

RECOPE

INFORME DE FIN DE GESTIÓN

MARÍA DEL PILAR FLORES PIEDRA

DIRECTORA DE RECURSOS HUMANOS



INFORME DE FIN DE GESTIÓN

Perteneciente a: Lic. María del Pilar Flores Piedra
Puesto: Directora de Recursos Humanos -RECOPE
Fecha Inicio: 3 de julio del 2006
Fecha Finalización: 9 de agosto del 2010

I- BASE LEGAL.

El inciso e) del artículo 12 de la Ley General de Control Interno dispone que los jefes de las instituciones públicas deberán presentar un informe de fin de gestión y realizar la entrega formal del ente o el órgano a su sucesor de acuerdo con las directrices de la Contraloría General de la República.

II- PRESENTACIÓN

Como resultado de la gestión y siguiendo con el formato de presentación definido en el procedimiento, se incluyen en el presente informe los aspectos más sobresalientes, que fueron desarrollados durante la gestión y que estuvieron orientados al fortalecimiento de la Dirección de Recursos Humanos, mediante la atención de las oportunidades de mejora identificadas en el diagnóstico empresarial, diagnóstico elaborado en la Dirección de Recursos Humanos, informes de auditoría interna, informes de autoevaluación del control interno, y las acciones correctivas emitidas como parte del proceso de administración del riesgo empresarial.

III- RESULTADOS DE LA GESTIÓN

1- Finalidad de la Dirección de Recursos Humanos

A continuación se detalla la labor sustantiva de la Dirección de Recursos Humanos de conformidad con la estructura organizativa de RECOPE vigente a agosto del 2010:

Objetivo:

- Garantizar la captación, el desarrollo, la estabilidad y la permanencia de empleados idóneos para las distintas áreas de la institución, de tal forma que se alcancen los objetivos empresariales.



INFORME DE FIN DE GESTIÓN

Funciones:

- Planifica el recurso humano de RECOPE S.A. en alineamiento con las estrategias.
- Administra los procesos de gestión del cambio.
- Propone y ejecuta las políticas estratégicas en materia de recursos humanos, que orienten la gestión de la Empresa.
- Propicia el adecuado desarrollo de las actividades de reclutamiento, selección, clasificación, valoración de puestos, administración de presupuesto laboral, control de asistencia y pago de tiempo laborado.
- Desarrolla 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.
- Contribuye al desarrollo armónico de las relaciones obrero patronales.
- Brinda asesoría en materia de administración de recursos humanos a las dependencias de la Empresa.
- Mantiene un apropiado sistema de información que permita la adecuada toma de decisiones en materia de recursos humanos.
- Vela por la adecuada aplicación de las normas y procedimientos establecidos sobre recursos humanos.
- Coordina, junto con la jefatura del Departamento de Relaciones Laborales, asuntos relacionados con la problemática laboral de la Empresa.
- Desarrolla actividades que procuren el bienestar social y económico de los trabajadores.
- Coordina labores propias de esta unidad con el resto de la estructura organizacional, en los casos que se considere necesario.
- Establece 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).

La Dirección de Recursos Humanos para cumplir con esta labor está compuesta por cuatro Departamentos: Gestión del Talento Humano, Capacitación y Desarrollo de Personal, Administración de Compensaciones e Incentivos, y Relaciones Laborales.



INFORME DE FIN DE GESTIÓN

2- Cambios en el entorno de la Dirección de Recursos Humanos

En diciembre del 2007, se aprobó la reestructuración de la Empresa, por parte de la Junta Directiva, en la misma se creó el nuevo Departamento de Gestión del Talento Humano en la Dirección de Recursos Humanos. Esto con el fin de darle un enfoque estratégico a los procesos que se han venido realizando.

En octubre del 2008, la Sala IV declaró inconstitucional el tope de 30 años en el cálculo de los aumentos salariales por concepto de anualidades de los empleados del sector público, estipulados en el artículo 5 de la Ley de salarios de la administración pública.

