industrial y Salud Ocupacional (SISO):**

- Es responsable de cumplir y hacer cumplir la política y las disposiciones de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional relativas a su actividad.
- Es responsable de verificar que los procesos sean ejecutados en base a los planes, programas y procedimientos de la forma más segura y eficaz.
- Es responsable de brindar las facilidades a las demás áreas cuando se realizan actividades integradas de Seguridad y Salud Ocupacional.
- Es responsable de dirigir y realizar inspecciones de las áreas y sitios de trabajo en busca de actos, condiciones subestándar y opciones de mejoras en los mismos.
- Es responsable de cumplir los programas y poner en práctica los procedimientos de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional que implementa la Empresa.
- Es responsable de asistir a las capacitaciones, participar en entrenamientos y simulacros programados de Seguridad y Salud Ocupacional.

**Título requerido:** Bachiller-Tecnólogo eléctrico.

**Experiencia:** 5 años en cargos similares.

**Supervisor de Mantenimiento de Equipo Pesado**

La misión fundamental de este cargo cita el supervisar la ejecución de las actividades técnicas de mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo de la flota liviana, pesada, unidades de extracción y de servicios (pulling).

**Departamento:** Operaciones

**Área:** Mantenimiento

**Supervisa el trabajo de:**

- Líder de mantenimiento de equipo pesado.
- Lavador de vehículo.

- Mecánico de equipo pesado.
- Técnico mantenimiento equipo liviano.
- Electromecánico.
- Operador de factoría.
- Operador de suelda.

**Funciones esenciales:**

- Organizar y ejecutar las actividades de mantenimiento de la flota vehicular.
- Controlar la disponibilidad de stock de partes y repuestos en bodega de materiales.
- Fiscalizar el desarrollo de las actividades y proyectos (empresa/contratista).
- Coordinar logística operativa de personal referente a jornadas, turnos de trabajo, ausencias y demás.

**Responsabilidades Seguridad Industrial y Salud Ocupacional (SISO):**

- Es responsable de cumplir y hacer cumplir la política y las disposiciones de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional relativas a su actividad.
- Es responsable de verificar que los procesos sean ejecutados con base a los planes, programas y procedimientos de la forma más segura y eficaz.
- Es responsable de asistir a las capacitaciones, participar en entrenamientos y simulacros programados de Seguridad y Salud Ocupacional.
- Es responsable de brindar las facilidades a las demás áreas cuando se realizan actividades integradas de Seguridad y Salud Ocupacional.
- Es responsable de dirigir y realizar inspecciones de las áreas y sitios de trabajo en busca de actos, condiciones subestándar y opciones de mejoras en los mismos.
- Es responsable de cumplir los programas y poner en práctica los procedimientos de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional que implementa la Empresa.
- Es responsable de proporcionar ayuda y guía a operadores, ayudantes y demás trabajadores en la realización de las operaciones.
- Es responsable de la revisión periódica y minuciosamente de camiones y equipos para asegurarse que estén en una condición segura para la operación.

**Título requerido:** Bachiller-Tecnólogo en mecánica automotriz.

**Experiencia:** 5 años en cargos similares.

### **Ingeniero de Producción**

La misión fundamental del cargo cita el gestionar los programas de extracción de crudo, mantenimiento, recuperación de pozos y optimización de los sistemas de levantamiento del bloque garantizando los perfiles de producción.

**Departamento:** Operaciones

**Área:** Operaciones

**Supervisa el trabajo de:** N/A.

#### **Funciones esenciales:**

- Planificar los programas de extracción de crudo en base a los objetivos y potencial del Bloque.
- Optimizar sistemas de extracción a través de monitoreos de producción referentes a los potenciales y ciclos de pozos.
- Analizar, planificar y programar mantenimiento de pozos productivos y no productivos del Bloque.
- Elaborar informes de producción y novedades de la operación

#### **Responsabilidades Seguridad Industrial y Salud Ocupacional (SISO):**

- Es responsable de cumplir y hacer cumplir la política y las disposiciones de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional relativas a su actividad.
- Es responsable de verificar que los procesos sean ejecutados con base a los planes, programas y procedimientos de la forma más segura y eficaz.
- Es responsable de asistir a las capacitaciones, participar en entrenamientos y simulacros programados de Seguridad y Salud Ocupacional.
- Es responsable de brindar las facilidades a las demás áreas cuando se realizan actividades integradas de Seguridad y Salud Ocupacional.

- Es responsable de dirigir y realizar inspecciones de las áreas y sitios de trabajo en busca de actos, condiciones subestándar y opciones de mejoras en los mismos.
- Es responsable de cumplir los programas y poner en práctica los procedimientos de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional que implementa la Empresa.
- Es responsable de proporcionar ayuda y guía a operadores, ayudantes y demás trabajadores en la realización de las operaciones.

**Título requerido:** Ingeniero en petróleos.

**Experiencia:** 3 años en actividades similares.

**Operador de Bombeo Mecánico**

La misión fundamental del cargo cita el controlar y verificar operatividad de los sistemas de bombeo mecánico, plunger lift y fluyentes para asegurar producción de los pozos.

**Departamento:** Operaciones.

**Área:** Producción.

**Supervisa el trabajo de:** N/A.

**Funciones esenciales:**

- Asegurar el funcionamiento y la producción de los pozos con sistema de bombeo mecánico, plunger lift, gas lift y fluyentes.
- Comunicación de novedades a inmediatos superiores.
- Elaboración de informes

**Responsabilidades Seguridad Industrial y Salud Ocupacional (SISO):**

- Es responsable de cumplir y hacer cumplir la política y las disposiciones de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional relativas a su actividad.
- Es responsable de verificar que los procesos sean ejecutados con base a los planes, programas y procedimientos de la forma más segura y eficaz.

- Es responsable de asistir a las capacitaciones, participar en entrenamientos y simulacros programados de Seguridad y Salud Ocupacional.
- Es responsable de dirigir y realizar inspecciones de las áreas y sitios de trabajo en busca de actos, condiciones subestándar y opciones de mejoras en los mismos.
- Es responsable de cumplir los programas y poner en práctica los procedimientos de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional que implementa la Empresa.
- Es responsable de proporcionar ayuda y guía a operadores, ayudantes y demás trabajadores en la realización de las operaciones.
- Es responsable de mantener su área de trabajo limpia y ordenada durante toda la ejecución de las tareas que se le asignen.
- Es responsable de dar buen uso a la ropa de trabajo, así como de los equipos de protección personal entregados por la Empresa

**Título requerido:** Bachiller.

**Experiencia:** 2 años en cargos similares.

#### 4.5. Competencias

Las competencias reflejan las habilidades del personal para conseguir resultados eficientes y sobresalientes en un determinado puesto de trabajo. Con el propósito de establecer un criterio estándar, se definen competencias generales y específicas para cada uno de los cargos críticos con base a la información proporcionada por la empresa y unificada de acuerdo al levantamiento de información cuanti-cualitativa realizada en las áreas operativas.

Tabla 34. Competencias generales y específicas de los cargos críticos de las áreas operativas

| No. | Cargos críticos       | Competencias                     |             |
|-----|-----------------------|----------------------------------|-------------|
|     |                       | Generales y Valores <sup>6</sup> | Específicas |
|     | Área de Mantenimiento |                                  |             |

<sup>6</sup> Basados en la política de “*Cultura de Liderazgo 2.0*” aplicados por la empresa a partir del 2019.

| No. | Cargos críticos                          | Competencias  |  |
|-----|--|---|--|
|     |  | Generales y Valores <sup>6</sup>  | Específicas  |
| 1   | Superintendente de mantenimiento         | <b>Integridad</b><br><br><b>Confianza</b><br><br><b>Responsabilidad</b><br><br><b>Compromiso</b><br><br><b>Expresión libre</b><br><br><b>Responsabilidad y sentido de pertinencia</b><br><br><b>Reflexión y aprendizaje</b><br><br><b>Pasión por el logro</b><br><br><b>Trabajo en equipo</b><br><br><b>Liderazgo</b> | - Innovación<br>- Dirección y acompañamiento<br>- Enfoque de resultados<br>- Reflexión crítica |
| 2   | Ingeniero de mantenimiento (Generación)  |   | - Planificación<br>- Innovación<br>- Enfoque de resultados<br>- Dirección y acompañamiento     |
| 3   | Ingeniero de mantenimiento (Vehicular)   |   | - Planificación<br>- Innovación<br>- Enfoque de resultados<br>- Dirección y acompañamiento     |
| 4   | Ingeniero de mantenimiento (Facilidades) |   | - Planificación<br>- Innovación<br>- Enfoque de resultados<br>- Dirección y acompañamiento     |
| 5   | Supervisor eléctrico                     |   | - Planificación<br>- Sentido de urgencia<br>- Dirección y acompañamiento                       |
| 6   | Supervisor de equipo pesado              |   | - Planificación<br>- Sentido de urgencia<br>- Dirección y acompañamiento                       |
|     | <b>Área de producción</b>                |   |  |
| 1   | Ingeniero de producción                  |   | - Planificación<br>- Innovación<br>- Enfoque de resultados<br>- Dirección y acompañamiento     |
| 2   | Operador general de bombeo mecánico      |   | - Enfoque de resultados<br>- Orientación<br>- Sentido de urgencia                              |

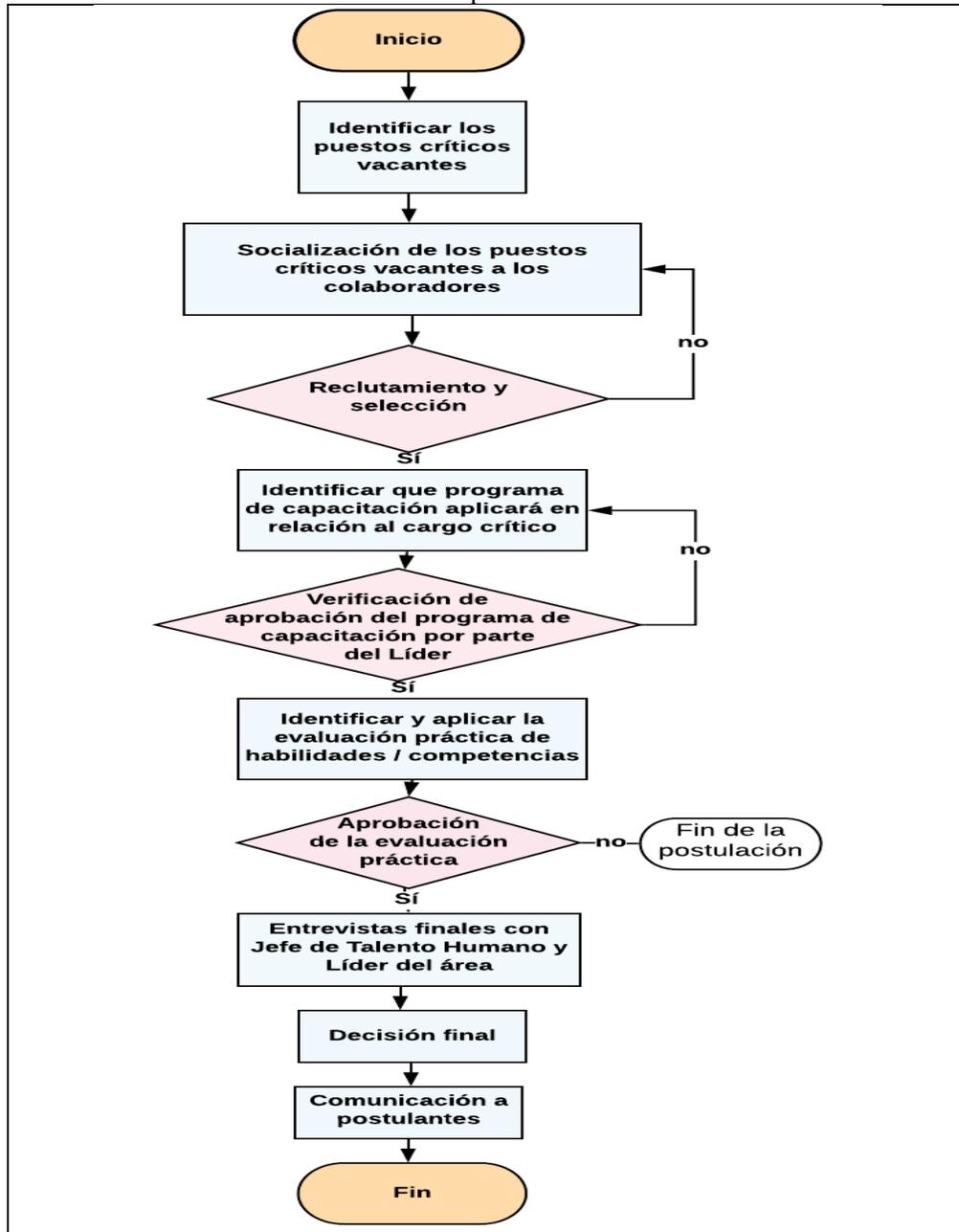
Fuente: Levantamiento de información primaria aplicado a los colaboradores de las áreas operativas de la Asociación, además del responsable de la unidad de talento humano.

