



INFORME FINAL DE GESTIÓN
09 DE AGOSTO 2010 - 08 DE MAYO 2014

MBA Jacqueline Myrie Johnson
Directora de Recursos Humanos



Presentación

En cumplimiento de lo dispuesto por la Contraloría General de la República, en relación con las “Directrices que deben observar los funcionarios obligados a presentar el Informe Final de su Gestión”, según lo dispuesto en el inciso E) del artículo 12 de la Ley General de Control Interno (D-I-2005-CO-DFOE), publicadas en La Gaceta #131 del 7 de julio del 2005, rindo el informe de fin de gestión del cargo que ejercí como Directora de Recursos Humanos, en el período a continuación citado.

Es importante mencionar que mi nombramiento fue interino del 09 de agosto del 2010 al 08 de mayo del 2014 con Sede en el Plantel Moín, ubicado en Limón; condicionado al desplazamiento oportuno a San José y demás planteles o centros de trabajo cuando las actividades o tareas lo demandaron.

El informe contiene los principales logros alcanzados así como el estado de los proyectos desarrollados durante mi gestión; incluye además el estado de las recomendaciones y disposiciones de órganos de fiscalización, con el fin de poderle dar continuidad a estos proyectos y recomendaciones.

La gestión realizada no hubiera sido posible sin la colaboración de los jefes de departamento y funcionarios que laboran en la Dirección de Recursos Humanos, así como de otras dependencias que coadyuvaron al cumplimiento de los objetivos de la Dirección.



Resumen Ejecutivo

La presente entrega pretende ofrecer una visión general de las actividades llevadas a cabo por la Dirección de Recursos Humanos durante el período de gestión 2010-2014, con relieve en el proceso evolutivo que ha experimentado la función de recursos humanos, realizando una transición significativa al diversificar sus funciones meramente tramitadoras en su cartera de labores a funciones de gestión, asesoría y criticidad en todos los procesos de competencia al recurso humano de la Empresa.

Uno de los logros más importantes y significativos durante el período fue la incursión en un Modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias, por lo cual desde sus inicios, ha sido el centro de atención de todos los esfuerzos por fomentar su implementación. El proceso lleva pasos firmes, pero requiere de un compromiso más arraigado por parte de todos los colaboradores a fin de tener el éxito esperado como muchas otras empresas alrededor del mundo.

Por otro lado, la estrategia durante esta gestión se fundamentó en tres pilares encaminados a mejorar la eficacia de la Empresa, lo cuales están estrechamente entrelazados y se aplicarán de manera conjunta con el fin de asegurar el éxito de la misma:

1. Adopción de un enfoque integral de Gestión de Recursos Humanos: tiene por objetivo asegurar que las personas idóneas estén en el lugar, momento y costo idóneo.
2. Alineación interna y externa: tiene por objetivo lograr una aplicación justa y coherente de las políticas y prácticas internas de recursos humanos, con el Plan Estratégico y Código de Trabajo.
3. Las tendencias en materia de rotación de personal: promover la carrera laboral no abarca ni da seguridad materia de conocimiento y su preservación, por ello la intención debe ir dirigida tanto a intentar preservar como a traspasar ese conocimiento durante el tiempo, y evitar o mitigar la pérdida del mismo.

Es importante plasmar que los logros a mencionar en materia de Gestión del Talento Humano, Compensaciones e Incentivos, Capacitación y Desarrollo, Relaciones Laborales y la Unidad de Recursos Humanos Limón; sólo han sido posibles por el compromiso de cada funcionario dentro de la cadena de valor que hoy representa esta Dirección.