El decreto ejecutivo DE-34409-MP-J publicado en marzo del 2008 modificó el Reglamento a la Ley Contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública, en la cual se definen los funcionarios obligados a presentar la declaración jurada de bienes ante la Contraloría General de la República, cuyo proceso administra la Dirección de Recursos Humanos.

3- Acciones emprendidas sobre el sistema de control interno

Se realizaron los procesos de autoevaluación del control interno tanto en la Dirección de Recursos Humanos, como en cada uno de los departamentos que la componen, se da seguimiento periódico a las acciones que se derivaron de las autoevaluaciones.

En el Anexo No. 3 se presenta el detalle de las acciones correctivas identificadas y el estado de avance de las mismas.

4- Principales logros alcanzados durante el período 2006-2010:

4.1 Aprobación del nuevo Departamento de Gestión del Talento Humano

Se elaboró un diagnóstico de la gestión de la Dirección de Recursos Humanos, que evidenció las oportunidades de mejora en los diferentes componentes del sistema de recursos humanos. Con el fin de buscar una separación entre la labor operativa de la estratégica del Departamento de Administración de Personal, se logró que la Junta Directiva aprobara la separación de esta dependencia en dos departamentos el de Administración de la Compensación e incentivos y el departamento de Gestión del Talento Humano de tal forma que se atendieran las siguientes funciones:



INFORME DE FIN DE GESTIÓN

Departamento de Administración de Compensaciones e Incentivos

Objetivo:

Coordinar, dirigir, y desarrollar las actividades propias de la valoración de puestos, así como documentar, registrar los movimientos de personal y administrar los sistemas de información, remuneración e incentivos de la fuerza laboral.

Funciones:

- Administra el sistema de valoración de puestos.
- Elabora las proyecciones presupuestarias para la ejecución de los conceptos salariales.
- Coordina, ejecuta y supervisa el proceso de confección mensual de la planilla.
- Mantiene actualizada la relación de puestos y la difunde entre las diferentes dependencias de la Empresa, autorizadas para su uso.
- Aplica las normas y procedimientos empresariales para que se lleve a cabo la calificación anual de servicios.
- Aplica las normas y procedimientos empresariales para el pago del Sistema de Carrera Profesional
- Atiende las consultas y reclamos en materia salarial.
- Emite las constancias y certificaciones solicitadas por los clientes internos y externos.
- Controla las transferencias a las instituciones
- Administra el sistema de incentivos por productividad

En el año 2009 inició labores el Departamento Gestión del Talento Humano cuyos objetivos son:

- Suministrar el personal necesario en el momento adecuado, en concordancia con el planeamiento estratégico de la organización.
- Elevar la capacidad de la organización para actuar y cambiar, en busca de una ventaja competitiva sostenida.

Funciones:

- Pronostica la demanda del talento humano, determina si se dispone de la cantidad y tipo de personas para cumplir con los objetivos de la organización.
- Efectúa el análisis del talento humano requerido en contraste con el talento humano con que se cuenta, en alineamiento con la estrategia.



INFORME DE FIN DE GESTIÓN

- Ejecuta los procesos de diseño, y descripción de puestos.
- Recluta el talento humano de conformidad con los requerimientos empresariales
- Coordina con las jefaturas de la Empresa el proceso de selección del talento humano.
- Diseña y ejecuta el proceso de Inducción e integración del nuevo empleado a la Empresa
- Administra el proceso de gestión del cambio
- Diseña e implementar el sistema de Evaluación del Desempeño
- Elabora los planes de sucesión y carrera administrativa

4.2 Actualización del personal de la Dirección de Recursos Humanos

Dentro de los aportes más importantes hechos al personal de la Dirección, se encuentra el proceso de actualización profesional del equipo de colaboradores de la Dirección de Recursos Humanos, tanto en materia relacionada con el sistema de recursos humanos como en herramientas que faciliten la gestión como lo es el office 2007, Excel avanzado, Access.