Ver Anexo 4.

#### 4.6. Diagrama del plan de carrera

Existen varios procesos que se deben definir previa aplicación del plan de carreras, que de manera gráfica, se pueden socializar para un mayor control y seguimiento.

Gráfico 34. Diagrama aplicable del plan de carrera en los cargos críticos de las áreas operativas



Fuente: Diseño del plan de carrera derivado de la investigación.

Existen diez fases en la implementación del plan de carreras, a continuación, el detalle:

**Identificar los puestos críticos vacantes:** Esta es la primera fase del plan de carreras. En esta se identifican qué puestos de los considerados críticos resultan tener una vacante. Este caso en particular es identificado por el Departamento de Talento Humano una vez que se realice la separación de colaborador de la nómina o por una promoción.

**Socialización de los puestos críticos vacantes:** Esta fase se realiza una vez culminada la anterior, y es responsabilidad también del Departamento de Talento Humano. Esta dependencia comunicará a los Jefes de área y colaboradores relacionados con el cargo crítico la vacante disponible para una posible postulación. A continuación, los cargos a socializar, dependiendo del puesto crítico libre:

Tabla 35. Cargos críticos y puestos relacionados

| No.                          | Cargos críticos                          | Cargos relacionados   |
|------------------------------|--|---|
| <b>Área de Mantenimiento</b> |  |   |
| 1                            | Superintendente de mantenimiento         | Ingeniero de mantenimiento (Generación/Vehicular/Facilidades)                                       |
| 2                            | Ingeniero de mantenimiento (Generación)  | Supervisor eléctrico<br>Operador eléctrico<br>Técnico mantenimiento eléctrico                       |
| 3                            | Ingeniero de mantenimiento (Vehicular)   | Supervisor equipo pesado<br>Líder de mantenimiento de equipo pesado                                 |
| 4                            | Ingeniero de mantenimiento (Facilidades) | Mecánico de mantenimiento balancines<br>Operador gasfitero<br>Mecánico<br>Lubricación Operador      |
| 5                            | Supervisor de eléctrico                  | Operador eléctrico<br>Técnico mantenimiento eléctrico   |
| 6                            | Supervisor de equipo pesado              | Líder de mantenimiento de equipo pesado   |
| <b>Área de producción</b>    |  |   |
| 1                            | Ingeniero de producción                  | Coordinador logística   |
| 2                            | Operador general de bombeo mecánico      | Operador taller bomba de sub suelo<br>Operador mediciones físicas<br>Operador de mediciones físicas |

Fuente: Diseño del plan de carrera derivado de la investigación.

**Reclutamiento y selección:** Una vez realizada la socialización, el Departamento de Talento Humano se encargará de recibir las hojas de vida de los postulantes. Este departamento evaluará, con base a los requisitos mínimos, los respaldos que hayan presentado los postulantes, de no cumplir se debe realizar nuevamente las socializaciones del cargo vacante, pero de existir, se da paso a la siguiente fase de postulación.

Tabla 36. Cargos críticos y requisitos mínimos

| N                            | Cargos críticos                          | Título pregrado   | Otros requisitos                                  |
|------------------------------|--|---|---|
| <b>Área de Mantenimiento</b> |  |   |   |
| 1                            | Superintendente de mantenimiento         | Ingeniero en electrónica y control / Ingeniero en proyectos / Ingeniero Mecánico/ Ingeniero Industrial<br>Postgrado: Gestión de Proyectos o afines (opcional) | 1.- Licencia de Conducir Tipo B (24 pts vigentes) |
| 2                            | Ingeniero de mantenimiento (Generación)  | Ingeniero en electrónica y control / Ingeniero Eléctrico / Ingeniero en Energías o afines   | 1.- Licencia de Conducir Tipo B (24 pts vigentes) |
| 3                            | Ingeniero de mantenimiento (Vehicular)   | Ingeniero en Mecánica Automotriz/ Ingeniero Industrial  | 1.- Licencia de Conducir Tipo E (24 pts vigentes) |
| 4                            | Ingeniero de mantenimiento (Facilidades) | Ingeniero en proyectos / Ingeniero Mecánico/ Ingeniero Industrial.  | 1.- Licencia de Conducir Tipo B (24 pts vigentes) |
| 5                            | Supervisor eléctrico                     | Técnico Eléctrico / Ingeniero Eléctrico o afín  | 1.- Licencia de Conducir Tipo B (24 pts vigentes) |
| 6                            | Supervisor de equipo pesado              | Maestro Mecánico / Tecnólogo en Mecánica Automotriz o afines  | 1.- Licencia de Conducir Tipo E (24 pts vigentes) |
| <b>Área de producción</b>    |  |   |   |
| 1                            | Ingeniero de producción                  | Ingeniero en Petróleos  | 1.- Licencia de Conducir Tipo B (24 pts vigentes) |
| 2                            | Operador general de bombeo mecánico      | Bachiller Técnico Industrial / Tecnólogo en Petróleos   | 1.- Licencia de Conducir Tipo B (24 pts vigentes) |

Fuente: Diseño del plan de carrera derivado de la investigación.

**Identificar qué programa de capacitación se aplicará:** La siguiente fase se la realiza luego de evidenciar que el postulante cumple los requisitos mínimos. En este proceso, el Líder de Área o su delegado deberá verificar qué capacitaciones del programa ya hayan aprobado los(as) postulantes de acuerdo al cargo crítico, para que las restantes sean las que se deban aplicar y desarrollar, con el fin además de cuantificar la inversión que estas implicarían. Las referencias de estas a continuación:

Tabla 37. Programa de capacitaciones y certificaciones relacionadas a los perfiles de los cargos críticos

| N                            | Cargos críticos                          | Título pregrado   | Programa de capacitaciones   | Certificaciones   | Otros requisitos                                   |
|------------------------------|--|---|--|---|--|
| <b>Área de Mantenimiento</b> |  |   |  |   |  |
| 1                            | Superintendente de mantenimiento         | Ingeniero en electrónica y control / Ingeniero en proyectos / Ingeniero Mecánico/ Ingeniero Industrial<br><br>Postgrado: Gestión de Proyectos o afines (opcional) | 1.- Confiabilidad del Mantenimiento<br>2.- Gestión del Mantenimiento<br>3.- Motores a Gas<br>4.- Energía Eléctrica<br>5.- Petróleo para no petroleros<br>6.- Procesos de Producción<br>7.- Mecánica Vehicular<br>8.- Electrónica y Control<br>9.- Gestión de Presupuestos<br>10.- Gas Vehicular<br>11.- Motores Eléctricos<br>12.- Paquete de utilitarios Avanzado | 1.- Prevención de riesgos laborales<br>2.- Manejo Defensivo de Seguridad Industrial<br>3.- Asistente de Seguridad Industrial  | 1.- Licencia de Conducir Tipo B (24 ptos vigentes) |
| 2                            | Ingeniero de mantenimiento (Generación)  | Ingeniero en electrónica y control / Ingeniero Eléctrico / Ingeniero en Energías o afines   | 1.- Confiabilidad del Mantenimiento<br>2.- Gestión del Mantenimiento<br>3.- Sistemas de Compresión<br>4.- Energía Eléctrica<br>5.- Petróleo para no petroleros<br>6.- Procesos de Producción<br>7.- Sistemas Scadas<br>8.- Electrónica y Control<br>9.- Principios generales de Mecánica<br>10.-Excel Avanzado   | 1.- Prevención de riesgos laborales<br>2.- Manejo Defensivo de Seguridad Industrial<br>3.- Asistente de Seguridad Industrial  | 1.- Licencia de Conducir Tipo B (24 ptos vigentes) |
| 3                            | Ingeniero de mantenimiento (Vehicular)   | Ingeniero en Mecánica Automotriz/ Ingeniero Industrial  | 1.- Confiabilidad del Mantenimiento<br>2.- Gestión del Mantenimiento<br>3.- Mecánica de Equipo Pesado<br>4.- Sistemas de Transmisión<br>5.- Overhould de motores<br>6.- Petróleo para no petroleros<br>7.- Excel Avanzado  | 1.- Prevención de riesgos laborales<br>2.- Manejo Defensivo de Seguridad Industrial<br>3.- Asistente de Seguridad Industrial  | 1.- Licencia de Conducir Tipo E (24 ptos vigentes) |
| 4                            | Ingeniero de mantenimiento (Facilidades) | Ingeniero en proyectos / Ingeniero Mecánico/ Ingeniero Industrial.  | 1.- Confiabilidad del Mantenimiento<br>2.- Gestión del Mantenimiento<br>3.- Motores a Gas<br>4.- Operación de equipos de superficie: bombeo mecánico<br>5.- Petróleo para no petroleros<br>6.- Procesos de Producción  | 1.- Prevención de riesgos laborales<br>2.- Manejo Defensivo de Seguridad Industrial<br>3.- Certificación en Normativa Asme<br>4.- Asistente de Seguridad Industrial | 1.- Licencia de Conducir Tipo B (24 ptos vigentes) |

| N                         | Cargos críticos                     | Título pregrado  | Programa de capacitaciones   | Certificaciones  | Otros requisitos                                   |
|---------------------------|-------------------------------------|--|--|--|--|
|                           |                                     |  | 7.- Generalidades de Mecánica Industrial<br>8.- Facilidades y superficie<br>9.- Excel Avanzado   |  |  |
| 5                         | Supervisor eléctrico                | Técnico Eléctrico / Ingeniero Eléctrico o afin               | 1.- Principios básicos de Gestión del Mantenimiento<br>2.- Motores Eléctricos<br>3.- Sistema de Generación<br>4.- Programación y control de PLC<br>5.- Petróleo para no petroleros<br>6.- Sistemas Scadas<br>7.- Electrónica y Control<br>8.- Principios generales de Mecánica<br>9.- Excel Intermedio | 1.- Prevención de riesgos laborales<br>2.- Manejo Defensivo<br>3.- Asistente de Seguridad Industrial   | 1.- Licencia de Conducir Tipo B (24 ptos vigentes) |
| 6                         | Supervisor de equipo pesado         | Maestro Mecánico / Tecnólogo en Mecánica Automotriz o afines | 1.- Sistema Hidráulico y Neumático<br>2.- Mecánica de motores en general<br>3.- Sistemas de Transmisión y distribución<br>4.- Overhould de motores<br>5.- Petróleo para no petroleros<br>6.- Excel Intermedio  | 1.- Prevención de riesgos laborales<br>2.- Manejo Defensivo<br>3.- Asistente de Seguridad Industrial   | 1.- Licencia de Conducir Tipo E (24 ptos vigentes) |
| <b>Area de producción</b> |                                     |  |  |  |  |
| 1                         | Ingeniero de producción             | Ingeniero en Petróleos                                       | 1.- Reacondicionamiento de Pozos<br>2.- Análisis Nodal<br>3.- Arcgis Avanzado<br>4.- Inspección y seguridad en torres de perforación y workover<br>5.- Echometer<br>6.- Excel Avanzado   | 1.- Prevención de riesgos laborales<br>2.- Manejo Defensivo<br>3.- Asistente de Seguridad Industrial<br>4.- Well Control- Nivel Supervisor<br>5.- Rig Pass | 1.- Licencia de Conducir Tipo B (24 ptos vigentes) |
| 2                         | Operador general de bombeo mecánico | Bachiller Técnico Industrial / Tecnólogo en Petróleos        | 1. Motores y Bombas de sub-suelo<br>2.- Manejo de fluidos<br>3.- Mecánica de motores básico<br>4.- Excel Intermedio<br>5.- Petróleo para no petroleros<br>6.- Procesos de Producción   | 1.- Prevención de riesgos laborales<br>2.- Manejo Defensivo  | 1.- Licencia de Conducir Tipo B (24 ptos vigentes) |

Fuente: Diseño del plan de carrera derivado de la investigación.

**Verificación de aprobación del programa de capacitación:** Seleccionado el programa, el/la/los postulantes deberán cursar y aprobar las capacitaciones, caso contrario se deberá volver a seleccionar y postular el programa. Esta fase deberá ser verificada por el Líder de Área o su delegado.

**Evaluación práctica:** Una vez que el/la los/las postulantes haya(n) aprobado el programa de capacitación, deberá(an) someterse a la evaluación práctica donde deberán demostrar sus habilidades y capacidades de acuerdo al cargo crítico vacante, definiéndose un máximo de tres (3) finalistas para la siguiente fase.

**Entrevistas finales con el Jefe de Talento Humano y Líder de Área:** El/La postulante que haya cumplido con los requisitos mínimos (pre aprobación), aprobado el programa de capacitaciones y la prueba práctica, tendrá una entrevista directa con el Jefe de Talento Humano y Líder de Área, con el fin de corroborar las competencias generales y específicas del (la) postulante.