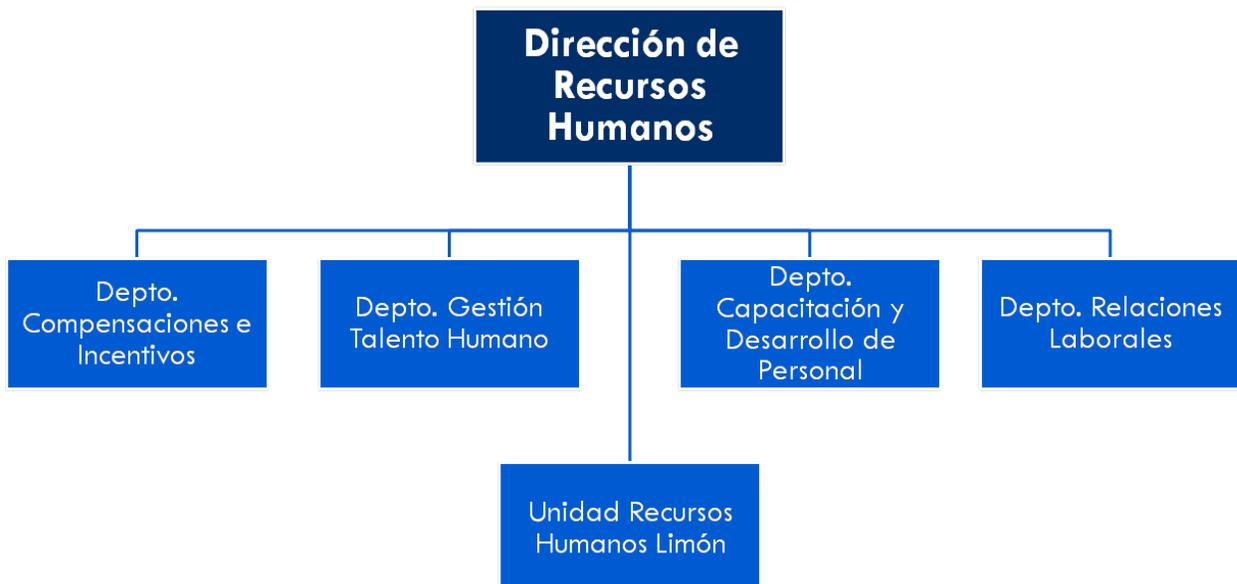
RESULTADOS DE LA GESTIÓN

1. Referencia sobre la labor sustantiva de la Dirección de Recursos Humanos.

La Dirección de Recursos Humanos tiene como objetivo garantizar el reclutamiento, el desarrollo, la estabilidad y la permanencia de empleados idóneos para las distintas áreas de la Empresa, de tal forma que se alcancen los objetivos.

De conformidad con la estructura organizativa aprobada en el año 2011, esta Dirección está integrada por cuatro departamentos, e informalmente además, por una unidad desconcentrada que atiende los requerimientos de las dependencias de las diferentes Gerencias que se ubican en la Zona Atlántica, según se muestra a continuación:

Estructura de la Dirección de Recursos Humanos



Entre sus funciones están:

- A. Proponer y ejecutar las políticas en materia de recursos humanos, que orienten la gestión de la Empresa.
- B. Propiciar el adecuado desarrollo de las actividades de reclutamiento, selección, clasificación, valoración de puestos, administración del presupuesto laboral, control de asistencia y pago de tiempo laborado.
- C. Desarrollar programas de capacitación y formación a todo nivel, así como programas de incentivos que promuevan el adecuado desempeño de las funciones y objetivos de cada unidad.
- D. Contribuir con el desarrollo armónico de las relaciones obrero patronales.
- E. Planificar el recurso humano, en alineamiento con las estrategias.
- F. Administrar los procesos de gestión del cambio.
- G. Brindar asesoría en materia de administración de recursos humanos a las dependencias de la Empresa.
- H. Mantener un apropiado sistema de información que permita la adecuada toma de decisiones en materia de recursos humanos.
- I. Velar por la adecuada aplicación de las normas y procedimientos establecidos sobre recursos humanos.
- J. Coordinar, junto con la jefatura del Departamento de Relaciones Laborales, los asuntos relacionados con la problemática laboral de la Empresa.
- K. Desarrollar actividades que procuren el bienestar social y económico de los trabajadores.
- L. Coordinar labores propias de esta unidad con el resto de la estructura organizacional, en los casos que se considere necesario.
- M. Establecer canales de coordinación y comunicación con el área de informática que en sus efectos promuevan acciones tendientes a mantener actualizado y en óptimas condiciones el Sistema Integrado de Recursos Humanos (SIRH).

2. Cambios surgidos en el entorno durante el período de gestión, incluyendo los principales cambios en el ordenamiento jurídico que afectaron el quehacer de la Dirección.



- La reestructuración organizacional que se comenzó a gestionar en el año 2010, fue concretada en el 2011 al ser aprobada por MIDEPLAN según Oficio DM-342-11, con lo cual se revirtió el proceso de crecimiento institucional que se dio en los años 2007 y 2008, de tal forma que RECOPE asumiera únicamente las funciones que por ley estrictamente le corresponden, y se convirtiera además en una organización más funcional y eficiente para la toma de decisiones.
- A inicios del año 2012, El Departamento de Relaciones Laborales pasó de ser un órgano estrictamente jurídico, a una dependencia más enfocada en mejorar las relaciones laborales. Anteriormente se atendían juicios laborales y se evacuaban consultas de índole jurídico-laboral; sin embargo, esta actividad se trasladó de manera exclusiva a la Dirección Jurídica. Este departamento tiene además, una participación activa en Programas de Valores y Ética Empresarial presenciales o a través de la Universidad Virtual.
- A través del STAP-1913-2013 la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria autorizó modificaciones planteadas por RECOPE al Manual Descriptivo de Puestos, con el fin de adaptarlo a las necesidades empresariales y condiciones del mercado de oferentes. Estos cambios rigieron a partir del 01 de agosto del 2013.
- Mediante la Resolución N° 11506-2013 dictada por la Sala IV se declara inconstitucional inciso d) del numeral 142 de la Convención Colectiva a partir del 10 de octubre del 2013. Por interpretación de la Dirección Jurídica según Oficio DJU-1604-2013, se recomienda bajar el tope de 24 a 20 años de cesantía.
- A mediados del año 2013 la Gerencia de Administración y Finanzas con la nota GAF-0947-2013 autorizó que la Unidad de Recursos Humanos ubicada en Limón dependiera de manera directa de la Dirección de Recursos Humanos. Lo anterior debido a que esta unidad ejecuta procesos de los cuatro departamentos formales de manera independiente pero bajo los lineamientos emitidos por esta Dirección.
- En el accionar de la Dirección de Recursos Humanos, es implícita la relación que debe mantenerse con las organizaciones gremiales existentes, como SITRAPEQUIA, ATEREL y



