

OPTIMIZAR LAS LABORES SUSTANTIVAS DE RECOPE CON LA ESPECIALIZACIÓN DE SU TALENTO HUMANO

1

Silvia Marcela Araya Pérez
silviamar@ice.co.cr

RESUMEN

En una era cada vez más competitiva y de mayor apertura, las empresas ya sea públicas o privadas deben asumir nuevos retos y estrategias para hacer más eficientes sus operaciones, de la mano con dos de sus recursos más importantes: su talento humano y la tecnología.

Es por esto que Recope como industria petrolera estatal asume una nueva visión de convertirse un pilar de la competitividad de Costa Rica y para esto uno de sus principales objetivos es suplir apropiadamente la demanda de combustibles que el país requiere, lo cual no es posible sin su fuerza laboral y las tecnologías disponibles que optimicen su labor.

Como su función sustantiva está la refinación de sus productos, estas labores que son muy específicas y se ejecutan prioritariamente en el área de procesos, normalmente no son instruidas en centros de enseñanza superiores, éstas se basan en la experiencia adquirida en los puestos de trabajo a través de los años.

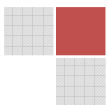
Por lo que de acuerdo a los últimos cambios que está atravesando la empresa requiere incursionar en un nuevo emprendimiento, como lo es la preparación y especialización de su personal en su campo de acción: la industria petrolera; la empresa actualmente brinda capacitaciones tanto a nivel nacional como en el extranjero para preparar mejor a su personal en el uso de los equipos y unidades con que cuenta la Refinería y las innovaciones tecnológicas que se van presentando.

Sin embargo es necesario ir más allá, buscar soluciones a la fuga de su talento humano con gran cantidad de años de experiencia en estas labores tan especializadas, que se defina un plan de sucesión que permita preparar mejor a las generaciones entrantes para que puedan desarrollar de una forma más eficiente su labor.

Es por esto, que mediante el análisis de las principales competencias y tecnologías a desarrollar en este emprendimiento, se basa el tema del presente estudio como una respuesta a las necesidades latentes de especialización técnica y en que debe plantearse una pronta solución.

PALABRAS CLAVES

Especialización – Competencias – Tecnología – Apertura del personal



ABSTRACT

In an era increasingly competitive and more open, either public or private companies must take on new challenges and strategies to make efficient its operations, with two of the most important resources: its human talent and technology.

That's why Recope as state oil industry assumes a new vision to become a pillar of the competitiveness of Costa Rica and that one of its main objectives is to supply properly the demand for fuel that the country needs, which is not possible without the workforce and the available technologies to optimize their work.

As a substantive role is refining its products, these tasks are primarily in the area and very specific, and are usually not trained in higher educational institutions, they are based on experience in the jobs through the years.

It is also important, that the company in the short and medium term, develop a process of modernizing its infrastructure, both in its administrative platform, and part of this process requires breaking into a new venture, as is the preparation and staff expertise in its scope: the oil industry, there are currently plans and training programs inside and outside de country to prepare their staff in the use of equipment and units available to the refinery and technological innovations are presented.

Nevertheless, we must go further, prompt solutions to transmit knowledge of staff with many years of experience in such work as specialized, defining a succession plan that allows better prepare incoming generations so that they can develop a more efficient work.

Because of this, is important the analysis of the key skills and techniques to develop this project, is based the subject of this study as a response to the latent needs and have to consider an early solution.

KEYWORDS

Expertise – Skills – Technology – Staff Opening

INTRODUCCIÓN

Recope dispone de una Refinería ubicada en Moín, provincia de Limón. Esta instalación inició operaciones en 1967, y ha pasado por una serie de modificaciones con el curso de los años. En la actualidad esta infraestructura tiene una capacidad para refinar hasta 25 000 bbl/día, y cuenta con varias unidades para el procesamiento de hidrocarburos como Destilación Atmosférica, Reformado Catalítico, Hidrotratamiento de Keroseno, Viscosreductora y Destilación al Vacío, en las cuales se procesa principalmente naftas, Jet fuel, asfalto, gasolinas y diesel.

Como industria petrolera tiene como su parte sustantiva la refinación de sus productos y las funciones que se ejecutan en el área de procesos de la Gerencia de Refinación que se ubica propiamente en la Refinería, son muy específicas y no son instruidas en centros de enseñanza superior, estas se basan principalmente en la experiencia adquirida en el puesto de trabajo con los años. Como ejemplo a lo anterior una de sus áreas principales es el Departamento de Procesos de Refinación donde podemos encontrar puestos como: operarios de refinería, supervisores de procesos, técnicos generadores de energía, con actividades muy especializadas y críticas para el buen funcionamiento de la planta.