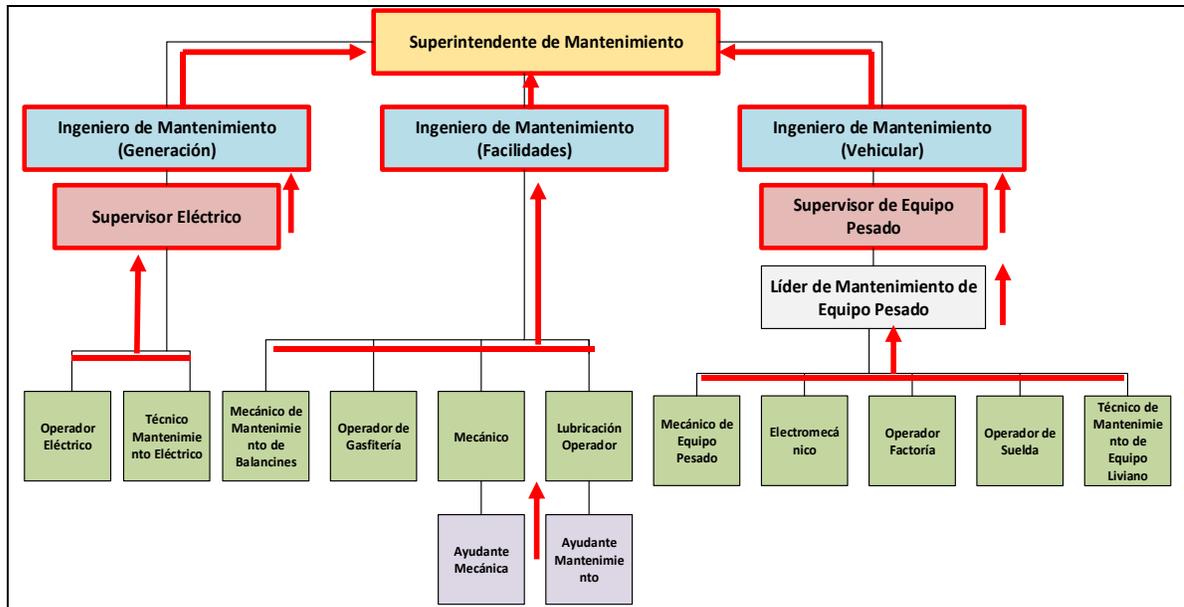
**Decisión final:** En esta fase, el Jefe de Talento Humano o su delegado y el Líder de Área o su delegado determinarán el (la) postulante apto(a) para ocupar el cargo.

**Comunicación a postulantes:** Esta fase es la final, y consiste en comunicar al postulante, de manera escrita y vía mail, el resultado final del proceso identificando al (la) ganador(a) seleccionado(a).

#### **4.7. Rutas de los puestos de trabajo del área de estudio**

De acuerdo a los cargos críticos y a las consideraciones técnicas para la selección de rutas de carrera, se delimitaron tres (3) rutas en las áreas operativas de la Asociación, a continuación, estas referencias:

Gráfico 35. Primera ruta de carrera relacionada con los cargos críticos del área de Mantenimiento



Fuente: Diseño del plan de carrera derivado de la investigación.

De acuerdo con esta referencia, los cargos críticos son los recuadros remarcados de color rojo, es decir: Superintendente de Mantenimiento; Ingeniero de Mantenimiento (Generación-Facilidades-Vehicular); Supervisor Eléctrico; y Supervisor de Equipo Pesado.

Esta primera ruta se delimitó a través del tipo “Tradicional”, es decir las promociones se las realiza de manera vertical a lo largo del flujograma administrativo de la Asociación. Las flechas de color rojo identifican las rutas a seguir en relación al cargo crítico identificado. A continuación, los ascensos verticales:

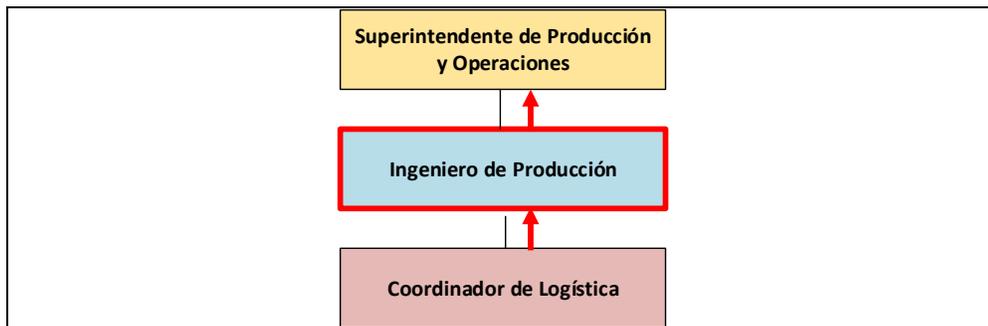
- **Superintendente de Mantenimiento:** Ingeniero de Mantenimiento (Generación), Ingeniero de Mantenimiento (Facilidades) e Ingeniero de Mantenimiento (Vehicular).
- **Ingeniero de Mantenimiento (Generación):** Supervisor Eléctrico.
- **Ingeniero de Mantenimiento (Facilidades):** Mecánico de mantenimiento; Operador Gasfitero; Mecánico; y Lubricación Operador.
- **Ingeniero de Mantenimiento (Vehicular):** Supervisor de Equipo Pesado.

- **Supervisor Eléctrico:** Operador Eléctrico y Técnico de Mantenimiento Eléctrico.
- **Supervisor Equipo Pesado:** Líder de Mantenimiento de Equipo Pesado.

Las demás flechas de color rojo, que no están relacionadas directamente con los cargos críticos, indican las posibles rutas “no críticas” de ascenso de los colaboradores que trabajan en estos puestos.

La segunda ruta está relacionada al área de Producción, el detalle a continuación:

Gráfico 36. Segunda ruta de carrera relacionada con los cargos críticos del área de Producción



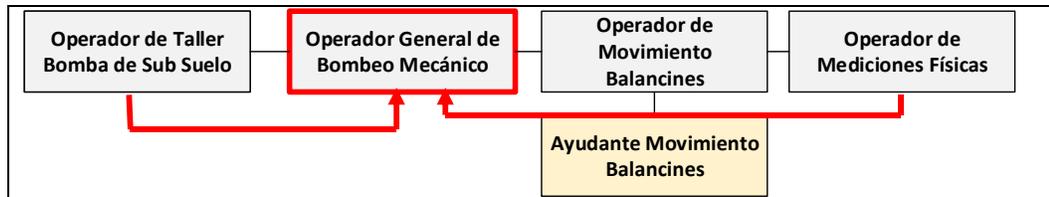
Fuente: Diseño del plan de carrera derivado de la investigación.

El cargo crítico está remarcado de color rojo, es decir: Ingeniero de Producción. Esta segunda ruta se delimitó a través del tipo “Tradicional”, es decir las promociones se las realiza de manera vertical al igual que la referencia de la ruta anterior. Las flechas de color rojo identifican las rutas a seguir en relación al cargo crítico identificado. A continuación, los ascensos verticales:

- **Ingeniero de Producción:** Coordinado de Logística.

La tercera ruta está relacionada también con el área de Producción, el detalle a continuación:

Gráfico 37. Tercera ruta de carrera relacionada con los cargos críticos del área de Producción



Fuente: Diseño del plan de carrera derivado de la investigación.

El cargo crítico de esta última ruta está remarcado de color rojo, es decir: Operador General de Bombeo Mecánico.

Esta tercera ruta se delimitó a través del tipo “Horizontal”, es decir las promociones se las realiza de manera lateral en relación al cargo crítico. Las flechas de color rojo identifican las rutas a seguir en relación al cargo identificado. A continuación, las promociones laterales:

- **Operador General de Bombeo Mecánico:** Operador Taller Bombeo de Sub Suelo y Operador de Mediciones Físicas.

#### 4.8. Plan de desarrollo en los puestos de trabajo

##### 4.8.1 Políticas de Capacitaciones

Los programas de capacitación se han definido con base a las habilidades y competencias que se requiera para cada uno de los puestos críticos. Es por ello que resulta importante definir políticas entorno al desarrollo de estas, a continuación, algunas referencias:

- Los diferentes programas de capacitaciones que se implementen en la planta de colaboradores postulantes para el plan de carrera, deben poseer al menos 40 horas, conformadas entre horas presenciales y no presenciales.

- Al finalizar cada uno de los programas de capacitación, se deberá emitir un certificado<sup>7</sup> con la leyenda de APROBADO, siempre y cuando el colaborador haya aprobado con la calificación mínima y con un porcentaje de asistencia del 75%, caso contrario, solo se le emitirá un certificado con la leyenda ASISTENCIA. A continuación del detalle de las referencias sobre las puntuaciones:

Tabla 38. Tabla de ponderaciones y resultados

| <b>Calificación</b> | <b>Equivalencia</b> | <b>Estado</b>          |
|---------------------|---------------------|------------------------|
| <b>100 – 95</b>     | Excelente           | Aprobado               |
| <b>94 – 90</b>      | Muy Bueno           | Aprobado               |
| <b>89 – 85</b>      | Bueno               | Aprobado               |
| <b>84 – 80</b>      | Aceptable           | Reprobado - Asistencia |
| <b>79 – 75</b>      | Regular             | Reprobado – Asistencia |
| <b>74 - 70</b>      | Malo                | Reprobado – Asistencia |
| <b>Menor 70</b>     | Muy Malo            | Reprobado - Asistencia |

Fuente: Diseño del plan de carrera derivado de la investigación.

- La planificación de cada uno de los programas será de responsabilidad del departamento de Talento Humano, incluyendo la selección del capacitador, coordinación de horario y las actividades que sean necesarias para su ejecución.
- Para evitar costos adicionales con la contratación de un capacitador externo, los programas serán impartidos por el jefe o su delegado del área operativa en la que se esté postulando para la promoción. Solo en casos excepcionales, de no estar disponible el jefe o su delegado para impartir la capacitación, se contratará, previa evaluación, un capacitador externo. Bajo este concepto, la Asociación cubrirá con el 50% de valor total del programa a impartir, y la otra parte por el/la o los(as) postulantes.
- El presupuesto referencial de los programas de capacitación se los tomará en cuenta dentro de la planificación operativa anual, y estará coordinada por los Departamentos de Talento Humano y líderes de áreas. La cifra asignada para

<sup>7</sup> Emitido y avalado por los departamentos responsables, Áreas operativas, Talento Humano, entre otros.

estas actividades será establecida con base a las políticas internas de operación del campo de la Asociación, esto es 0.5% de los costos operativos anuales de la empresa.

- Como temas de capacitaciones genéricas, a los temas específicos seleccionados en cada uno de los cargos críticos, se incorporarán temáticas como: Desarrollo de Liderazgo; Trabajo en Equipo y bajo Presión; Grupos Históricamente Excluidos; y otros afines.
- Los colaboradores que se beneficien de los programas de capacitaciones y certificaciones, deberán firmar, bajo la coordinación del Departamento de Talento Humano, un contrato de “Permanencia”, el cual especifique que no podrá renunciar en un lapso de dos (2) años calendario a partir de la culminación del programa de capacitación. Si el colaborador renuncia dentro de este periodo, deberá asumir el 100% del monto del programa de capacitación y certificación que haya sido beneficiario. Solo si la empresa decide prescindir de sus servicios, no deberá devengar absolutamente ningún valor entorno a los programas de capacitaciones.

#### **4.8.2. Compensaciones**

Entre las compensaciones financieras y no financieras que se deben potencializar para estimular a la retención del personal dentro de la Asociación se encuentran:

##### **4.8.2.1. Financieras**

Las compensaciones financieras son las relacionadas con el recurso monetario hacia el colaborador. Para la empresa, se aplican dos grupos considerados como estímulos financieros: Legales y Patronales.

##### **Legales**

- *Remuneración:* Análisis Salarial con base a la equidad de los cargos internos y en relación a la competitividad del mercado.

- *Beneficios Legales*: Décimo Tercero; Décimo Cuarto; Vacaciones; Fondo de Reserva; y Utilidades, que para el sector petrolero es del 15%, siendo el 3% para los trabajadores, y 12% como beneficio para las comunidades cercanas a los campos petroleros.