APT. Por reunir un número mayor de trabajadores, SITRAPEQUIA ha sido copartícipe en diferentes procesos y negociaciones que se han desarrollado durante esta gestión, como por ejemplo: la revisión del Manual Descriptivo de Puestos, producto de la no implementación del Estudio Integral que se hiciera en el año 2008, el estudio salarial del mercado que se hizo para compensar la brecha salarial existente entre el nivel profesional y no profesional, la definición de una nueva metodología para la evaluación del desempeño, entre otros.

Es importante mencionar que la gestión de esta Dirección está supeditada al cumplimiento de la Convención Colectiva de los Trabajadores y los acuerdos Empresa-Sindicato derivados de su aplicación.

3. Estado de la autoevaluación del sistema de control interno de la Dirección al inicio y al final de la gestión.

En materia de autoevaluación únicamente se tiene una acción pendiente, la cual está supeditada al desarrollo del Estudio Integral por Competencias, que se encuentra en ejecución. En el Anexo 1 se muestra el detalle de esta acción.

4. Acciones emprendidas para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno de la Dirección, durante el último año.

En la medida de las posibilidades y con los recursos disponibles, se han realizado las acciones necesarias para atender las recomendaciones de estos informes. En el Anexo 2 se adjunta la evolución que ha tenido esta materia y el estado actual de las recomendaciones pendientes.

5. Principales logros alcanzados durante la gestión de conformidad con la planificación de la Dirección.

5.1 Remodelación de las oficinas del piso 7 del Edificio Hernán Garrón



Se acondicionó físicamente el piso N°7 del Edificio Hernán Garrón mediante la incursión de espacios abiertos empleando estaciones de trabajo tipo modulares; adicionalmente la unificación de la Dirección y sus departamentos en un solo espacio compartido, lo que mejora la comunicación entre dependencias, transferencia y desplazamiento de documentación o personas, iluminación, servicio al cliente, integración laboral y aplicación de la Ley 7600.

5.2 Elaboración de Normativa

Durante mi gestión se actualizaron los siguientes reglamentos y procedimientos:

- Reglamento de Capacitación y Formación de RECOPE: aprobado en firme mediante artículo 4 de la Sesión de Junta Directiva 4766-319 del 15 de enero del 2014. Publicado en La Gaceta N°41 del 27 de febrero del 2014.
- Manual de Inducción para el colaborador de RECOPE. AF-01-12-005.
- Trámite para la presentación de la Declaración Jurada de Bienes. AF-05-03-003.
- Trámite convenios de práctica y contratos de aprendizaje. AF-06-03-001.
- Registro y control de las vacaciones. AF-10-03-002.
- Confección de Planillas. AF-10-03-003.
- Trámite de liquidaciones por finalización de contrato de trabajo. AF-10-03-006.
- Procedimiento para la Administración de Capacitación y Formación AF-11-02-013:
- Instructivo para la elaboración del Diagnóstico de Necesidades y el Plan Anual de Capacitación. AF-11-03-01.
- Instructivo para gestionar actividades de Capacitación No Programadas. AF-11-03-02.
- Instructivo para la aprobación y ejecución de capacitación derivada de los procesos de contratación administrativa de bienes y servicios. AF-11-03-03.
- Instructivo para otorgar Becas de Formación Académica. AF-11-03-04.
- Instructivo para la adjudicación de Becas por Convención Colectiva. AF-11-03-05.
- Instructivo para Certificar la Participación de los Colaboradores en Actividades de Capacitación. AF-11-03-06.
- Instructivo sobre la Gestión Secretarial y Administración de la Documentación. AF-11-03-07.



- Instructivo para gestionar actividades de Capacitación Programadas. AF-11-03-08.

Asimismo, se tienen otros documentos en proceso:

- Reglamento de Disponibilidad de RECOPE
- Reglamento de Becas por Convención Colectiva
- Reglamento de Teletrabajo
- Manual para la Aprobación y Pago de Tiempo Extraordinario
- Procedimiento de Reubicaciones de Personal
- Uso de la Sala de Capacitación en Moín
- Uso de las Instalaciones del Polideportivo en Refinería

5.3 Adquisición de Equipos

- Para reforzar el Sistema de Control de Asistencia, en el año 2012 y 2013 se adquirieron relojes biométricos, mismos que fueron ubicados en los diferentes centros de trabajo para cubrir la demanda de equipo y ser preventivo ante fallas del mismo equipo.
- Para atender el nuevo modelo de control de accesos y pago de servicios de alimentación por medio de carnets con chip integrado, se adquirieron impresoras especializadas con la colaboración de la Dirección de Tecnología de Informática, y fueron suministradas a las Dependencias de la Dirección en San José y Limón a fin de implementar el modelo expeditamente en toda la Empresa.
- Se adquirieron archivos móviles con vagones de rodamiento y mecanismo de desplazamiento asistido, con el propósito de reforzar la custodia de los expedientes de personal, así como su formato de ordenamiento, para las dependencias de la Dirección ubicadas en Limón y San José.
- Se realizaron y concretaron gestiones para la adjudicación de nuevas computadoras a todo el personal de recursos humanos y oficina de polideportivo Limón, actualizando y mejorando la eficiencia en sus labores.