Al estar atravesando un proceso de actualización y modernización de sus instalaciones, va a requerir de talento humano con una mayor capacidad para adaptarse a los cambios y para esto es necesario buscar mecanismos novedosos de formación con las herramientas tecnológicas necesarias que maximice su desempeño laboral.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo optimizar la función sustantiva de Recope y por ende sus operaciones como industria petrolera a través de la especialización técnica de su personal de refinación, con un desarrollo adecuado de las competencias y de la tecnología disponible?

HIPÓTESIS

Considerando las labores tan especializadas que se realizan en Recope y propiamente en su planta de refinación, es un emprendimiento importante lograr la especialización y formación técnica del personal operativo mediante el aprovechamiento de los conocimientos adquiridos por los funcionarios con mayor experiencia, el establecimiento de un plan de sucesión y un programa de jubilados que refuercen este proceso, además de la consolidación de la Universidad Virtual con miras a transformarse en una Universidad Corporativa.

OBJETIVO GENERAL

- Evaluar la apertura del talento humano hacia su especialización técnica, aprovechando al máximo el recurso humano interno experimentado y detectar otros procesos de formación idóneos para la optimización de los procesos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar y analizar los emprendimientos realizados en este sector.
- Detectar oportunidades de mejora para la formación académica necesaria que permita hacer más eficientes las operaciones.
- Potenciar las competencias del talento humano tanto interna (instructores internos, funcionarios próximos a jubilarse) como externamente (transferencia de conocimientos del personal jubilado, alianzas con otras instituciones o industrias)
- Proponer ideas innovadoras que se ajusten a las necesidades empresariales y tecnologías disponibles, que permitan generar una mayor productividad.

MARCO TEÓRICO

EMPRESARIOS DEL SECTOR EN PROCESOS DE FORMACIÓN E INCURSIÓN DE RECOPE

Las empresas se han preocupado en alto grado por su talento humano y como potenciarlo, el cual ha cobrado un mayor auge en los últimos años sin embargo podemos apreciar como desde 1950 una de las empresas que más se ha interesado en este campo y actualmente cuenta con la escuela corporativa de mayor tamaño es General Motors, otras no menos conocidas como Disney y McDonalds, Dell y Motorola, entre otras también han adoptado esta propuesta con buenos resultados, considerando que son compañías reconocidas a nivel mundial y que se han mantenido a través de los años.

En Europa las empresas han encaminado esfuerzos en este sentido vemos como empresas bancarias en España como BBVA o Santander tienen sus escuelas corporativas preocupadas por la formación de su personal.

De acuerdo a un artículo de la página Emprendedor XXI del 5 de julio 2011¹ señala que del “informe Sumaq sobre formación ejecutiva y universidades corporativas” realizado por IE BUSINESS SCHOOL y la alianza de Escuelas de Negocios de América Latina Sumaq, de las 100 empresas de mayor tamaño en América Latina un 44% poseen Universidades Corporativas o un l

“Las universidades corporativas están avanzando en América Latina en la medida que las empresas regionales, o las multinacionales instaladas en la región, están creciendo mucho en los últimos años y necesitan incorporar talento y actualizar el que tiene en un entorno de escasez de profesionales capacitados” destaca Antonio Montes Director General de Sumaq y Director de Relaciones Institucionales de IE BUSINESS SCHOOL. “En este proceso, las escuelas de negocio tiene un gran papel aportando a las corporaciones aquellos conocimientos externos a las mismas que necesitan para seguir creciendo y evolucionando” añade.

Lo anterior representa un parámetro significativo para concluir lo importante de este proceso, el cual se ha visto mayormente desarrollado en países como Brasil, Argentina, Colombia, México, además que de los resultados de este informe, los profesionales consideran que estas universidades son bastante o muy útiles para generar espíritu de equipo (63%), desarrollar carrera profesional (82%), así como ampliar conocimiento y mejorar la productividad (87%).

Además que cada vez es mayor el número de empresas especializadas en este tipo de servicios y que ofrecen asesorías en este campo, creando convenios con las empresas para capacitar a su personal en las áreas de su interés o creando aquellos cursos que se adapten a las necesidades específicas de cada compañía.