### **Patronales**

- *Fideicomiso*: El trabajador, al tercer mes de vinculado a la empresa, puede inscribirse a este beneficio, y consiste en ahorrar entre el 1 y 10% de su sueldo mensual, y al pasar un año se puede acceder a créditos personales, en tres y cinco años se puede retirar el 50% y 100% de lo ahorrado respectivamente. Adicionalmente, por acceder a esta forma de ahorro, la empresa compensa al colaborador con un 10%, que puede ser retirado a partir del quinto año. Si el colaborador es desvinculado de la empresa, se le devuelve el 100% de lo ahorrado más el incentivo acumulado hecho por la empresa, pero si renuncia, solo puede retirar lo ahorrado y no el monto aportado por esta.
- *Bonificaciones*: A todos los trabajadores se les asigna mediante rol \$50 para Alimentación; Bono Navideño cuyo valor asciende a \$100; y Remuneración variable que consiste en los tableros de KPI's, si se cumple anualmente a los valores referenciales en un 85% se accede a un salario, 95% un salario y medio y si se excede en un 100% un 1.8 sueldo adicional.
- *Préstamos y anticipos*: Solventar calamidades domésticas; y para asuntos estudiantiles, todo en relación al nivel de endeudamiento que se verifique en el rol de pago.
- *Créditos*: Un crédito de \$100 mensuales para consumo de víveres de primera necesidad en las sucursales de la Empresa Importadora El Rosado. Además, créditos en librerías locales para el consumo de útiles escolares con un valor de \$250 descontables hasta en cinco meses mediante rol de pago.
- *Becas estudiantiles*: Las becas económicas aplican para los hijos de trabajadores a través de la fundación “Ancón Península” adscrita a la Asociación, y consiste en, de manera quimestral, evaluar los reportes de los

hijos de los colaboradores y los mejores 50 promedios se les entrega un bono de \$250 por quimestre.

#### **4.8.2.2. No financieras**

Las compensaciones no financieras son las relacionadas con la parte social del colaborador. Para la empresa, se aplica un grupo considerado como estímulos Patronales.

#### **Patronales**

- *Seguros de asistencia médica y de vida:* Este beneficio aplica para el trabajador y su familia, y consiste en una cobertura de seguro mensual por parte de la empresa para atención médica privada y cobertura económica en caso de fallecimiento del titular (colaborador).
- *Permisos especiales:* El colaborador puede acceder a estos permisos si el motivo fuese por matrimonio o por sustentación de tesis de grado o postgrado.
- *Actividades de bienestar:* Consiste en pausas activas y entrega de frutas; Olimpiadas; y Homenajes como el Día del Padre/Madre, Día de la Mujer, Semana Santa y Días de los Difuntos.
- *Agasajos:* Por el día del Trabajo (1 de Mayo) y Festividades Navideñas (Obsequios).

#### **4.9. Evaluación**

Las evaluaciones comprenden la séptima fase de la implementación del flujo del plan de carrera, y consiste en evaluar aspectos prácticos del postulante a los diferentes cargos críticos identificados dentro de las áreas operativas de la Asociación. Se formuló una rúbrica en la cual registra los parámetros a evaluar y su ponderación cuantitativa en una escala del 1 al 5, siendo 1 el de menor y 5 la más alta ponderación. La calificación mínima para aprobar la evaluación práctica

dependerá del cargo crítico al que se esté postulando. A continuación, el detalle de los mismos:

### **Superintendente de Mantenimiento**

Tabla 39. Rúbrica de evaluación del cargo crítico “Superintendente de Mantenimiento”

| <b>Evaluación práctica</b>   |          |          |          |          |          |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>Ejercicio:</b> Usted debe esquematizar y defender una propuesta innovadora de diseño e implementación de un plan estratégico del área de mantenimiento, abarcando todos los procesos. |          |          |          |          |          |
| <b>Habilidades</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| Alineación con la planificación estratégica organizacional.  |          |          |          |          |          |
| Administración de los recursos asignados al departamento.  |          |          |          |          |          |
| Comunicación y relaciones interpersonales  |          |          |          |          |          |
| Dirección del equipo de trabajo en función de lograr los objetivos propuestos para el área.  |          |          |          |          |          |
| <b>TOTAL</b>   |          |          |          |          |          |
| <b>Herramientas para reforzar</b>  |          |          |          |          |          |
| Análisis con técnicas de comportamiento Kudert   |          |          |          |          |          |

Fuente: Diseño del plan de carrera derivado de la investigación.

*El par evaluador estará compuesto por:* Responsables de la Unidad de Negocios y del Departamento de Talento Humano o sus delegados.

*Para “Aprobar” el ejercicio práctico deberá obtener una calificación mínima de:* Diecisiete (17) puntos.

### **Ingeniero de Mantenimiento (Generación/Facilidades/Vehicular)**

Tabla 40. Rúbrica de evaluación del cargo crítico “Ingeniero de Mantenimiento”

| <b>Evaluación práctica</b>   |          |          |          |          |          |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>Ejercicio:</b> Usted dispone de recursos asignados para la gestión de mantenimiento en el periodo 2020. Se requiere la elaboración del Plan de Mantenimientos determinando la metodología y recursos. El ejercicio culmina con la entrega de un informe donde se exponen las nuevas ideas que apunten a la mejora de los procesos y la participación del recurso humano a su cargo. |          |          |          |          |          |
| <b>Habilidades</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| Conocimiento de planificación y programación de los recursos.  |          |          |          |          |          |
| Niveles de propuestas orientadas a la innovación y mejora de procesos.   |          |          |          |          |          |
| Dirección del equipo de trabajo en función de lograr el objetivo propuesto para el área.   |          |          |          |          |          |
| Informe Final.   |          |          |          |          |          |
| <b>TOTAL</b>   |          |          |          |          |          |
| <b>Herramientas para reforzar</b>  |          |          |          |          |          |
| Análisis con técnicas de comportamiento Kudert   |          |          |          |          |          |

Fuente: Diseño del plan de carrera derivado de la investigación.

*El par evaluador estará compuesto por:* Responsables de la Superintendencia de Mantenimiento y del Departamento de Talento Humano o sus delegados.

*Para “Aprobar” el ejercicio práctico deberá obtener una calificación mínima de:* Diecisiete (17) puntos.

### **Supervisor Eléctrico**

Tabla 41. Rúbrica de evaluación del cargo crítico “Supervisor Eléctrico”

| <b>Evaluación práctica</b>   |          |          |          |          |          |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>Ejercicio:</b> Usted deberá presentar el escenario que considera más conveniente y que permita asegurar la ejecución de la planificación de mantenimientos y operatividad de los equipos del área de generación teniendo presente los imprevistos que pudieren presentarse. La distribución de energía del bloque no debería verse afectada. Considere los recursos que tiene asignados. Exponer la propuesta más conveniente al equipo de trabajo. |          |          |          |          |          |
| <b>Habilidades</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| Coordinación en la programación diaria de las actividades. (stock, recurso humano entre otros)   |          |          |          |          |          |
| Priorización de las actividades no planificadas.   |          |          |          |          |          |
| Dirección del equipo de trabajo en función de lograr los objetivos propuestos para el área.  |          |          |          |          |          |
| Propuesta Final  |          |          |          |          |          |
| <b>TOTAL</b>   |          |          |          |          |          |
| <b>Herramientas para reforzar</b>  |          |          |          |          |          |
| Análisis con técnicas de comportamiento Kudert   |          |          |          |          |          |

Fuente: Diseño del plan de carrera derivado de la investigación.

*El par evaluador estará compuesto por:* Responsables Ingeniero de Mantenimiento (Generación) y del Departamento de Talento Humano o sus delegados.

*Para “Aprobar” el ejercicio práctico deberá obtener una calificación mínima de:* Diecisiete (17) puntos.

### **Supervisor Equipo Pesado**

Tabla 42. Rúbrica de evaluación del cargo crítico “Supervisor Equipo Pesado”

| <b>Evaluación práctica</b>   |          |          |          |          |          |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>Ejercicio:</b> Usted deberá presentar el escenario que considera más conveniente y que permita asegurar la ejecución de la planificación de mantenimientos y operatividad de las unidades de extracción y vehículos pesados y livianos del bloque. Considere los recursos que tiene asignados. Exponer la propuesta más conveniente al equipo de trabajo. |          |          |          |          |          |
| <b>Habilidades</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| Coordinación en la programación diaria de las actividades. (stock, recurso humano entre otros)   |          |          |          |          |          |
| Priorización de las actividades no planificadas.   |          |          |          |          |          |
| Dirección del equipo de trabajo en función de lograr los objetivos propuestos para el área.  |          |          |          |          |          |
| Propuesta Final  |          |          |          |          |          |
| <b>TOTAL</b>   |          |          |          |          |          |
| <b>Herramientas para reforzar</b>  |          |          |          |          |          |
| Análisis con técnicas de comportamiento Kudert   |          |          |          |          |          |

Fuente: Diseño del plan de carrera derivado de la investigación.

*El par evaluador estará compuesto por:* Responsables Ingeniero de Mantenimiento (Vehicular) y del Departamento de Talento Humano o sus delegados.

*Para “Aprobar” el ejercicio práctico deberá obtener una calificación mínima de:* Diecisiete (17) puntos.

### **Ingeniero de Producción**

Tabla 43. Rúbrica de evaluación del cargo crítico “Ingeniero de Producción”

| <b>Evaluación práctica</b>  |          |          |          |          |          |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>Ejercicio:</b> Indique como planificaría de mejor manera la programación de la producción con base a los objetivos y potencial del bloque, considerando las jornadas laborales establecidas en horarios diurnos y nocturnos. Considere el mantenimiento de los pozos y realice un informe de la propuesta. |          |          |          |          |          |
| <b>Habilidades</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| Conocimiento técnico de planificación de Producción en los diferentes sistemas de extracción.   |          |          |          |          |          |
| Conocimiento legal laboral / Liderazgo.   |          |          |          |          |          |
| Comunicación, Redacción de informes formales y Orden  |          |          |          |          |          |
| Dirección del equipo de trabajo en función de lograr los objetivos propuestos para el área.   |          |          |          |          |          |
| Informe Final   |          |          |          |          |          |
| <b>TOTAL</b>  |          |          |          |          |          |
| <b>Herramientas para reforzar</b>   |          |          |          |          |          |
| Análisis con técnicas de comportamiento Kudert  |          |          |          |          |          |

Fuente: Diseño del plan de carrera derivado de la investigación.

*El par evaluador estará compuesto por:* Responsables Superintendencia de Producción y Operaciones y del Departamento de Talento Humano o sus delegados.

*Para “Aprobar” el ejercicio práctico deberá obtener una calificación mínima de:* Veinte y dos (22) puntos.

### **Operador General de Bombeo Mecánico**

Tabla 44. Rúbrica de evaluación del cargo crítico “Operador General de Bombeo Mecánico”

| <b>Evaluación práctica</b>   |          |          |          |          |          |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>Ejercicio:</b> Direccionar al equipo de ingenieros a las ubicaciones de los balancines fijos o portátiles que se le indique. Una vez que se encuentre en el lugar demuestre la forma de utilización de las herramientas de bombeo Mecánico en las facilidades de superficie de la locación, retroalimente a un compañero de labores las novedades y trabajar de manera conjunta. Estime el tiempo que podría tomarse realizando la tarea para no afectar la ejecución del programa. |          |          |          |          |          |
| <b>Habilidades</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| Trabajo en equipo. Logro de actividades diarias del programa encomendado.  |          |          |          |          |          |

|   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| Estimación de tiempo y espacio para esquematizar su ruta del trabajo.                                 |  |  |  |  |  |
| Transmitir la información necesaria con el objetivo de lograr los resultados de la producción o área. |  |  |  |  |  |
| Conocimiento y manejo de herramientas.  |  |  |  |  |  |
| <b>TOTAL</b>  |  |  |  |  |  |
| <i>Herramientas para reforzar</i>   |  |  |  |  |  |
| Análisis con técnicas de comportamiento Kudert  |  |  |  |  |  |

Fuente: Diseño del plan de carrera derivado de la investigación.

*El par evaluador estará compuesto por:* Responsables Coordinador Logística y del Departamento de Talento Humano o sus delegados.

*Para “Aprobar” el ejercicio práctico deberá obtener una calificación mínima de:* Diecisiete (17) puntos.

### **Superintendente de Producción y Operaciones<sup>8</sup>**

Tabla 45. Rúbrica de evaluación del cargo crítico “Superintendente de Producción y Operaciones”

| <b>Evaluación práctica</b>   |          |          |          |          |          |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>Ejercicio:</b> Usted debe esquematizar y defender una propuesta innovadora de diseño e implementación de un plan estratégico del área de Producción, abarcando todos los procesos. La defensa se desarrollara ante la Gerencia de la Unidad de Negocios y pares de esta posición. |          |          |          |          |          |
| <b>Habilidades</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| Alineación con la planificación estratégica organizacional.  |          |          |          |          |          |
| Administración de los recursos asignados al departamento.  |          |          |          |          |          |
| Comunicación y relaciones interpersonales  |          |          |          |          |          |
| Dirección del equipo de trabajo en función de lograr los objetivos propuestos para el área.  |          |          |          |          |          |
| <b>TOTAL</b>   |          |          |          |          |          |
| <i>Herramientas para reforzar</i>  |          |          |          |          |          |
| Análisis con técnicas de comportamiento Kudert   |          |          |          |          |          |

Fuente: Diseño del plan de carrera derivado de la investigación.

*El par evaluador estará compuesto por:* Responsables de la Unidad de Negocios y del Departamento de Talento Humano o sus delegados.

*Para “Aprobar” el ejercicio práctico deberá obtener una calificación mínima de:* Diecisiete (17) puntos.

<sup>8</sup> Aunque este cargo no sea crítico, por su relevancia al final de la ruta del “Ingeniero de Producción” se lo consideró necesario definirlo como parámetro solo de evaluación.