- Se adquirió un nuevo sistema de audio para la Sala de Capacitación en Moín, proyectándola hacia un mejor servicio en las reuniones o capacitaciones que se imparten.
- Con el fin de mejorar el servicio de los funcionarios que son remitidos por el centro médico o tienen prescripción de requerir fisioterapia después de algún accidente o enfermedad, se gestionó la compra de equipo para fisioterapia del personal en el polideportivo Limón, incluyendo equipo biomecánico disponible en el gimnasio.

5.4 Mejoras Digitales

- En el año 2013, al consolidarse la implementación de los formularios digitales de Reporte de Asistencia y Solicitud de Trámite en coordinación con la Dirección de Tecnología Informática, se logra cumplir no sólo con la política de “cero papel” impulsada por la Presidencia, sino además mejorar significativamente los tiempos de recibo de los reportes de asistencia, confección de planillas y alimentación de las bases o historial del Sistema de Recursos Humanos. Este proceso de implementación está en transición paulatina y monitoria, pero de paso seguro.
- Por medio de la actualización en el equipo de control de asistencia con relojes biométricos de rápida respuesta a la marca, acceso simple y variada forma de registro por reconocimiento facial, huella digital, clave o tarjeta de proximidad, se impulsaron las mejoras en el “Sistema de Marcas”, automatizando el control de registros para la confección de reportes, así como el respaldo y la confiabilidad de la información.
- Se implementó un nuevo carné de identificación en el año 2013, aprovechando dos proyectos indicados de control de acceso a oficinas y pago del servicio de alimentación de la Dirección de Administración de Bienes y Servicios, para lo cual se coordinó toma de fotos, impresión y sustitución de alrededor 2000 carnets de mayor grosor, acabado, arte y propiedades digitales por el chip en su interior.
- Siguiendo el camino de los recursos informáticos disponibles en los que la Empresa incursionó durante los últimos 4 años, se coordinó con la Dirección de Tecnología



Informática la aplicación de la herramienta ALFRESCO (Sistema de Gestión de Documentos), para la digitalización de todos los expedientes del personal, promoviendo un mejor resguardo, practicidad y seguridad del histórico de cada colaborador. Actualmente los expedientes están en proceso de ordenamiento, foliado, escaneo y almacenamiento en la base de datos de la herramienta.

5.5 Estudio Actuarial

La empresa de auditoría externa Deloitte & Touche, S.A; presentó a RECOPE el 13 de julio del 2012 el informe sobre la auditoría realizada a los Estados Financieros para el año terminado al 31 de diciembre del 2011 de acuerdo con las Normas Internacionales de Auditoría. Dicho informe señaló deficiencias en control interno y específicamente el punto 4, la ausencia de un estudio actuarial de la provisión de prestaciones legales que respaldaran la razonabilidad del saldo que se registraba en ese entonces, pero que no se actualizaba desde el año 2003. Para subsanar esta debilidad se firmó un convenio con el Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP), con el propósito de cuantificar la Provisión de Prestaciones Legales al 31 de diciembre de 2013, el cual arrojó un monto de ¢26.566.379.491, lo que representa un 5.16% del activo total de RECOPE.

5.6 Universidad Virtual

En el 2011 se llevó a cabo el estudio técnico para desarrollar la universidad virtual, el cual recomendó la implementación de este proyecto utilizando la plataforma de software libre Moodle, inicialmente con dos cursos: Camino a la Excelencia e Introducción a la Industria Petrolera. En julio del 2011 se hizo un plan piloto en el cual participaron 33 personas, y a partir de agosto de ese año se han programado aproximadamente 6 temporadas cada año.

Actualmente se cuenta con una oferta académica de 13 cursos, los cuales han sido desarrollados utilizando el conocimiento de personal interno experto en su campo:

- Cambio climático
- Camino a la Excelencia



- Conducción Eficiente: Gasolina
- Sistema de Comando de Incidentes
- Ergonomía en el uso de la tecnología
- Introducción a la Industria Petrolera
- Libre Office
- Liderazgo
- Servicio al Cliente
- A RECOPE le importa su vida
- Equipo utilizado en la industria petrolera
- SIG-SAP Básico

La Administración Superior mediante los oficios: GG-1632-2012, GG-554-2013, GG-438-2013 y GAF-1745-2013 definió como obligatorios para toda la población los cursos: Camino a la Excelencia, Introducción a la Industria Petrolera, Servicio al Cliente y Sistema de Comando de Incidentes.

Al 31 de marzo del 2014 se cuenta con 1645 horas de capacitación impartidas, 2007 funcionarios capacitados y 79 cursos impartidos.