En cuanto a Costa Rica empresas han adoptado programas para capacitar a su personal, brindando capacitaciones en distintas actividades, pero que además han dado pasos importante en la incursión de la enseñanza virtual, dentro de estas instituciones como: la Contraloría General de la República, el Banco de Costa Rica, el Instituto Costarricense de Electricidad, el Instituto Nacional de Aprendizaje, además de varias Universidades tanto públicas como privadas que han incorporado este sistema como parte de sus programas de estudio.

Es por esto que Recope aún incipiente en esta tendencia, se compromete en la búsqueda de mecanismos más dinámicos y novedosos de formación con las herramientas tecnológicas necesarias que maximicen el desempeño laboral de sus colaboradores y por ende sus operaciones.

¹ Emprendedor XXI de Argentina (2011) Actualidad. *Las Universidades Corporativas se abren paso en las Empresas de América Latina*. Recuperado el 22 de Agosto del 2011. De <http://www.emprendedorxxi.coop/blog/actualidad/las-universidades-corporativas-se-abren-paso-en-las-empresas-de-america-latina/>

Además que de un estudio realizado en el 2008 como una propuesta de reestructuración se detectó que el incremento en la edad promedio de su población laboral, ha generado en parte las siguientes limitaciones: dificultad para adaptarse a los cambios, dificultad y actitud negativa para la adquisición de nuevos conocimientos, deterioro importante de la salud en el recurso humano disponible y baja rotación del personal de la empresa, entre otros aspectos.

Aunado a esto se concluyó que la empresa no cuenta con una estrategia para atender el cambio generacional de su talento humano cuya edad promedio es de 44 años un 37% del total de personal (aproximadamente 1.700 funcionarios) tiene una edad igual o superior a los 50 años y de estos el 57% se focaliza en las áreas sustantivas). Lo anterior refleja una debilidad y una amenaza en el corto y mediano plazo con respecto a la capacidad para atender nuevas áreas de negocios, así como la eficiencia y la velocidad de los cambios en los que está envuelta. A esta conclusión se suma, que en el corto plazo, un número considerable de este personal se jubilarán en áreas muy técnicas (refinación y distribución), lo cual dará como resultado un nivel de exposición mayor al riesgo.

Como parte de sus objetivos y encaminado a este tipo de emprendimiento, actualmente Recope está desarrollando la implementación de un plan piloto denominado Universidad Virtual, mediante el cual se busca capacitar al personal en temas relacionados con la industria petrolera y otros temas de interés empresarial, mediante el uso de una plataforma tecnológica acorde a lo que dicta el mercado en este campo.

El desarrollo del talento humano como plan innovador busca lograr esta apertura de enseñanza y permitir un nivel de especialización mayor como complemento a la formación académica recibida y que les permita a estos funcionarios ampliar sus competencias.

Es vital contar con estos funcionarios para transmitir a las nuevas generaciones todo el conocimiento adquirido basado en los años de experiencia en la empresa, además de contar con los modelos de formación y sucesión adecuados para ir preparando a los que asumirán estos puestos, con esto se busca incrementar el valor de Recope como empresa petrolera y hacer más eficientes sus operaciones.

Lo anterior es posible además valorando la conformación de una Universidad Corporativa ya que de acuerdo a los Sistemas CBT² tiene como finalidad la formación integral del talento humano, proponiendo, definiendo y apoyando el desarrollo de las competencias requeridas dentro de las organizaciones, aprovechando las ventajas que brinda la tecnología, con un modelo basado en competencias,

² Sistemas CBT (2008) *Universidad Corporativa*. Recuperado el 22 de agosto del 2011, de: <http://www.sistemascbt.com/universidad/index.html>

Además como un plus adicional, al obtener una certificación académica reconocida ante un eventual rompimiento del monopolio, permite contar con recurso humano calificado en nuestro país, con una marcada ventaja competitiva en el mercado laboral en este sector.

Como señala un artículo de Simi Benhamu³ mediante una universidad corporativa se optimizan los recursos, porque se invierte en un aprendizaje que realmente impacta al negocio y aumenta la competitividad. El aprendizaje deja de ser visto, como ocurre en muchas ocasiones, como un “premio”, como algo separado de la productividad, y comienza a formar parte esencial del negocio, pues apunta hacia aquellos conocimientos, habilidades y actitudes fundamentales que permitirán que los empleados contribuyan al logro de los planes estratégicos.

Igualmente señala que “una Universidad Corporativa es el proceso por medio del cual la organización integra el aprendizaje estratégico, permanente y de orientación hacia los resultados del negocio, en toda su cadena de actividad productiva y fuerza laboral.