#### 4.10. Cronograma de ejecución del plan de carrera por fases

Tabla 46. Cronograma de ejecución por fases del plan de carrera aplicable a los cargos críticos identificados de las áreas operativas

| Fases  | Días |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |
|--|------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|
|  | 1    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |
| Identificación de puestos críticos vacantes  |      |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |
| Socialización de los puestos críticos vacantes a los colaboradores                       |      |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |
| Reclutamiento y selección  |      |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |
| Identificación del programa de capacitación que se aplicará en relación al cargo crítico |      |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |
| Verificación de la aprobación del programa de capacitación por parte del Líder           |      |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |
| Identificación y aplicación de la evaluación práctica de habilidades / competencias      |      |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |
| Aprobación de la evaluación práctica   |      |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |
| Entrevistas finales con el Jefe de Talento Humano y Líder del Área                       |      |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |
| Decisión final   |      |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |
| Comunicación a postulante  |      |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |

Fuente: Diseño del plan de carrera derivado de la investigación.

El proceso general de la ejecución del plan de carrera se la llevará a cabo en alrededor de 14 días. Existen fases que se pueden realizar en un mismo día, según planificación interna de los responsables.

#### 4.11. Presupuesto de actividades del plan de carrera (Programa de Capacitación)

Tabla 47. Presupuesto histórico referencial sobre actividades de capacitación

| Periodo   | Presupuesto (Dólares) |
|---|-----------------------|
| 2016  | 50,594.26             |
| 2017  | 76,467.32             |
| 2018  | 105,970.57            |
| <b>Total</b>  | <b>233,032.15</b>     |
| <i>Promedio (3 últimos años)</i>                          | <i>77,677.38*</i>     |
| <b>Porcentaje del presupuesto general en capacitación</b> | <b>28.04%</b>         |

Fuente: Departamento Planificación & Presupuestos 2019.

\*Promedio de los últimos tres años para estimar un aproximado del presupuesto 2019

Para la implementación del plan de carrera, específicamente en la ejecución de los programas de capacitación, se tiene previsto incurrir aproximadamente un total de \$21,780, siendo \$14,510 para las Área de Mantenimiento y \$7,270 para las de Producción. Esto representa un 28.04% del presupuesto promedio referencial total para el 2019. En estas cifras se reflejan solo las capacitaciones externas, pues las que en el presupuesto no tienen valores, son las que se realizan con los propios técnicos de la empresa. Para información específica y desglose ver Anexo 7.

## CONCLUSIONES

La Asociación Pacifpetrol S.A Andipetróleos Seog Oil & Gas Sociedad Anónima en los últimos años ha implementado diversas acciones que ayudan a retener a su talento humano, en especial en las áreas operativas, como por ejemplo la ejecución de: capacitaciones, compensaciones financieras y no financieras. Pero es necesario, para estar a la par de grandes empresas y del mercado laboral, la existencia formal de un plan de carreras que involucre y empodere al trabajador tanto en la consecución de sus objetivos como los de la organización.

Es por ello que un primer paso es diagnosticar la situación actual en cuanto a estructura organizacional, perfiles/funciones y situación laboral de las áreas objetos de estudio, como lo son las operativas. Bajo este aspecto, se posee las siguientes consideraciones: La estructura organizacional de la empresa está bien definida y posee tantos cargos como sea necesario para satisfacer los requerimientos del cliente, en este caso el Estado ecuatoriano, por lo que ningún puesto es irrelevante. Todos los cargos están segmentados en dos grandes grupos, Administrativo y Operativo. La contratación de un nuevo personal o promoción se la realiza a través de la identificación y requerimiento de los líderes de cada área, las cuales delimitan el perfil del cargo vacante formalizándose a través de la Gerencia General, para finalmente ser solicitados a través de Talento Humano. En la empresa existe un buen clima laboral, la planta de trabajadores, a pesar de que no exista formalmente un plan de carrera, evidencia un desarrollo personal y profesional a medida que es promovido a otras áreas o cargos superiores.

A pesar de que existen programas de capacitación para estimular las competencias generales y específicas, es posible mejorar este recurso identificando qué competencias técnicas y certificaciones requieren los denominados “cargos críticos” para establecer una política planificada e identificada formalmente. Entre cada uno de los cargos pertenecientes a las áreas operativas, existe una baja rotación del personal, permitiendo que los colaboradores se especialicen y fortalezcan sus

habilidades para una posible promoción, cuando exista una vacante. Los valores y competencias generales que se identificaron para los cargos críticos de estas áreas operativas son: Integridad, Confianza, Responsabilidad, Compromiso, Expresión Libre, Responsabilidad por el Futuro de la Empresa, Sentido de Pertinencia, Reflexión y Aprendizaje, Pasión por el Logro, Trabajo en Equipo y Desarrollo de liderazgo. Entre las competencias específicas para los cargos críticos pertenecientes al área de Mantenimiento se citan: Innovación; Dirección y Acompañamiento; Enfoque de Resultados; Reflexión Crítica; Planificación; y Sentido de Urgencia. Las competencias específicas para los cargos críticos pertenecientes al área de Producción constan: Planificación; Innovación; Enfoque de Resultados; Dirección y Acompañamiento; Orientación; y Sentido de Urgencia.

Como factor motivacional personal y profesional, las recomendaciones y opiniones de los trabajadores son tomadas en cuenta y transferidas a los jefes de área, para mejorar acciones técnicas y administrativas que la experiencia brinda por el tiempo que tiene un empleado en un cargo específico. Otros factores identificados que inciden en una adecuada retención son: Eficiencia en la asignación de cargos y/o promociones; Aumento de la motivación de los trabajadores al verificar oportunidades de ascenso laboral; y la mejora de la productividad en los cargos asignados. De no formalizarse un plan de carreras en la empresa, gran parte de los trabajadores se visualizan en los próximos tres años en el mismo cargo, lo cual mencionan sería uno de los principales motivos para renunciar.

Al considerar establecer un diseño de un plan de carrera debe incluirse entre los aspectos relevantes la estructura del mismo, para ello los trabajadores sugieren que se debe incluir temas relacionados con: Identificación de cargos críticos; Requisitos acordes a la experiencia (competencias) y antigüedad en los cargos actuales; un programa de capacitación o entrenamiento; Incentivos financieros y no financieros; y Evaluación a través de rúbricas de puntuaciones, además de las políticas y los diagramas de los procesos respectivos.

## **RECOMENDACIONES**

La eficiencia de los planes de carrera en las empresas radica en la forma en la cual se estructuran e implementen. Es por ello que se recomiendan tomar en cuenta los siguientes parámetros:

El departamento de Talento Humano debe socializar la existencia del plan de carrera aplicable a los cargos críticos identificados en las áreas operativas de la Asociación, su estructura, contenido, vigencia y cómo formar parte del mismo. Para ello debe poner en marcha las políticas de implementación en acción coordinada entre los departamentos de Talento Humano, Gerencia de campo y líderes de áreas, según corresponda. Se debe considerar también su difusión en cada proceso de contratación que corresponda a las áreas operativas, esto incentivará al nuevo integrante desde el momento de su incorporación a la organización.

El departamento de Talento Humano junto con los líderes de las áreas operativas debe realizar los ajustes y determinaciones necesarias principalmente en las competencias específicas acorde con los cambios que se realicen en las funciones de cada puesto crítico determinado en el estudio. De igual manera se debe mantener la apertura a la escucha mediante la implementación de foros participativos que permita disponer de información actualizada sobre los factores motivacionales del personal permitiendo ajustar las estrategias de retención del talento.

La transparencia en la ejecución de un plan de carrera es primordial para mantener la credibilidad y motivación del talento humano, por ello es importante que el departamento de Talento Humano en conjunto con el líder del área correspondiente socialice los resultados entre los participantes y que la información se encuentre a disposición de la persona que lo requiera. Adicional toda modificación a la estructura del mismo debe ser levantada a través de técnicas que recopilen información de la fuente primaria, destacando en ello la participación e involucramiento.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2009). Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias. Buenos Aires: Granica.
- Asamblea Nacional Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Montecriti: Ediciones Legales.
- Asamblea Nacional Constituyente. (2015). *Código de Trabajo*. Quito: Editoriales Legales.
- Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones definición, diagnóstico y consecuencias. Ciudad de México: Trillas.
- Chiavenato, I. (2017). Administración de Recursos Humanos. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Cozar M, Palacios, M., & Ñahuincoppa , E. (2017). Estrategía para reducir el índice de rotación en la IEP José Carlos Mariategui. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Dollan, S., Ramón, V., Susan, E., & Randall, S. (2014). La gestión de personas y del talento. La gestión de los recursos humanos en el siglo XXI. Madrid: Mc Graw Hill.
- Franco García, M. (2018). La industria petrolera está preparada para retener al talento humano Millennials. *Universidad Nacional del Comahue*, 11-78.
- George, & Mallery. (2003). Confiabilidad y aplicación del alpha de Cronbach. Libre.
- Gómez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2010). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. pág. 257.
- Gonzales , D. (2009). Estrategias de retención del personal. Una Reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFIT*, pág. 45-72.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). Metodología de la investigación. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Herzberg, F. (1954). *Basic needs and satisfactions of individuals. Industrial Relations Counselors*. New York: E.U.
- Keith, D. (1979). *Human Behavior of Work: Human Relations and Organizational Behavior*. Nex York: Mc Graw Hill.
- León , M., & Díaz, E. (2013). Recursos humanos y Dirección de equipos en Restauración. Madrid: Paraninfo.

- León, A. (2013). Estrategias de RRHH para retener el talento humano en empresas de consumo masivo del sector bebidas del área metropolitana. pág.11.
- Maslow, A. (1954). Motivación y personalidad. Madrid: Diaz de Santos.
- Messmer, M. (2009). Four keys to improved staff retention. *Strategic Finance*, 13-226.
- Pacheco, E. (2013). *Slide Share*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/elsamariapacheco/definiciones-de-competencia-segn-diferentes-autores>
- Pacifpetrol . (2018). *Pacifpetrol, Nuestra Empresa, Historia*. Obtenido de <https://www.pacifpetrol.com/es/historia>
- Pérez, S. (2013). Estadística Aplicada a las ciencias administrativas. Ciudad del cabo: GE.
- Poveda, J. (2014). *Componentes del plan de carrera*. Obtenido de de: <http://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/3431/Com>
- Prieto, P. (2013). Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal. pág. 38.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). Comportamiento organizacional. Ciudad de México: Prentice Hall.
- Secretaria Técnica Planifica Ecuador. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021*. Quito: Ediciones Legales.
- Segarra, M. (2017). Diseño de un plan de carrera enfocado en competencias para el nivel operativo en la empresa Acrimecsa del Ecuador. Quito: UE.
- Somavia, J. (1999). Trabajo decente. *Conferencia Internacional del Trabajo* (págs. 1-10). Ginebra: OIT.
- Soto , H. (2014). Relation management state. Singapur: Hide editions.
- Ulrich, D. (2011). Recursos Humanos Champions. Buenos Aires: Granica.
- Werther, W., & Davis, K. (2009). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*. Estados Unidos: Mc Graw Hill.

# ANEXOS

Anexo 1. Instrumento de levantamiento de información primaria perteneciente a la técnica de la Encuesta

|   |  |   |   |          |                          |   |
|---|--|---|---|----------|--------------------------|---|
|  |  | UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA<br>INSTITUTO DE POSGRADO<br>MAESTRÍA EN TALENTO HUMANO<br>ENCUESTA |   |          |                          | CUESTIONARIO N° <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 10px;">  </span>   |
| <b>Área</b>   |  | <b>Género</b>   | Masculino   | Femenino |                          |   |
| <b>Unidad</b>   |  | <b>Estado Civil</b>   | Soltero(a):<br>Casado(a):<br>Unido(a):<br>Viudo(a):<br>Divorciado(a)/Separado(a): |          | <b>Nivel de Estudios</b> | Primaria:<br>Secundaria:<br>Universitario:<br>Título de Tercer Nivel:<br>_____<br>Título de Cuarto Nivel:<br>_____<br>Tecnólogo:<br>_____ |
| <b>Antigüedad en la empresa</b>   |  | <b>Tipo de Contrato</b>   | Contratado:<br>Nombramiento:  |          |                          |   |
| <b>Antigüedad en el cargo actual</b>  |  | <b>Persona con discapacidad</b>   | Posee:<br>Cuál y en que grado:<br>No posee:                                       |          |                          |   |

**Sección 1: Estructura organizacional**

**1: La empresa posee una estructura organizacional eficiente?**

1: Si

Parqué?

2: No

Parqué?

3: Desconoce

**4: Existió un proceso eficiente al momento de ejecutar los trámites de su contratación?**

1: Si

Parqué?

2: No

Parqué?

**Sección 3: Plan de Carrera**

**7: Conoce que es un plan de carreras?**

1: Si

Qué es? Para qué sirve?

2: No

**2: Existen perfiles y funciones definidos (documentos) para cada uno de los cargos en su área operativa?**

1: Si

2: No

3: Desconoce

**5: Cuando fue asignado al cargo actual, recibió algún tipo de inducción o capacitación?**

1: Si

Cuál o Cuáles?