Se encuentran en etapa de diseño los siguientes cursos: Redacción de Documentos Administrativos, Conducción Eficiente Avanzado y A RECOPE le importa su vida para transportistas. Se encuentra concluido el curso sobre “Ley de Control Interno”, el cual será inaugurado con la Junta Directiva entrante y Gerentes de Área.

5.7 Inducción Empresarial

Se implementaron mejoras en el programa de inducción empresarial, incorporando información sobre la Ley Contra el Hostigamiento Sexual, Ley 7600 y su Reglamento, Políticas de SAS, Convención Colectiva, Manual de Inducción, Código de Ética, entre otros.

El nuevo modelo apela al acercamiento de los trabajadores en las labores sustanciales de RECOPE, por medio de giras en las cuales conocen los tipos de labores ejecutadas en Plantel



Moín, Edificio Hernán Garrón y el Plantel El Alto de Ochomogo. Se genera en ellos no sólo una idea generalizada del quehacer diario de la Empresa, sino que además se fomenta un sentimiento de pertenencia de lo que son parte y representan.

5.8 Capacitación para Secretarias

En el 2012 se llevó a cabo con instructores internos el Taller sobre Gestión Documental y Administración Electrónica de Documentos, con el propósito de que las secretarias y personal relacionado con la administración de documentos conocieran la normativa vigente sobre documentos electrónicos, los sistemas institucionales de archivos (ALFRESCO, CORDIGITAL), entre otros; y aplicaran lo necesario en sus labores diarias. Actualmente se está coordinando con las áreas involucradas para impartirlo como una actualización.

5.9 Programas Nivelatorios personal Refinería

Con el objetivo de desarrollar los programas de entrenamiento/capacitación nivelatorios de forma integral e inter-relacionados con la industria petrolera, en aspectos básicos y fundamentales para generar un desempeño óptimo de competencias al personal operativo, técnicos e ingenieros de la Refinería se diseñaron en conjunto con los expertos de contenido los programas de capacitación para los siguientes niveles:

- Ingenieros de Mantenimiento, Procesos de Refinación e Ingeniería: para identificar y solucionar problemas propios de una planta de refinación.
- Operadores y Técnicos de Procesos, Mantenimiento y Control de Calidad: para fortalecer los aspectos básicos relacionados con el mantenimiento y control de calidad bajo un entorno alineado con los procesos de refinación y los componentes asociados de una refinería.

5.10 Actividades recreativas



Durante mi gestión se cumplió a cabalidad con la promoción y organización de diferentes actividades de carácter recreativo-laboral, como lo son los convivios navideños y la celebración del Día de la Cultura Afrodescendiente, entre otras.

6. Estado de los proyectos más relevantes en el ámbito de la Dirección, existentes al inicio de la gestión y de los que quedan pendientes de concluir.

6.1 Modelo de Gestión del Talento Humano basado en Competencias

Se dio inicio al desarrollo de un Modelo Integral de Gestión del Recurso Humano por Competencias, con el cual se va a propiciar mayor objetividad en los procesos y subprocesos de Recursos Humanos, al alinear el desempeño de los trabajadores con los objetivos, estrategias y valores empresariales y al accionar los planes de capacitación para el entrenamiento y desarrollo de competencias laborales.

Antecedentes:

Con fundamento en el artículo 122 de la Convención Colectiva vigente, la Junta Directiva en Sesión Ordinaria N°4664-217, celebrada el miércoles 22 de agosto del 2012, acordó instruir a la Administración para que realice un Estudio Integral de Puestos por Competencias, el cual deberá ajustarse en su totalidad a las Directrices de Políticas Salariales de la Autoridad Presupuestaria. Para tal efecto, se firmó un contrato con la Universidad de Costa Rica, mediante el Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP), para desarrollar un modelo de Gestión del Talento Humano basado en competencias que consta de siete (7) entregables los cuales son:

- Diagnóstico de la situación actual en el campo de la clasificación y valoración de puestos.
- Manual de perfiles de puestos por competencias.
- Bechmarking internacional.
- Diccionario de competencias.
- Propuesta de gestión de sistema de reclutamiento y selección.



- Valoración y escala salarial.
- Detección de necesidades de capacitación, basado en competencias y su respectivo cierre de brechas.

El monto total del contrato suscrito es de ciento treinta y cuatro millones de colones exactos, para lo cual se realizaron las previsiones presupuestarias correspondientes, debidamente aprobadas por los entes externos.

Los beneficios de este proyecto son:

- Contar con un Manual de Puestos actualizado de acuerdo con la estructura organizacional modificada en el 2011, que contemple las competencias técnicas y actitudinales requeridas para cada puesto.
- Preparar a la Empresa ante la estandarización que deberá implementar la Dirección General de Servicio Civil para incluir a todos los entes del Estado en un Modelo de Gestión por Competencias (Voto de la Sala IV).
- Homologar algunos puestos claves con estándares internacionales de empresas petroleras de la región.
- Fortalecer el Sistema de Control Interno Empresarial al mitigar los riesgos identificados en los procesos de Recursos Humanos.
- Minimizar la subjetividad en los procesos y subprocesos de Recursos Humanos (Reclutamiento y Selección de Personal)
- Disponer de un Plan de Capacitación que responda a las necesidades reales que el personal requiere para el cierre de brechas de competencias.
- Alinear el desempeño de los trabajadores con los objetivos y valores de la Organización.
- Incrementar la competitividad, productividad y desarrollo de los trabajadores.