COMPETENCIAS MÁS REPRESENTATIVAS

Existen gran cantidad de tipos o modelos de competencias que como indican distintos autores dependen o se ajustan en función de lo que cada institución, sector o región. Como señala Alcaraz (2006)⁴ emprender involucra la toma de decisiones y para decidir de manera correcta se debe contar con las competencias necesarias”

Es posible encontrar una gran variedad de competencias, entre éstas por ejemplo: personales, organizaciones, técnicas, gerenciales, laborales, educativas, las cuales son fortalezas únicas de cada organización y propias de cada individuo.

Por ejemplo Lanuque⁵ señala competencias generales como las siguientes:

Competencias elementales: Básicas cuyo desarrollo generalmente se ocupan los procesos de enculturación básica y formación reglada en las sociedades desarrolladas y que resultan antecedentes para el posterior desarrollo profesional de un desempeño eficaz y eficiente: Análisis de problemas, decisión, energía y proactividad.

³ Benhamu Simón (s.f) *Universidad Corporativa: Herramientas estratégica para el aprendizaje operacional*. Recuperado el 22 de agosto del 2011, de: <http://ateneo-empresarial.com/archives/universidad-corporativa-herramienta-estrategica-para-el-aprendizaje-organizacional/107>

⁴ Alcaraz R. (2006) *El emprendedor de éxito*. Tercera Edición, México: Mc Graw Hill

⁵ Lanuque, A. (s.f). *Competencias*. Recuperado el 22 de agosto del 2011, de <http://www.rppnet.com.ar/competencias.htm>

Competencias de adaptación: Imprescindibles para la adaptación de un profesional a la vida de una organización estructurada y para hacer carrera dentro de la misma, luego sus capacidades potenciales obtienen desarrollo y oportunidad de ser puestas en práctica con éxito, posibilitando además el desarrollo posterior de competencias más específicas: Innovación, creatividad, impacto, orientación al logro, tenacidad.

Competencias operativas: Relacionadas con el desempeño eficaz de los puestos de trabajo desde el punto de vista de una actuación personal e individual en los mismos. Son habilidades de eficacia y eficiencia operativa cuando el profesional trabaja en una tarea o en un proyecto personal e individual.

Competencias interpersonales: Aquellas relacionadas con el éxito en las tareas que suponen contacto con otras personas para el correcto desempeño del puesto de trabajo. Generalmente, este tipo de habilidades están íntimamente ligadas con la eficiencia y la eficacia de los puestos de contacto social: Orientación al cliente, capacidad de negociación, capacidad de trabajo en equipo.

Competencias directivas: Competencias que resultan imprescindibles para dirigir a otras personas dentro de la organización, orientando su desempeño en diferentes niveles o grados de supervisión o con distintos grados de responsabilidad: Identificación directiva, liderazgo de personas y grupos, planificación, visión.

Se consideran estas competencias como las más representativas para la empresa y para una adecuada gestión del talento humano, que desarrolle de forma óptima sus conocimientos, habilidades y disposición para determinada actividad o labor.

Estas son aplicables a este estudio para determinar la motivación de los funcionarios, el grado de compromiso con la institución, su disposición de colaborar y capacidad para instruir a otros, además de sus dotes de liderazgo, su adaptación al cambio y a una nueva cultura de formación.

Prueba de estos se refleja en las empresas que brindan estos servicios de enseñanza, como las universidades corporativas ya definidas⁶ que incorporan y dividen sus competencias en “soft skills” que se refiere a las competencias: habilidades y destrezas sociales tales como comunicación, sociabilidad, liderazgo, desarrollo personal, competitividad, gestión del tiempo, , trabajo en equipos, resolución de conflictos, inteligencia emocional, atención al cliente, ventas, negociación entre otras áreas, que se les conoce como habilidades sociales.

⁶ *La creación de las escuelas y universidades corporativas.* Recuperado el 22 de agosto de: <http://www.escuelascorporativas.com/>

Además es importante destacar como estas competencias es posible desarrollarlas mediante procesos de aprendizaje formal: presencial mediante la instrucción o formación convencional o bien mediante otras formas de aprendizaje como los modelos virtuales, así como otras formas de instrucción que son desarrolladas propiamente en su área de trabajo como parte de sus actividades diarias.

Sabemos que estas características tienen relación directa con el rendimiento laboral y la apertura que el personal tenga para su desarrollo y especialización, por cuanto se presentan casos en las organizaciones en que tienen los conocimientos necesarios para realizar determinado trabajo pero no desea o quieren ejecutarlo, o bien, no se tienen el conocimiento pero está dispuesto a aprender y desea realizarlo de la mejor manera.