2: No

**8: Actualmente la Asociación en las áreas operativas cuenta con algún proceso o plan para promover a cargo superiores o desarrollar las capacidades personales y profesionales de sus trabajadores?**

1: Si

Cómo se denomina? Desde cuando se aplica? Se ha beneficiado de este, en qué sentido?

2: No

3: Desconoce

**Sección 2: Reclutamiento de personal y asignación de puestos**

**3: Existió un proceso eficiente de reclutamiento para su cargo?**

1: Si

Parqué?

2: No

Parqué?

**6: Como trabajador de la empresa, Se siente idóneo para ocupar/desempeñar el cargo actual?**

1: Si

Parqué?

2: No

Parqué?



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
INSTITUTO DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN TALENTO HUMANO  
ENCUESTA

**9: Con la existencia de un plan de carrera eficiente (explicar que significa), que tipo de beneficios obtendrá la empresa? Señale tan solo tres**

|   |  |
|---|--|
| 1. Lealtad y compromiso con las actividades asignadas                             |  |
| 2. Disminución de la tasa de deserción laboral                                    |  |
| 3. Mejora la productividad de los empleados                                       |  |
| 4. Aumenta la motivación de los empleados al ver oportunidades de ascenso laboral |  |
| 5. Eficiencia en la asignación de cargos y/o promociones                          |  |
| 6. Ninguna  |  |

**10: Como trabajador activo, donde se ve en los próximos tres años. Seleccione una.**

|  |  |
|--|--|
| 1. En otra empresa                                 |  |
| 2. En el mismo cargo                               |  |
| 3. En otro cargo de igual nivel pero en otra área  |  |
| 4. En otro cargo de igual nivel en la misma área   |  |
| 5. En un cargo superior al actual en la misma área |  |
| 6. En un cargo superior al actual en otra área     |  |

**Sección 4: Estructura del plan de carrera**

**11: Quién o quienes son los responsables de elaborar e implementar el plan de carreras en las áreas operativas de la empresa? Seleccione máximo dos.**

|                           |  |
|---------------------------|--|
| 1. Jefe de Talento Humano |  |
| 2. Jefe de Área           |  |
| 3. Trabajadores           |  |
| 4. Gerencia               |  |
| 5. Otro. Cuál?            |  |

**12: Qué aspectos importantes sugiere que contenga el plan de carrera. Seleccione máximo 5 opciones.**

|  |  |
|--|--|
| 1. Objetivos                               |  |
| 2. Políticas                               |  |
| 3. Diagramas de flujo                      |  |
| 4. Rutas de los cargos                     |  |
| 5. Incentivos financieros y no financieros |  |
| 6. Evaluaciones                            |  |
| 7. Otra. Especifique:                      |  |

**13: Qué aspectos considera importante para ascender. Seleccione tan solo tres:**

|  |  |
|--|--|
| 1. Escolaridad                                     |  |
| 2. Antigüedad                                      |  |
| 3. Número de capacitaciones específicas realizadas |  |
| 4: Edad  |  |
| 5: Poseer nombramiento                             |  |
| 6: Examen de aptitudes                             |  |
| 7: Conocimientos/competencias                      |  |
| 8. Reconocimientos                                 |  |
| 5: Otro. Cuál?                                     |  |

**14: Qué aspectos considera importante para la elaboración de cuadros de sucesión (explicar su significado). Seleccione tan solo tres:**

|  |  |
|--|--|
| 1. Identificar los cargos claves                                 |  |
| 2. Identificar los colaboradores asistentes de cargos superiores |  |
| 3. Plazos de ejecución (menos)                                   |  |
| 4: Antigüedad/experiencia  |  |
| 5: Dominio de competencias                                       |  |
| 6: Otro. Cuál?   |  |

**15: Qué temas relevantes debe agregarse y aclararse con la ejecución del plan de carrera. Seleccione tan solo tres:**

|  |  |
|--|--|
| 1. Identificación de cargos claves             |  |
| 2. Requerimiento de capacitaciones             |  |
| 3. Tiempo límite y requisitos para promociones |  |
| 4: Cuadro de sucesión                          |  |
| 5: Reemplazos                                  |  |
| 6: Posibles nombramientos                      |  |
| 7: Selección de asistentes                     |  |
| 8: Incentivos financieros                      |  |
| 9: Incentivos no financieros                   |  |
| 10: Otro. Cuál?                                |  |

**16: Qué tipos de incentivos financieros incorporaría a la ejecución del plan. Seleccione tan solo cinco:**

|                                    |  |
|------------------------------------|--|
| 1. Compensación transporte         |  |
| 2. Ayudas económicas para estudios |  |

|  |  |
|--|--|
| 3. Créditos asociativos a través de tarjetas consumo |  |
| 4: Bonificaciones                                    |  |
| 5: Premio al mejor empleado                          |  |
| 6: Salario con relación al mercado                   |  |
| 7: Otro. Cuál?                                       |  |

**17: Qué tipos de incentivos no financieros incorporaría a la ejecución del plan. Seleccione tan solo cinco:**

|  |  |
|--|--|
| 1. Capacitaciones técnicas   |  |
| 2. Desarrollo de competencias  |  |
| 3. Seminarios externos   |  |
| 4: Espacio y/o tiempo para recreación social y/o cultural entre compañeros |  |
| 5: Inducción en cambios de cargos y/o promociones                          |  |
| 6: Permisos laborales  |  |
| 7: Horario flexible  |  |
| 8: Convenios con servicios de seguro privado de salud                      |  |
| 9: Programa de promociones con base a méritos                              |  |
| 10: Programas vacacionales / Eventos sociales que incluya a la familia     |  |
| 11. Programa de sucesión y/o reemplazo                                     |  |
| 12: Otro. Cuál?  |  |

**18: Usted cree que la implementación de políticas que evidencien y fortalezcan el crecimiento y desarrollo personal y profesional dentro de la empresa ayudara a la retención del talento humano?**

|       |  |
|-------|--|
| 1 Si: |  |
| 2: No |  |

**Sección 5: Competencias generales y específicas**

**19: Que tipos de competencias generales cree usted resultan importantes en el cargo que desempeña:**

|              |  |
|--------------|--|
| Generales:   |  |
| Específicas: |  |

Anexo 2. Instrumentos de levantamiento de información primaria perteneciente a la técnica de la Entrevista

**Encargado de Talento Humano.**

1. ¿La estructura organizacional de la empresa, satisface con todos los requerimientos de talento humano? Detalle su respuesta.
2. ¿Existen perfiles y funciones definidos para cada uno de los cargos determinados en la estructura organizacional? ¿Existe algún tipo de inconvenientes por ello?
3. ¿Cuáles son los procesos que se realizan en la organización para el reclutamiento de personal en las áreas operativas? Descríbalos.
4. Como unidad de talento humano/jefe de área, ¿Qué considera determinante para la selección de un aspirante a un cargo disponible en la organización?
5. Cuando se presenta una vacante en las áreas operativas de la empresa, ¿Existe algún tipo de reclutamiento interno? De existir, ¿Cuál es el proceso que se realiza?
6. ¿Cómo se establece la remuneración del personal en cada uno de los puestos de trabajo dentro de la organización? ¿Qué tipo de consideraciones tienen establecidas?
7. ¿Existe algún tipo de recompensa o bonificación adicional al salario del trabajador? ¿Cuáles y cuando se realizan?
8. ¿La organización dispone de planes de carrera para las áreas operativas?
9. ¿Cuál es su criterio sobre diseñar e implementarse planes de carrera para el personal de las áreas operativas?
10. ¿Cree usted que en la organización existen oportunidades de desarrollo personal y profesional? De existir, ¿Cuáles son?
11. ¿Se ejecutan actividades de esparcimiento para el colaborador dentro de la organización?
12. ¿Se toman en cuenta las recomendaciones y/o sugerencias de los empleados para mejorar los procesos?

### **Jefes de las Áreas operativas**

1. ¿Existe rotación del personal en las áreas operativas? ¿Cuándo y de qué tipo?
2. ¿De qué manera describiría el clima organizacional dentro de las áreas operativas de la organización?
3. ¿Considera importante retener al talento humano de las áreas operativas?  
¿Por qué?
4. ¿Qué tipo de acciones ha realizado la organización para retener al talento humano?
5. ¿Qué factores motivacionales inciden en la retención del talento humano en las áreas operativas?
6. Bajo su criterio, ¿Qué puestos se consideran claves en las áreas de Mantenimiento y Producción?
7. En relación con la pregunta anterior, ¿Cuáles deberían ser las competencias específicas que el trabajador debe poseer o desarrollar en estos puestos claves?

| <b>Mantenimiento</b> | <b>Producción</b> |
|----------------------|-------------------|
|                      |                   |
|                      |                   |

Anexo 3. Cultura de Liderazgo 2.0 aplicado en la Asociación

| Valores   |  |  |
|---|--|--|
| <p><b>Integridad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Demostramos coherencia entre lo que pensamos, decimos y hacemos.</li> <li>- Vivimos de acuerdo a nuestros valores.</li> <li>- Lideramos integrando, visión, convicciones, emociones, sentimientos, comportamientos y conductas.</li> </ul> <p><b>Confianza:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Generamos credibilidad en nuestra capacidad de hacer algo en el futuro basado en lo que hemos hecho en el pasado.</li> <li>- Inspiramos seguridad y sentimientos positivos lo que nos permite trabajar en equipo y construir relaciones duraderas.</li> </ul> <p><b>Responsabilidad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplimos nuestros compromisos y promesas.</li> <li>- Nos hacemos cargo de las decisiones que tomamos y asumimos las consecuencias de nuestras elecciones y decisiones.</li> </ul> <p><b>Compromiso:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Damos todo de nosotros para lograr nuestras metas.</li> <li>- Denotamos una firmeza inquebrantable por cumplir algo que nos hemos propuesto.</li> </ul> |  |  |
| Comportamiento  | Descripción  | Comportamientos específicos  |
| <b>Nos expresamos libremente</b>  | En Petrogas no hay temas sensibles ni preguntas que no se puedan formular. Hablamos de cualquier tema con total libertad y sin temor, siendo respetuosos en la forma de plantear los temas y actuando desde la buena fe. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hablar de cualquier tema con total libertad y sin temor.</li> <li>- Ser respetuoso en la forma de plantear temas o inquietudes.</li> <li>- Actuar desde la buena fe.</li> </ul> |
| <b>Compartimos la responsabilidad por el futuro de la empresa</b>   | Nos apropiamos de los resultados de la organización, pues estamos comprometidos con su desarrollo y  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apropiarse de los resultados de la organización.</li> </ul>   |

|   |  |   |
|---|--|---|
|   | <p>evolución. Para ello, entendemos como nuestro trabajo impacta el desempeño de otros y el cumplimiento del propósito de la organización, resolviendo problemas que trascienden nuestras jerarquías y títulos. Esto nos permite identificar situaciones o desafíos que van más allá de nuestras responsabilidades inmediatas y mejorar continuamente el desempeño de la organización.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entender como mi trabajo impacta el desempeño de otros y el cumplimiento del propósito de la organización.</li> <li>- Resolver problemas que trascienden las jerarquías y títulos.</li> <li>- Identificar situaciones o desafíos que van más allá de nuestras responsabilidades inmediatas y que permiten mejorar el continuamente el desempeño de la organización.</li> </ul> |
| <p><b>Institucionalizamos la reflexión y el aprendizaje</b></p> | <p>Abrimos espacios de reflexión, sobre aciertos y errores, para crecer como personas y profesionales. Esto nos permite generar espacios de aprendizaje que favorecen la incorporación de dinámicas de trabajo que nos permiten mejorar procesos y fortalecer relaciones, fomentando el aprendizaje continuo y la capacidad de adaptación de la organización.</p>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Abrir espacios de reflexión, sobre aciertos y errores, para crecer como personas y profesionales.</li> <li>- Generar espacios de aprendizaje que fomenten la incorporación de nuevas dinámicas de trabajo que nos permitan mejorar procesos y fortalecer relaciones.</li> <li>- Fomentar el aprendizaje continuo y la capacidad de adaptación de la organización.</li> </ul>   |

|   |   |   |
|---|---|---|
| <p align="center"><b>Sentimos pasión por el logro</b></p>             | <p>Encontramos sentido a lo que hacemos y trabajamos por un propósito claro. Esto nos permite alcanzar lo que nos proponemos con pasión, pues las metas que perseguimos ayudan a mejorar la calidad de vida de las personas. Para ello, hemos instalado el hábito de reconocer y celebrar los logros personales y organizacionales.</p>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Encontrar sentido y trabajar por un propósito claro.</li> <li>- Alcanzar lo que nos proponemos (con pasión).</li> <li>- Mejorar la calidad de vida de las personas.</li> <li>- Reconocer y celebrar los logros personales y organizacionales.</li> </ul> |
| <p align="center"><b>Trabajamos en equipo</b></p>                     | <p>Valoramos la diversidad de pensamiento y el aporte de cada miembro del equipo para alcanzar metas departamentales y corporativas. Para ello, colaboramos permanentemente entre personas y áreas, cumplimos nuestros compromisos con impecabilidad y desarrollamos relaciones de calidad dentro y fuera de nuestras áreas de trabajo.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Valorar la diversidad de pensamiento y el aporte de cada miembro del equipo.</li> <li>- Cumplir compromisos con impecabilidad.</li> <li>- Colaborar entre personas y áreas.</li> <li>- Desarrollar relaciones poderosas o de calidad.</li> </ul>         |
| <p align="center"><b>Desarrollamos y potenciamos el liderazgo</b></p> | <p>Favorecemos el desarrollo del liderazgo como una práctica organizacional. Esto significa que inspiramos e influimos positivamente en otros para construir vidas poderosas, es decir, personas que puedan encontrar propósito en</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inspirar e influir positivamente en otros para construir vidas poderosas.</li> <li>- Encontrar propósito en el trabajo y en la vida.</li> <li>- Ser responsables de nuestras acciones.</li> </ul>  |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  | <p>su trabajo y en su vida, que se hagan responsable de sus acciones y que logren desafiar el estatus quo para crecer personal y profesionalmente.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desafiar el status-quo para crecer personal y profesionalmente.</li> </ul> |
|--|--|---|

Fuente: Petrogas Cultura de Liderazgo 2.0.