6.2 Estudios de Cargas de Trabajo

En cumplimiento del acuerdo tomado por la Junta Directiva en la Sesión Ordinaria N°4751-304 celebrada el 16 de octubre del 2013 y modificado en Sesión Ordinaria N° 4764-317 del 18 de diciembre de 2013, se instruye a la Administración para que realice un estudio de cargas de



trabajo que justifique la ocupación de las plazas vacantes. Se exceptúan de este proceso las plazas correspondientes a las áreas de Servicios Médicos, Seguridad y Vigilancia, Inspectores y Profesionales SAS, atención primaria al cliente (Facturación); asimismo otras labores que debiliten el control o riesgo para la empresa previa aprobación de la Junta Directiva.

El Consejo Consultivo creó una Comisión liderada por el Departamento de Gestión de Procesos en coordinación con el Departamento de Gestión del Talento Humano, conformada por profesionales de diferentes dependencias (nota GG-2455-2013). De esta comisión fueron excluidos varios miembros, por lo cual la Administración Superior giró instrucciones a la Dirección de Recursos Humanos para gestionar una contratación externa.

Se recibieron ofertas de FUNDATEC y CICAP para el proceso de estudios de carga de trabajo que involucre 179 funcionarios ubicados en diferentes centros de trabajo, propuestas de 21 y 38 millones de colones respectivamente, que en la actualidad se están analizando.

6.3 Teletrabajo (Decreto #37695-MP-MTSS)

Con base en políticas gubernamentales se promovió un Plan Piloto de Teletrabajo a nivel empresarial, con la participación de 25 funcionarios de diferentes dependencias y zonas geográficas. El mayor fin buscado es promover la modernización de las organizaciones, la inserción laboral, reducir el gasto en las Instituciones Públicas, incrementar la productividad del funcionario, el ahorro de combustibles, la protección del medio ambiente, y favorecer la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, mediante la utilización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC's).

Posterior a la conclusión del plan piloto en noviembre de 2013, se generó el reglamento a partir de la experiencia adquirida, el cual está siendo valorado y actualizado por la Comisión y la Dirección Jurídica ante una reciente modificación en el Decreto de Gobierno.

6.4 Modelo de Atención Integral para las Personas Trabajadoras



Se diseñó el Modelo Integral de la Persona Trabajadora para abordar la problemática existencial de los trabajadores de RECOPE. Se contemplan en este modelo los Consultorios Socio-laborales, talleres, conversatorios, jornadas, entrenamientos, procesos de acompañamiento, etc.; para promover los valores éticos, guiar procesos de solución de conflictos, reeducar a jefes y colaboradores en el cumplimiento de deberes, asesorar en materia de régimen disciplinario y observancia de normativa interna y externa en asuntos laborales.

Se ha estudiado la dinámica organizacional en diferentes centros de trabajo, atendiendo los grupos ocupacionales prioritarios. Está pendiente la gestión de una contratación externa para la realización de estudios de clima laboral.

6.5 Programa de Desarrollo de Habilidades Gerenciales

Conscientes de que la fortaleza de RECOPE se encuentra en sus colaboradores y la manera como llevan a cabo sus funciones, el tema de Liderazgo en las líneas de mando, ha sido de especial importancia, por lo que en el 2011 y en el 2013 se llevaron cabo una serie de seminarios, en los cuales participaron las jefaturas formales de la Empresa, así como los profesionales que son coordinadores de unidades o jefes de áreas operativas y que tienen personal a cargo. Este programa se va a continuar desarrollando.

6.6 Formación de Jefaturas en Selección de Personal

Con la importancia que implica la correcta y precisa selección de personal, se desarrolló el curso *“Técnicas para Entrevistas Estructuradas de Selección de Personal”* para Jefaturas con mayor grado de rotación de personal a cargo, facultándolos con técnicas explícitas de acuerdo con las labores y necesidades a cubrir, así como proyectándolos hacia los nuevos cambios que se avecinan en los modelos de gestión del recurso humano, políticas de gobierno y realidad social. El curso aportó técnicas básicas para que los participantes conozcan, comprendan y apliquen entrevistas a potenciales candidatos, mediante pautas fundamentadas en criterios válidos y certeros que les permita seleccionar a los mejores oferentes de manera efectiva ante un perfil deseado.



6.7 Sistema de Evaluación del Desempeño SEDER

Ante un rezago de alrededor de 27 años en el modelo y monto de reconocimiento por evaluación del desempeño, a finales del año 2012 se difundió en toda la Empresa la nueva metodología de Evaluación del Desempeño (SEDER), proceso técnico que permite valorar de forma integral, sistemática y continua, el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de su trabajo.

El sistema busca el cumplimiento de objetivos medibles y alcanzables, así como eliminar la subjetividad del proceso de calificación, entablar canales directos de comunicación entre jefaturas y subalternos, identificar cualidades propias que propician un mejor desarrollo de labores, entre otras.