DESARROLLO METODOLÓGICO

Para este estudio se determinó que el tipo de investigación a desarrollar de acuerdo a los objetivos, se encuentra la exploratoria y descriptiva. Exploratoria porque es necesario un primer conocimiento de cómo la empresa ha avanzado en estudios o actividades para la formación de su personal; descriptiva ya que mediante la consulta a expertos o especialistas, además de consultas a información escrita en el tema de recursos humanos, la universidad virtual y sobre el plan de sucesión, se tendrá un mayor parámetro de las necesidades empresariales y lo encausado hasta este momento.

Como instrumento se aplicó la entrevista a 50 funcionarios propiamente operativos y pertenecientes a la Gerencia de Refinación, por cuanto es donde se encuentra concentrada el área sustantiva de la empresa y base del presente estudio.

Para tener una mejor referencia de lo anterior, es importante detallar que en Recope se encuentran cuatro Gerencias conformadas, de las cuales la Gerencia de Refinación ubicada en la Refinería de Limón integra la parte medular esta empresa como lo es la planta refinadora, actualmente esta Gerencia cuenta con 429 funcionarios de los cuales un 77% pertenecen al área a evaluar.

Es así como la población total a la cual se dirigió este instrumento que se desglosa en el personal del Departamento de Procesos de Refinación (98 funcionarios) Departamento de Mantenimiento (224) y el Depto. de ingeniería con 9 funcionarios se aplicó una muestra de 30 encuestas al personal de Procesos de Refinación, 15 al personal de Mantenimiento y 5 de Ingeniería.

Como fuentes primarias y secundarias, además del instrumento aplicado, se obtuvo información importante de folletos, boletines informativos, informes, estudios, la página principal de la empresa y otros medios, que permitieran ejecutar un trabajo confiable y veraz.

La encuesta se encuentra dividida en 16 preguntas cerradas principales, de las cuales las dos últimas son mixtas, con la finalidad de obtener información adicional que puede resultar en un sustento importante a la investigación.

Como parte de las variables analizadas se encuentran preguntas demográficas como la edad, la antigüedad laboral y el nivel académico, el área en la cual se desempeñan que se consideran importantes para conocer las diferentes posiciones en cada una de éstas, se analiza el conocimiento sobre los modelos de aprendizaje existentes y actuales, además de la información recibida hasta el momento, la disposición que tienen para aprender y especializarse, como también el deseo de transmitir sus conocimientos a otros compañeros, los temas de interés para su formación, si poseen las herramientas informáticas necesarias y si están debidamente informados sobre estos procesos de aprendizaje dentro de la empresa

La aplicación de la encuesta se aplicó de forma manual, entregándose en las diferentes áreas de trabajo y estableciendo un tiempo prudencial para ser retiradas posteriormente.

DISCUSIÓN Y RESULTADOS

Seguidamente se muestran de forma gráfica y explicativa, los resultados obtenidos:

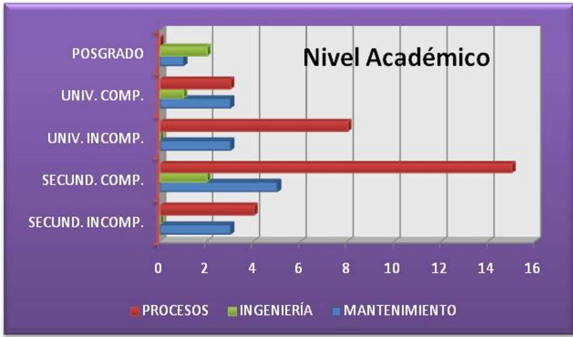


Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Al analizar ambos resultados podemos deducir como la edad más representativa del personal encuestado supera los 35 años en las tres áreas operativas, en este punto es importante señalar que de un estudio realizado en el 2008 en la empresa obtuvo que del total de empleados la edad promedio es de 44 años. Por otra parte se observa cómo es proporcional el hecho que un 57% del total del personal encuestado de Procesos tiene más de 20 años de laborar de la empresa, que es donde se concentran las funciones más especializadas.