Anexo 4. Matriz de consistencia

| PROBLEMA   | OBJETIVO  | HIPÓTESIS  | VARIABLES   | DIMENSIONES   | INDICADORES  |
|--|---|--|---|---|--|
| <p>1. General</p> <p>¿Cómo las rutas de carreras retiene al talento humano en las áreas operativas de la Asociación Pacifpetrol S.A. Andipetróleos Seog Oil &amp; Gas Sociedad Anónima, Provincia de Santa Elena?</p>  | <p>General</p> <p>Contribuir a la retención del talento humano, mediante el análisis de competencias, factores motivacionales personales y profesionales, para el diseño de un plan de carrera en las áreas operativas de la Asociación Pacifpetrol S.A. Andipetróleos Seog Oil &amp; Gas Sociedad Anónima.</p>   |  | <p><b>INDEPENDIENTE</b></p> <p>Ruta/Plan de carrera</p>       | <p><b>Carreras individuales y necesidades organizacionales</b></p> <p><b>Planeación de su carrera</b></p> | <p>Carrera prospectiva</p> <p>Estructura de plan de carreras</p>   |
| <p>Específicos</p> <p>1. ¿Cuál es la condición actual de la estructura organizacional, perfiles/funciones de los cargos y la situación laboral en las áreas operativas de la Asociación Pacifpetrol S.A. Andipetróleos Seog Oil &amp; Gas Sociedad Anónima?</p> <p>2. ¿Qué competencias son requeridas y que factores de motivación personal y profesional son importantes para la retención del personal?</p> <p>3. ¿Cuál es la solución eficiente para fomentar la retención del talento humano en las áreas de la Asociación?</p> | <p>Específicos</p> <p>1. Diagnosticar la situación actual de la estructura organizacional, perfiles/funciones de los cargos y la situación laboral en las áreas operativas de la Asociación Pacifpetrol S.A. Andipetróleos Seog Oil &amp; Gas Sociedad Anónima.</p> <p>2. Identificar las competencias requeridas, factores motivacionales personales y profesionales que inciden en la retención del personal.</p> <p>3. Diseñar un plan de carrera con políticas, diagramas de procesos y fichas de evaluación para la retención del talento humano de las áreas de la Asociación Pacifpetrol S.A. Andipetróleos Seog Oil &amp; Gas Sociedad Anónima.</p> | <p>A través del diseño eficiente de un plan de carrera se podrá retener al talento humano en las áreas operativas de la Asociación Pacifpetrol S.A. Andipetróleos Seog Oil &amp; Gas Sociedad Anónima.</p> | <p><b>DEPENDIENTE</b></p> <p>Retención del talento humano</p> | <p><b>Estrategia</b></p> <p><b>Talento de calidad</b></p> <p><b>Gestión de la empresa</b></p>             | <p>Implementación y evaluación de un plan de carrera</p> <p>Competencias generales y específicas</p> <p>Estructura organizacional</p> <p>Reclutamiento de personal y asignación de puestos</p> |

Anexo 5. Matriz de operacionalización de la variable independiente

| VARIABLE INDEPENDIENTE   | DEFINICIÓN CONCEPTUAL  | DIMENSIONES   | ÍTEMES   | INSTRUMENTO |
|--|--|---|--|-------------|
| PLAN DE CARRERA  | <p>Es el proceso continuo por el cual un individuo establece sus metas de carrera e identifica los medios para alcanzarlas. Las <b>carreras individuales y las necesidades organizacionales</b> no son procesos separados. Las empresas deben ayudar a sus empleados en la <b>planeación de su carrera</b> con el fin de que ambos cumplan sus objetivos.</p> <p>(Werther y Davis 2008, 286)</p> | <b>Carreras individuales y necesidades organizacionales</b> | ¿Conoce que es un plan de carreras?  | Encuesta    |
|  |  |   | ¿Actualmente la Asociación en las áreas operativas cuenta con algún proceso o plan para promover a cargos superiores o desarrollar capacidades personales y profesionales de sus trabajadores? | Encuesta    |
|  |  |   | ¿Qué tipo de beneficios obtendrá la empresa?   | Encuesta    |
|  |  |   | ¿Dónde se visualiza en los próximos tres años?   | Encuesta    |
|  |  | <b>Planeación de su carrera</b>                             | ¿Quién o quiénes son los responsables de elaborar e implementar el plan de carreras en las áreas operativas de la empresa?   | Encuesta    |
|  |  |   | ¿Qué aspectos importantes sugiere que contenga el plan de carrera?   | Encuesta    |
|  |  |   | ¿Qué aspectos considera importante para ascender?  | Encuesta    |
|  |  |   | ¿Qué aspectos considera importante para la elaboración de cuadros de sucesión?   | Encuesta    |
| ¿Qué temas relevantes debe agregarse y aclararse con la ejecución del plan de carrera? | Encuesta   |   |  |             |

Anexo 6. Matriz de operacionalización de la variable dependiente

| VARIABLE DEPENDIENTE         | DEFINICIÓN CONCEPTUAL   | DIMENSIONES       | ÍTEMS  | INSTRUMENTO   |
|------------------------------|---|-------------------|--|---|
| RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO | <p>Es una <b>estrategia</b> que comprende mantener a aquellos colaboradores con <b>talento de calidad</b>, con buen desempeño, y valiosos para la <b>gestión de la empresa</b> y el negocio. En este sentido, el talento se entiende como un conjunto de competencias individuales necesarias para que una empresa alcance valor sostenible a largo plazo</p> <p>(Management Development, 2016)</p> | <b>Estrategia</b> | <p>¿Usted cree que la implementación de políticas que evidencien y fortalezcan el crecimiento y desarrollo personal y profesional dentro de la empresa ayudará a la retención del talento humano?</p> <p>¿Cuál es su criterio sobre diseñar e implementarse planes de carrera para el personal de las áreas operativas?</p> <p>¿Cree usted que en la organización existen oportunidades de desarrollo personal y profesional?</p> <p>¿Se ejecutan actividades de esparcimiento para el colaborador dentro de la organización?</p> <p>¿Existe algún tipo de recompensa o bonificación adicional al salario del trabajador? ¿Cuáles y cuando se realizan?</p> <p>¿Se toman en cuenta las recomendaciones y/o sugerencias de los empleados para mejorar los procesos?</p> <p>¿Considera importante retener al talento humano de las áreas operativas?</p> <p>¿Qué tipo de acciones ha realizado la organización para retener al talento humano?</p> | <p>Encuesta</p> <p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p> |

|  |  |   |  |   |
|--|--|---|--|---|
|  |  |   | ¿Qué factores motivacionales inciden en la retención del talento humano en las áreas operativas?   | Encuesta  |
|  |  | <b>Talento de calidad</b>   | ¿Qué tipos de competencias generales cree usted resultan importantes en el cargo que desempeña?  | Entrevista  |
|  |  |   | En relación con la pregunta anterior, ¿Cuáles deberían ser las competencias específicas que el trabajador debe poseer o desarrollar en estos puestos claves? | Encuesta  |
|  |  |   | ¿La empresa posee una estructura organizacional eficiente?   | Encuesta  |
|  |  |   | ¿Existen perfiles y funciones definidos para cada uno de los cargos en su área operativa?  | Entrevista  |
|  |  |   | ¿La estructura organizacional de la empresa, satisface con todos los requerimientos de talento humano?   | Entrevista  |
|  |  |   | <b>Gestión de la empresa</b>   | ¿Existen perfiles y funciones definidos para cada uno de los cargos determinados en la estructura organizacional?<br>¿Existe algún tipo de inconvenientes por ello? |
|  |  | ¿Existió un proceso eficiente de reclutamiento para su cargo?                         |  | Encuesta  |
|  |  | ¿Existió un proceso eficiente al momento de ejecutar los trámites de su contratación? |  | Encuesta  |

|  |  |   |            |
|--|--|---|------------|
|  |  | <p>¿Cuándo fue asignado al cargo actual, recibió algún tipo de inducción o capacitación?</p>  | Entrevista |
|  |  | <p>¿Cuáles son los procesos que se realizan en la organización para el reclutamiento de personal en las áreas operativas? Describalos.</p>                                  | Entrevista |
|  |  | <p>¿Cómo se efectúa la contratación de un nuevo trabajador en las áreas operativas de la organización?</p>  | Entrevista |
|  |  | <p>¿Cómo unidad de talento humano/jefe de área?, ¿Qué considera determinante para la selección de un aspirante a un cargo disponible en la organización?</p>                | Entrevista |
|  |  | <p>¿Cuándo se presenta una vacante en las áreas operativas de la empresa?, ¿Existe algún tipo de reclutamiento interno? De existir, ¿Cuál es el proceso que se realiza?</p> | Entrevista |
|  |  | <p>¿Cuál es el proceso que se realiza para analizar cada uno de los puestos establecidos para un área operativa?</p>  | Entrevista |

Anexo 7. Presupuesto referencial de los programas de capacitación relacionados con la implementación del plan de carrera (Dólares)

| N                            | Cargos críticos                         | Título pregrado   | Programa de capacitaciones           | Costos de Capacitación | Certificaciones                      | Costos de Certificaciones | Otros requisitos                                   | Total Estimado por posición | Total Área |
|------------------------------|---|---|--------------------------------------|------------------------|--------------------------------------|---------------------------|--|-----------------------------|------------|
| <b>Área de Mantenimiento</b> |   |   |                                      |                        |                                      |                           |  |                             |            |
| 1                            | Superintendente de mantenimiento        | Ingeniero en electrónica y control / Ingeniero en proyectos / Ingeniero Mecánico/ Ingeniero Industrial<br><br>Postgrado: Gestión de Proyectos o afines (opcional) | 1.- Confiabilidad                    | 400.00                 | 1.- Prevención de riesgos laborales  | 185.00                    | 1.- Licencia de Conducir Tipo B (24 ptos vigentes) | 3,285.00                    | 14,510.00  |
|                              |   |   | 2.- Gestión del Mantenimiento        | 400.00                 | 2.- Manejo Defensivo                 | 150.00                    |  |                             |            |
|                              |   |   | 3.- Motores a Gas                    | 800.00                 | 3.-Asistente de Seguridad Industrial | 150.00                    |  |                             |            |
|                              |   |   | 4.- Energía Eléctrica                | 400.00                 |                                      |                           |  |                             |            |
|                              |   |   | 5.- Petróleo para no petroleros      | -                      |                                      |                           |  |                             |            |
|                              |   |   | 6.- Procesos de Producción           | -                      |                                      |                           |  |                             |            |
|                              |   |   | 7.- Mecánica Vehicular               | -                      |                                      |                           |  |                             |            |
|                              |   |   | 8.- Electrónica y Control            | 400.00                 |                                      |                           |  |                             |            |
|                              |   |   | 9.- Gestión de Presupuestos          | 150.00                 |                                      |                           |  |                             |            |
|                              |   |   | 10.- Gas Vehicular                   | -                      |                                      |                           |  |                             |            |
|                              |   |   | 11.- Motores Eléctricos              | 250.00                 |                                      |                           |  |                             |            |
|                              |   |   | 12.- Paquete de utilitarios Avanzado | -                      |                                      |                           |  |                             |            |
| 2                            | Ingeniero de mantenimiento (Generación) | Ingeniero en electrónica y control  | 1.- Confiabilidad                    | 400.00                 | 1.- Prevención                       | 185.00                    | 1.- Licencia                                       | 2,485.00                    |            |