Actualmente el sistema de administración por objetivos no se ha aplicado debido a que la Administración y el Sindicato no se han puesto de acuerdo sobre la forma asociada a la remuneración por la aplicación del instrumento. Pese a ello, se han estado recopilando los objetivos de las diferentes áreas, de los cuales se tiene aproximadamente un 80% de la información.

6.8 Plan de Sucesión

Dentro del Plan Estratégico 2010-2014 establecido por RECOPE se determinó la necesidad de realizar un plan de sucesión, debido a que un porcentaje considerable de los empleados están en proceso de jubilación en un plazo de tres años, aspecto que debe ser atendido con urgencia, principalmente en el ámbito operativo, dado que es una área donde se desarrollan actividades muy especializadas, y es difícil encontrar en el mercado laboral nacional personas con el perfil que se necesita para el cumplimiento de las mismas.

Inicialmente el plan se aprobó para los puestos de Gerencia, Direcciones y Jefes de Departamento. Sin embargo, debido a la complejidad de las labores que se realizan en las áreas operativas de la Empresa y como parte de un proyecto que se debe ir desarrollando por etapas,



la Dirección de Recursos Humanos inició el proceso en la Gerencia de Distribución y Ventas y la Gerencia de Refinación.

Este proyecto ha tenido atrasos producto de la desvinculación de un número considerable de funcionarios, por motivo de la reducción de los años de la cesantía que se reconocían en RECOPE.

6.9 Módulo Integral de Gestión de Recursos Humanos

Recientemente se dio inicio al desarrollo de un Módulo Integral de Gestión del Recurso Humano, avance tecnológico que vendría a automatizar e integrar los procesos y subprocesos de Recursos Humanos y permitiría disponer de información oportuna para la toma de decisiones.

Se definió un equipo de trabajo conformado por representantes de los cuatro departamentos y de la Unidad de Recursos Humanos de Refinería, equipo que se encuentra realizando el levantamiento de los procesos y requerimientos del sistema.

6.10 Participación en ARPEL

En el año 2011 la Dirección de Recursos Humanos se integra al recién formado Comité del Talento Humano y Gestión del Conocimiento, creado para desarrollar, compartir y promover mejores prácticas y soluciones en términos de atracción, retención, capacitación y desarrollo del talento humano, así como la gestión del conocimiento.

En la práctica a lo interno de RECOPE se realizó un Plan Piloto para el Mapeo de Gestión del Conocimiento, cuyos resultados fueron presentados en la reunión anual del Comité en Uruguay. Para ello se definió el término de Gestión del Conocimiento:

“Es el proceso que continuamente asegura el intercambio de experiencias, la transferencia y aplicación del conocimiento crítico interno y externo de una manera sistemática y eficiente, orientada a la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos de la organización”



Los criterios para identificación de los cargos críticos y la población con alto riesgo de desvinculación son:

- a. Genera relaciones transversales en la Empresa, articulando procesos entre gerencias y/o empresas externas.
- b. Tiene un impacto importante en la producción de ingresos de la empresa.
- c. Fundamental para el desarrollo y la ejecución del plan estratégico del Área/Empresa.
- d. Requiere de formación técnica especializada.
- e. Difícil reemplazar este cargo con sucesor interno.
- f. Difícil contratar oportunamente un reemplazo externo.
- g. Cargo es relevante para el desarrollo de productos y/o servicios del área.

Esta práctica, amplió la perspectiva y puso a prueba el modelo desarrollado y aplicado en otras grandes empresas como ECOPETROL, mostrando excelentes resultados y abriendo camino para el aseguramiento en la promoción y conservación del conocimiento. Hay mucho camino por recorrer y detalles por afinar, pero la empresa está preparada y bien encaminada a lograr el éxito en tanto se puedan instaurar con compromiso el modelo para una sana gestión del conocimiento.

6.11 Creación de Nuevas Plazas

Presentando las respectivas justificaciones ante la Autoridad Presupuestaria, se ha logrado la continuidad en la aprobación para el uso de 16 plazas de servicios especiales asociadas con diversos proyectos de gran envergadura de la Empresa, además de la aprobación para la creación de 8 nuevas plazas fijas para cumplir con los convenios internacionales en materia de aviación civil, suscritos por Costa Rica, así como atender la demanda energética en los aeropuertos de mayor tránsito del país según consta en el STAP-0920-2014.

7. Administración de los recursos financieros asignados durante la gestión a la Dirección.

7.1 En materia de presupuesto laboral, se realizan de manera permanente las siguientes funciones:



- Se remunera a los trabajadores de la Empresa quincenalmente, de acuerdo con los cronogramas establecidos para tal fin.
- Se proponen y coordinan estudios en materia de compensación, con base en las directrices y políticas salariales y de empleo de la Autoridad Presupuestaria y lineamientos de la Administración Superior.
- Se elaboran informes en materia salarial solicitados por las autoridades superiores.
- Se revisan y aplican las modificaciones administrativas presupuestarias.
- Se preparan y revisan los informes de la ejecución del presupuesto mensual, trimestral y la liquidación presupuestaria.
- Se revisan tanto números como las justificaciones de las solicitudes de recursos del presupuesto ordinario, para que cumpla con la normativa existente y no sobrepasen el límite de recursos asignados para el año que se está presupuestando.