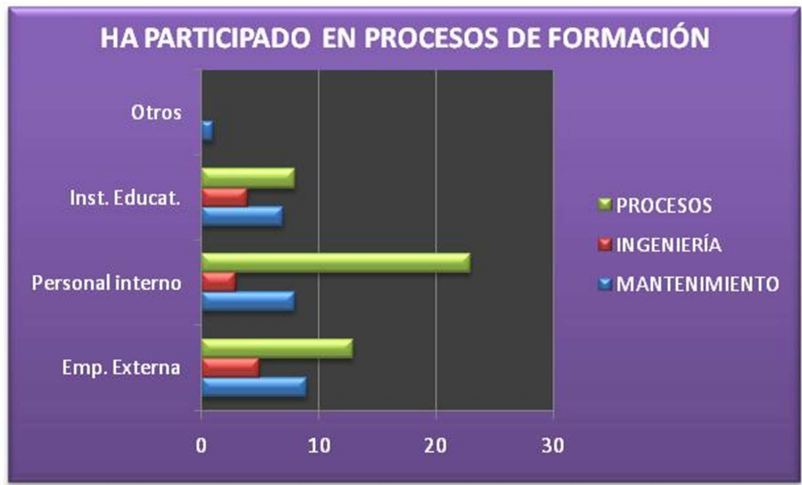


Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, es posible observar como el 44% del personal operativo tiene hasta los estudios secundarios completos y el 22% formación universitaria incompleta para un 66% de la población encuestada, lo que representa una referencia importante para determinar el nivel académico existente y las necesidades latentes, considerando además que un 16% de esta población tiene puestos de jefatura o supervisión.



Fuente. Elaboración propia

Es importante observar, sin embargo como un número importante de los funcionarios ha participado en procesos de formación o capacitación promovidos por la empresa, principalmente impartido por personal interno y en segunda instancia por empresas externas o instituciones como el INA.



Fuente: Elaboración propia

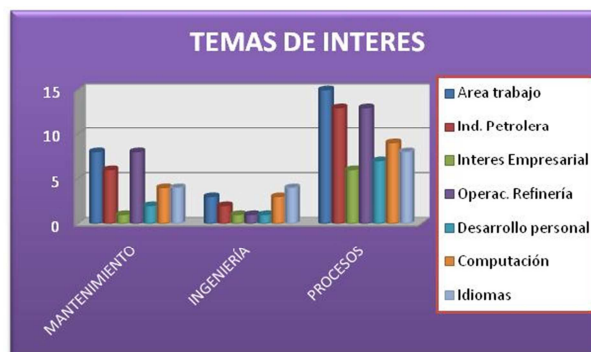


Fuente: Elaboración propia

Como otro aspecto a analizar se encuentra el conocimiento de la población operativa sobre si ha escuchado o tiene conocimiento de los modelos de aprendizaje virtual o sobre el plan piloto de la Universidad Virtual que ha iniciado en la empresa, lo que denota un porcentaje superior del personal que no conoce sobre estas formas de estudio.

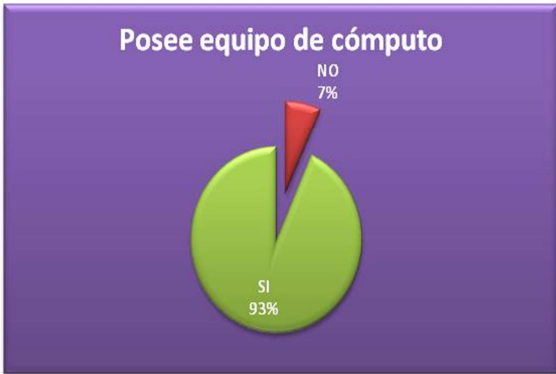


Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Es significativo comparar los resultados obtenidos anteriormente, con estas gráficas en el sentido de como aún cuando un porcentaje considerable no conoce de estos sistemas de aprendizaje, pero sí están en un 90% con disposición de participar si le brindan la información necesaria, además como hay interés de los funcionarios en conocer prioritariamente su área de trabajo, las operaciones de la refinería y sobre la industria petrolera, que son aspectos medulares en esta empresa y base del objeto de este estudio.



Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Del análisis realizado se obtuvo que el 93% del personal tiene acceso a equipos de cómputo ya sea en el trabajo (50%) o bien poseen un equipo propio (43%) lo cual es una herramienta vital en los procesos de formación, además de que se demuestra en el gráfico siguiente como un 70% no tiene conocimientos sobre centros de especialización o lo que llaman actualmente escuelas o universidades corporativas.