| N | Cargos críticos                        | Título pregrado   | Programa de capacitaciones           | Costos de Capacitación | Certificaciones                       | Costos de Certificaciones | Otros requisitos                                   | Total Estimado por posición | Total Área |
|---|--|---|--------------------------------------|------------------------|---------------------------------------|---------------------------|--|-----------------------------|------------|
|   |  | / Ingeniero Eléctrico<br>/ Ingeniero en Energías o afines |                                      |                        | de riesgos laborales                  |                           | de Conducir Tipo B (24 ptos vigentes)              |                             |            |
|   |  |   | 2.- Gestión del Mantenimiento        | 400.00                 | 2.- Manejo Defensivo                  | 150.00                    |  |                             |            |
|   |  |   | 3.- Sistemas de Compresión           | -                      | 3.- Asistente de Seguridad Industrial | 150.00                    |  |                             |            |
|   |  |   | 4.- Energía Eléctrica                | 400.00                 |                                       |                           |  |                             |            |
|   |  |   | 5.- Petróleo para no petroleros      | -                      |                                       |                           |  |                             |            |
|   |  |   | 6.- Procesos de Producción           | -                      |                                       |                           |  |                             |            |
|   |  |   | 7.- Sistemas Scadas                  | 400.00                 |                                       |                           |  |                             |            |
|   |  |   | 8.- Electrónica y Control            | 400.00                 |                                       |                           |  |                             |            |
|   |  |   | 9.- Principios generales de Mecánica | -                      |                                       |                           |  |                             |            |
|   |  |   | 10.-Excel Avanzado                   | -                      |                                       |                           |  |                             |            |
| 3 | Ingeniero de mantenimiento (Vehicular) | Ingeniero Mecánica Automotriz/<br>Ingeniero Industrial    | 1.- Confiabilidad                    | 400.00                 | 1.- Prevención de riesgos laborales   | 185.00                    | 1.- Licencia de Conducir Tipo E (24 ptos vigentes) | 2,285.00                    |            |
|   |  |   | 2.- Gestión del Mantenimiento        | 400.00                 | 2.- Manejo Defensivo                  | 150.00                    |  |                             |            |
|   |  |   | 3.- Mecánica de Equipo Pesado        | -                      | 3.- Asistente de Seguridad Industrial | 150.00                    |  |                             |            |
|   |  |   | 4.- Sistemas de Transmisión          | 500.00                 |                                       |                           |  |                             |            |
|   |  |   | 5.- Overhould de motores             | 500.00                 |                                       |                           |  |                             |            |

| N | Cargos críticos                          | Título pregrado  | Programa de capacitaciones                              | Costos de Capacitación | Certificaciones                       | Costos de Certificaciones | Otros requisitos                                  | Total Estimado por posición | Total Área |
|---|--|--|---|------------------------|---------------------------------------|---------------------------|---|-----------------------------|------------|
|   |  |  | 6.- Petróleo para no petroleros                         | -                      |                                       |                           |   |                             |            |
|   |  |  | 7.- Excel Avanzado                                      | -                      |                                       |                           |   |                             |            |
| 4 | Ingeniero de mantenimiento (Facilidades) | Ingeniero en proyectos / Ingeniero Mecánico/ Ingeniero Industrial. | 1.- Confiabilidad                                       | 400.00                 | 1.- Prevención de riesgos laborales   | 185.00                    | 1.- Licencia de Conducir Tipo B (24 pto vigentes) | 2,085.00                    |            |
|   |  |  | 2.- Gestión del Mantenimiento                           | 400.00                 | 2.- Manejo Defensivo                  | 150.00                    |   |                             |            |
|   |  |  | 3.- Motores a Gas                                       | 800.00                 | 3.- Certificación en Normativa Asme   | 150.00                    |   |                             |            |
|   |  |  | 4.- Operación de equipos de superficie: bombeo mecánico | -                      | 4.- Asistente de Seguridad Industrial |                           |   |                             |            |
|   |  |  | 5.- Petróleo para no petroleros                         | -                      |                                       |                           |   |                             |            |
|   |  |  | 6.- Procesos de Producción                              | -                      |                                       |                           |   |                             |            |
|   |  |  | 7.- Generalidades de Mecánica Industrial                | -                      |                                       |                           |   |                             |            |
|   |  |  | 8.- Facilidades y superficie                            | -                      |                                       |                           |   |                             |            |
|   |  |  | 9.- Excel Avanzado                                      | -                      |                                       |                           |   |                             |            |
| 5 | Supervisor eléctrico                     | Técnico Eléctrico / Ingeniero Eléctrico o afin                     | 1.- Principios básicos de Gestión del Mantenimiento     | 400.00                 | 1.- Prevención de riesgos laborales   | 185.00                    | 1.- Licencia de Conducir Tipo B                   | 2,385.00                    |            |
|   |  |  | 2.- Motores Eléctricos                                  | 250.00                 | 2.- Manejo Defensivo                  | 150.00                    |   |                             |            |

| N | Cargos críticos             | Título pregrado  | Programa de capacitaciones                 | Costos de Capacitación | Certificaciones                       | Costos de Certificaciones | Otros requisitos                                   | Total Estimado por posición | Total Área |
|---|-----------------------------|--|--|------------------------|---------------------------------------|---------------------------|--|-----------------------------|------------|
|   |                             |  | 3.- Sistema de Generación                  | 500.00                 | 3.- Asistente de Seguridad Industrial | 150.00                    | (24 ptos vigentes)                                 |                             |            |
|   |                             |  | 4.- Programación y control de PLC          | 200.00                 |                                       |                           |  |                             |            |
|   |                             |  | 5.- Petróleo para no petroleros            | -                      |                                       |                           |  |                             |            |
|   |                             |  | 6.- Sistemas Scadas                        | 400.00                 |                                       |                           |  |                             |            |
|   |                             |  | 7.- Electrónica y Control                  | 400.00                 |                                       |                           |  |                             |            |
|   |                             |  | 8.- Principios generales de Mecánica       | -                      |                                       |                           |  |                             |            |
|   |                             |  | 9.- Excel Intermedio                       | -                      |                                       |                           |  |                             |            |
| 6 | Supervisor de equipo pesado | Maestro Mecánico / Tecnólogo en Mecánica Automotriz o afines | 1.- Sistema Hidráulico y Neumático         | 500.00                 | 1.- Prevención de riesgos laborales   | 185.00                    | 1.- Licencia de Conducir Tipo E (24 ptos vigentes) | 1,985.00                    |            |
|   |                             |  | 2.- Mecánica de motores en general         | -                      | 2.- Manejo Defensivo                  | 150.00                    |  |                             |            |
|   |                             |  | 3.- Sistemas de Transmisión y distribución | 500.00                 | 3.- Asistente de Seguridad Industrial | 150.00                    |  |                             |            |
|   |                             |  | 4.- Overhould de motores                   | 500.00                 |                                       |                           |  |                             |            |
|   |                             |  | 5.- Petróleo para no petroleros            | -                      |                                       |                           |  |                             |            |
|   |                             |  | 6.- Excel Intermedio                       | -                      |                                       |                           |  |                             |            |

| N  | Cargos críticos                     | Título pregrado                                       | Programa de capacitaciones                                     | Costos de Capacitación | Certificaciones                       | Costos de Certificaciones | Otros requisitos                                     | Total Estimado por posición | Total Área       |
|--|-------------------------------------|---|--|------------------------|---------------------------------------|---------------------------|--|-----------------------------|------------------|
| <b>Área de producción</b>  |                                     |   |  |                        |                                       |                           |  |                             |                  |
| 1  | Ingeniero de producción             | Ingeniero<br>Petróleos                                | 1.- Reacondicionamiento de Pozos                               | 1,200.00               | 1.- Prevención de riesgos laborales   | 185.00                    | 1.- Licencia de Conducir Tipo B (24 pto<br>vigentes) | 6,485.00                    |                  |
|  |                                     |   | 2.- Análisis Nodal   | 1,200.00               | 2.- Manejo Defensivo                  | 150.00                    |  |                             |                  |
|  |                                     |   | 3.- Arcgis Avanzado  | 250.00                 | 3.- Asistente de Seguridad Industrial | 150.00                    |  |                             |                  |
|  |                                     |   | 4.- Inspección y seguridad en torres de perforación y workover | 1,200.00               | 4.- Well Control- Nivel Supervisor    | 450.00                    |  |                             |                  |
|  |                                     |   | 5.- Echometer  | 1,600.00               | 5.- Rig Pass                          | 100.00                    |  |                             |                  |
|  |                                     |   | 6.- Excel Avanzado   | -                      |                                       |                           |  |                             |                  |
| 2  | Operador general de bombeo mecánico | Bachiller Técnico Industrial / Tecnólogo en Petróleos | 1. Motores y Bombas de sub-suelo                               | 250.00                 | 1.- Prevención de riesgos laborales   | 185.00                    | 1.- Licencia de Conducir Tipo B (24 pto<br>vigentes) | 785.00                      |                  |
|  |                                     |   | 2.- Manejo de fluidos  | 200.00                 | 2.- Manejo Defensivo                  | 150.00                    |  |                             |                  |
|  |                                     |   | 3.- Mecánica de motores básico                                 | -                      |                                       |                           |  |                             |                  |
|  |                                     |   | 4.- Excel Intermedio   | -                      |                                       |                           |  |                             |                  |
|  |                                     |   | 5.- Petróleo para no petroleros                                | -                      |                                       |                           |  |                             |                  |
|  |                                     |   | 6.- Procesos de Producción                                     | -                      |                                       |                           |  |                             |                  |
| <b>TOTAL PRESUPUESTO ESTIMADO PARA CAPACITACION DE POSICIONES CRITICAS</b> |                                     |   |  |                        |                                       |                           |  |                             | <b>21,780.00</b> |

Fuente: Departamento de Desarrollo Humano 2019



La Libertad, 07 de noviembre de 2019

**CERTIFICADO ANTIPLAGIO**

En calidad de Tutor del trabajo de titulación denominado “ **RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO: DISEÑO DE RUTAS DE CARRERA PARA LAS ÁREAS OPERATIVAS DE LA ASOCIACIÓN PACIFPETROL S.A. ANDIPETRÓLEOS SEOG OIL & GAS SOCIEDAD ANÓNIMA, PSE.**”, elaborado por la estudiante Verónica Alexandra Izurieta Marcillo, alumna de la **Maestría en Gestión del Talento Humano**, previo a la obtención del título de Magíster en Gestión del Talento Humano del programa de Maestrías de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, me permito declarar que una vez analizado en el sistema antiplagio UNKUND, y luego de haber cumplido los requerimientos exigidos de valoración, el presente proyecto ejecutado, se encuentra con 0% de la valoración permitida, por consiguiente se procede a emitir el presente informe.

Adjunto reporte de similitud.

Atentamente,

Ing. Carola Alejandro Lindado, MSc.

**Docente Tutor**

### CERTIFICO

Que, he revisado aspectos relacionados a la redacción, ortografía y sintaxis del trabajo de Titulación, con el tema **RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO: DISEÑO DE RUTAS DE CARRERA PARA LAS ÁREAS OPERATIVAS DE LA ASOCIACIÓN PACIFPETROL S.A ANDIPETRÓLEOS SEOG OIL & GAS SOCIEDAD ANÓNIMA, PSE**, elaborado por **VERÓNICA ALEXANDRA IZURIETA MARCILLO**, para optar por el Grado Académico de **MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**, del Instituto de Postgrado, de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Autorizo hacer de este certificado, el uso legal que considere pertinente.

La Libertad, noviembre de 2019



---

Lic. Isabel Camacho Pajo

Teléfono: 0994416753  
e-mail: [isabelacamacho@hotmail.com](mailto:isabelacamacho@hotmail.com)  
Reg. Senescyt 1023-11-1101534



Asociación Pacifpetrol S.A.  
Andipetróleos SEOG Oil  
& Gas Sociedad Anónima

9 Av. Amazonas N 44-105 y Río Cora,  
Edificio Eteco-Promelsa 2do Piso, Quito - Ecuador  
T. PBX: (593) (02) 3964600 e info@pacifpetrol.com  
@ www.pacifpetrol.com

### CARTA AVAL

A QUIÉN CORRESPONDA:

En mi calidad de Jefe de Desarrollo Humano de **Asociación Pacifpetrol S.A. Andipetróleos Seog Oil & Gas Sociedad Anónima, PSE.**, Unidad de Negocios Ancón, autorizo a la Ingeniera Verónica Alexandra Izurieta Marcillo, portadora de la cédula de identidad No. 0918674698, estudiante de la Maestría de Gestión de Talento Humano de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, realizar su proyecto de titulación con el tema "**RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO: DISEÑO DE RUTAS DE CARRERA PARA LAS ÁREAS OPERATIVAS DE LA ASOCIACIÓN PACIFPETROL S.A. ANDIPETRÓLEOS SEOG OIL & GAS SOCIEDAD ANÓNIMA, PSE**", así como la aplicación de los instrumentos de investigación, que serán utilizados para fines académicos.

Santa Elena, octubre de 2018



Ing. Moisés Ramírez C.  
C.C. 0921535290  
Jefe Desarrollo Humano.  
ASOCIACIÓN PACIFPETROL S.A.