7.2 Propuestas Salariales:

- En año 2010 se realizó un estudio de mercado a ocho instituciones del Sector Público por medio de una contratación externa, que permitiera comparar los salarios de RECOPE con otras instituciones de naturaleza similar, para todas las clases de puestos y rediseñar los salarios bases propuestos según los datos arrojados del estudio.
- La propuesta iba dirigida a promover un salario competitivo con respecto al mercado, mayormente en ciertos puestos particulares a la actividad de la industria petrolera, así como reconocerle al sector productivo (operativo) un percentil más alto respecto al sector administrativo.
- El estudio fue aprobado por la Junta Directiva, sin embargo no entró en vigencia por falta de aprobación de la Autoridad Presupuestaria, por las siguientes razones:
 - a. Se incluyó dentro del estudio al Banco Nacional.
 - b. No se consideraron pluses salariales.
 - c. Se empleó el decreto de salarios mínimos para la fijación de los salarios.



- d. Hubo un 5% de aumento por negociación entre el sindicato y la administración de RECOPE para aquellos puestos que por estudio no requerían estudio.

En términos generales, los recursos asignados se ejecutan de conformidad con la planificación aprobada, y en cumplimiento con la normativa y disposiciones vigentes en la materia.

8. Sugerencias para la buena marcha de la Dirección.

8.1 Gestión del Conocimiento

- Es necesario promover ante la Administración Superior la inclusión de Gestión de Conocimiento en el Plan Estratégico, que garantice una cultura de colaboración, seguimiento y control de este proceso.
- Se requiere ampliar el Plan Piloto para minimizar el riesgo de la pérdida de conocimiento crítico, considerando otras áreas de la cadena de valor de la Empresa.
- El ejercicio abrió espacios para compartir las mejores prácticas, experiencias, lecciones aprendidas, lo cual agrega valor al conocimiento adquirido, tanto por los funcionarios que lo entregan como los que lo reciben, por lo cual se sugiere seguir ampliando el ejercicio a todo los niveles organizacionales.
- El método permite lograr un retorno en la inversión en formación del personal y una rápida asimilación del conocimiento compartido, por lo cual es ampliamente recomendado su aplicación.

8.2 Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias

- RECOPE está en el momento oportuno para emigrar sobre una nueva forma de gestionar el talento humano, de ahí se desprende el reciente esfuerzo de esta Dirección para incursionar en una metodología donde se posiciona al capital humano en el centro de la organización. Este enfoque pretende mejorar el desempeño general en forma integral y más efectiva, al asegurar que las personas asignadas a las distintas actividades sean las más idóneas para la función. A su vez permite integrar todos los subsistemas que conforman la Gestión de los recursos Humanos (inducción, selección, planes de carrera,



capacitación, evaluación del desempeño, valoración, plan de sucesión, relaciones laborales, etc.)

- Este estilo de gestión de recursos humanos, como estrategia para incrementar los niveles de productividad y satisfacción laboral, hace necesaria la continuidad de la gestión emprendida durante este período, mediante la aplicación correcta y efectiva del modelo basado en competencias que ha sido implementado en las empresas más exitosas a nivel mundial, y en algunas organizaciones de nuestro país.

8.3 Grupos Gremiales

- Continuar asegurando relaciones laborales colectivas y sindicales de confianza, que garanticen la paz y el beneficio común entre RECOPE y las organizaciones gremiales existentes, que impulsen una mayor productividad y mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores, vital para el armonioso desarrollo de los proyectos emprendidos o por desarrollar.

9. Estado actual del cumplimiento de las disposiciones que durante la gestión giró la Contraloría General de la República.

Sobre este aspecto, se atendieron las observaciones indicadas por la Contraloría General de la República para la medición del Índice anual de Gestión Institucional, a través de la Unidad de Control Interno y Valoración del Riesgo.

10. Estado actual del cumplimiento de las disposiciones o recomendaciones que durante la gestión giró algún otro órgano de control externo.

En este punto se destacan únicamente las disposiciones que emite la Autoridad Presupuestaria, las cuales se han cumplido según lo requerido.

11. Estado actual de cumplimiento de las recomendaciones que durante la gestión formuló la Auditoría Interna.



Todas las recomendaciones de la Auditoría Interna se han atendido oportunamente, no obstante, se destaca el hecho de que muchas de ellas están supeditadas al mantenimiento correctivo del Sistema Integrado de Recursos Humanos, actividad que no depende de esta Dirección. En el Anexo 3 se adjunta el estado actual de las recomendaciones pendientes.

Finalmente, es importante mencionar que la mayoría de los proyectos detallados en este documento están plasmados en la planificación institucional, según consta en el Anexo 4, referente al Plan Operativo Institucional (POI).



Anexo 1



Anexo 2



Anexo 3



Anexo 4