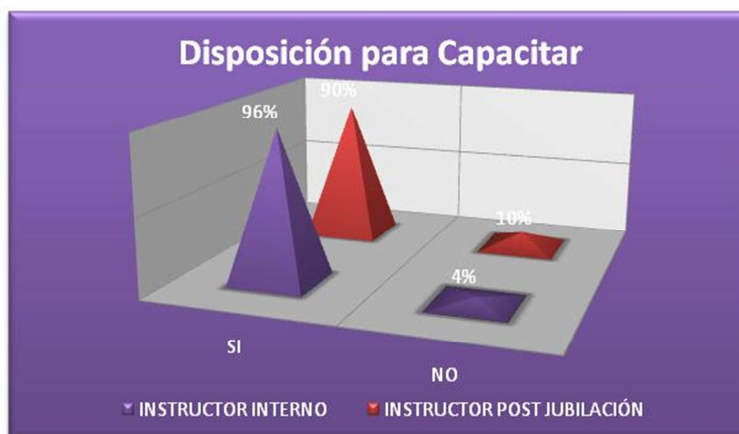


Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Como complemento al resultado anterior es importante resaltar como a pesar de no conocer estos centros de enseñanza, si se denota un alto interés por participar y especializarse además de resaltar la preferencia por ambos procesos de formación, en el tanto que les faciliten la información y guía necesaria.



Fuente. Elaboración propia

Como último aspecto a evaluar es representativa la disposición que existe mayor al 90% de capacitar a otros ya sea como instructores internos o como instructores jubilados, lo que demuestra el alto grado de apertura por transmitir sus conocimientos a otros compañeros.

Se considera conveniente señalar que el porcentaje que respondió negativamente justificó su respuesta en no tener interés, en que no se les da el reconocimiento debido por su labor, que posterior a su jubilación tienen mayor interés en dedicarlo a su familia y a otras actividades, además que consideran que existe falta de incentivos y protección para el trabajador.

Ahora bien al analizar los documentos consultados y conversaciones con especialistas en la materia fue posible la obtención de los siguientes resultados:

La Administración actual muestra compromiso con la especialización de su persona, en que se incorporó como parte de sus objetivos estratégicos: “Consolidar la carrera laboral de Recope S.A. promoviendo una cultura de cumplimiento de metas objetivas, evaluación del desempeño y el desarrollo profesional, mediante el entrenamiento y la creación de la universidad virtual”

Se ha designado profesionales de la Dirección de Recursos Humanos como coordinadores del plan de capacitación, la universidad virtual y el plan de sucesión recientemente iniciado y a los cuales se les consultó sobre estos planes.

Coordinadora Plan de Capacitación- Gerencia de Refinación	Licda. Mary García Surgeons- Dirección de Recursos Humanos
Coordinadora Universidad Virtual	Licda. Yessenia Rodríguez- Dirección de Recursos Humanos
Coordinadora Plan de Sucesión	Licda. Valentina Lereño – Dirección de Recursos Humanos
Enlace plan de sucesión- Gerencia de Refinación	Lic. Minor Ramírez Flores – Asistente de Gerencia

Con respecto al Plan de Capacitación, se elabora anualmente y según un plan de tres años en el cual se incorporan las necesidades que plantean los mandos superiores de cada Gerencia para los funcionarios bajo su cargo.

En cuanto a la Universidad Virtual se realizó en el 2010 un estudio por parte de tres profesionales sobre los requerimientos necesarios para implementar este sistema en cuanto a requisitos y tecnologías necesarias, visitando además otra industria petrolera Ecopetrol en Colombia que tiene conformada una universidad corporativa que certifica a un nivel técnico y para lo cual se presentaron los resultados para iniciar el proceso de implementación en su primera etapa con la universidad virtual .

Es durante este periodo 2011 que crearon la plataforma respectiva e iniciaron un plan piloto iniciando con dos cursos en esta modalidad y a un grupo aproximado de 15 funcionarios en temas como la industria petrolera y ética profesional e impartido por dos profesionales de la empresa el cual culminó con resultados positivos y está por iniciar un segundo grupo con dos cursos más.

En cuanto al plan de sucesión se encuentra otra funcionaria designada para esta labor dentro de la Dirección de Recursos Humanos, proceso que inició por identificar en cada Gerencia los puestos críticos, principalmente de las áreas operativas con una alta vulnerabilidad y próximos a pensionarse.

Se valoró la alta probabilidad de que entre 3 a 5 años estas plazas queden vacantes, a las cuales debe darse atención de primer orden, para definir los perfiles de estos puestos, los posibles candidatos y la formación que requieren.

CONCLUSIONES ADICIONALES

- ✚ La Administración actual tiene la mayor disposición de formar a su personal y desarrollar su potencial, consolidar la carrera laboral en la empresa y conformar una universidad virtual orientada al cumplimiento de las metas y objetivos, sin embargo se detecta un débil análisis de las competencias interpersonales principalmente.
- ✚ Porcentaje mayor del personal operativo con más de 20 años de laborar en la empresa y próximo a pensionarse lo cual denota la necesidad de formar a nuevo personal en labores tan especializadas.
- ✚ Fuga considerable de talento humano, que debe estudiarse minuciosamente, ya que posterior a ser capacitado y adquirir la experiencia en su puesto de trabajo, obtiene mejores oportunidades de empleo, quedando funciones al descubierto las cuales son claves en las operaciones.
- ✚ Tecnología acorde a los procesos de aprendizaje, se cuenta con equipos de cómputo adecuado, solamente se requiere adaptarla a las necesidades y avances en el campo virtual.
- ✚ Existe alta disposición del personal por especializarse, denotando compromiso con la empresa que ha visto crecer y desarrollarse, llegando a formar parte de una gran familia.
- ✚ La empresa se encuentra bien encaminada a la especialización de su talento humano y ha incursionado en acciones como la Universidad Virtual, plan de sucesión y de jubilados, sin embargo hay aspectos que deben afinarse.

RECOMENDACIONES

- ✚ Incrementar la participación de la Administración activa en este proceso y conocer mejor las necesidades del personal.
- ✚ Brindar mayor divulgación al personal en todas las áreas se cuenta con medios electrónicos informativos sin embargo no todos tienen acceso a este medio, se debe promover el acercamiento de persona a persona, con información clara y sencilla sobre los planes de la empresa en este sentido, mediante charlas o sesiones uno de las principales debilidades detectadas en la falta de comunicación lo que genera muchas dudas e incertidumbre en el personal.
- ✚ Conformar e integrar los diferentes planes: universidad virtual, plan de capacitación, plan de sucesión de y de jubilados, por cuanto los coordinadores de este proceso a pesar de estar dentro de la misma Dirección mostraron desconocimientos sobre los otros planes y esta debe ser una propuesta integral ya que todos las actividades por desarrollar están directamente relacionadas con la preparación y formación del personal.

- ✚ Es posible el acondicionamiento de aulas virtuales, se cuenta con espacios adecuados para conformar estas áreas y brindar las capacitaciones y facilidades al personal para su especialización.
- ✚ Evaluar la viabilidad de continuar al siguiente paso que es la conformación de una universidad corporativa, por cuanto indudablemente esto contribuye a la gestión del conocimiento, las mejores prácticas de la industria se aprenden, organizan y se comparten y es una herramienta que contiene un valor agregado para que la institución se transforme y dinamice.
- ✚ Que el plan de sucesión y de jubilación esté encausado a dejar claramente establecido que los puestos críticos tienen un alto impacto en la implementación del Plan Estratégico de la Empresa, que requieren de un alto conocimiento técnico especializado, que éste representa un alto riesgo a corto plazo, que se presenta un alto grado de dificultad para reemplazar este cargo con personal interno.

BIBLIOGRAFÍA

Alcaraz R. (2006) *El emprendedor de éxito*. Tercera Edición, México: Mc Graw Hill

Emprendedor XXI de Argentina (2011) Actualidad. *Las Universidades Corporativas se abren paso en las Empresas de América Latina*. Recuperado el 22 de Agosto del 2011. De <http://www.emprendedorxxi.coop/blog/actualidad/las-universidades-corporativas-se-abren-paso-en-las-empresas-de-america-latina/>

Chiavenato Idalberto, (2002) *Gestión del Talento Humano, El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Colombia: Mc Graw Hill

Lanuque, A. (s.f). *Competencias*. Recuperado el 22 de agosto del 2011, de <http://www.rppnet.com.ar/competencias.htm>

La creación de las escuelas y universidades corporativas. Recuperado el 22 de agosto de: <http://www.escuelascorporativas.com/>

MBA Key Competencies and Skills. Recuperado el 7 de noviembre del 2010, de http://www.eduers.com/Business/MBA_Key_Competencies_Skills.html

Recope S.A., Recuperado el 10 de Agosto del 2011, de www.recope.go.cr

Rodríguez Y, Regina R., Castro C, (2010) *Estudio Técnico Universidad Virtual*. Recope

Sistemas CBT (2008) *Universidad Corporativa*. Recuperado el 22 de agosto del 2011, de: <http://www.sistemascbt.com/universidad/index.html>

Universidad Corporativa. Recuperado el 20 de Agosto del 2011, de <http://www.universidadcorporativa.com/>

Universidad Corporativa, Sistema CBT. Recuperado el 20 de Agosto del 2011, de <http://www.sistemascbt.com/universidad/index.html>