4.3. Plan Estratégico de Recursos Humanos

Me correspondió liderar el proceso, iniciando con la elaboración de un diagnóstico del sistema de recursos humanos, y un plan estratégico de recursos humanos, (Anexo No. 1) en el que participó el equipo de trabajo profesional de la Dirección. Esto como uno de los resultados del programa de capacitación en planificación estratégica en el desarrollo del Capital Humano.

Se logró definir una misión, visión, proyectos específicos y asignación de responsables para su ejecución. Este ha representado el marco orientador de la gestión.

4.4. Creación de nuevas plazas

Se logró la aprobación por parte de la Autoridad Presupuestaria de 29 plazas fijas: 21 para implantar la nueva estructura organizativa, 3 para fortalecer el proceso de contratación de bienes en la Empresa, necesarias para cumplir con los requerimientos de la Ley y el Reglamento de Contratación Administrativa; y 5 para atender el crecimiento de las ventas en los aeropuertos Juan Santamaría y Daniel Oduber.



INFORME DE FIN DE GESTIÓN

Se logró la aprobación por parte de la Autoridad Presupuestaria de 34 plazas de servicios especiales para ejecutar proyectos estratégicos como lo es el de la Nueva Terminal Petrolera en el Atlántico, la construcción de esferas para el almacenamiento de gas licuado, (LPG), el proyecto de biocombustibles y el del sistema metrológico.

Se elaboró el documento con el cual se justificaron ante la Autoridad Presupuestaria la creación de 189 plazas fijas para la Implantación de la reestructuración empresarial, el desarrollo de proyectos del Plan Estratégico Empresarial, el crecimiento de actividades por el incremento en las ventas, y la aprobación de nueva normativa que obliga a la Empresa a cumplir con actividades específicas.

En octubre de 2009, se gestionó la creación de 10 plazas temporales, como parte del proceso de planificación para sustituir personal que está llegando a cumplir su vida laboral en la Empresa, de modo que se garantice la continuidad de las operaciones en la Refinería. En marzo de 2010, se planteó la solicitud a la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria (AP), de 5 plazas para la conformación de la Unidad Fiscalizadora del Proyecto de Modernización y Ampliación de la Refinería.

Por medio del oficio STAP-1076-2010, del 25 de junio de 2010, se comunica a la Presidencia de la Empresa que la Autoridad Presupuestaria no está conociendo asuntos relacionados con la creación de plazas.

4.5- Estudio Integral de Puestos

La reestructuración organizativa de la Empresa aprobada tiene su génesis en la modificación a la Convención Colectiva de RECOPE acordada por la Empresa y el Sindicato, que se aprobó a finales del mes de abril del año 2006, en la que se incluyó un artículo transitorio que indica textualmente:

“TRANSITORIO: En materia de valoración y clasificación de puestos, las partes se obligan a lo dispuesto por el acuerdo de Junta Directiva de RECOPE, artículo 5, sesión ordinaria No. 4032-393, celebrada el sábado 25 de marzo de 2006 y artículo 8 de la Sesión Ordinaria No. 4041-402, celebrada el jueves 27 de abril de 2006.”

Los acuerdos de la Junta Directiva saliente que se mencionan en la Convención Colectiva, señalan que la Empresa deberá realizar una reestructuración



INFORME DE FIN DE GESTIÓN

administrativa que debía estar concluida para enero del 2007, y un el estudio integral de puestos que debía finalizar en julio del mismo año.

Se llevó a cabo la reestructuración administrativa, para cumplir entre otros propósitos, (como es el re direccionamiento estratégico de la Empresa) con lo señalado en la Convención Colectiva.

Adicionalmente se realizó un estudio integral de puestos que permitiera alinear la gestión de recursos humanos a la nueva estructura organizativa aprobada por la Junta Directiva en la sesión ordinaria #4163-119 celebrada el 27 de junio del 2007. Incluyó los siguientes componentes:

- I. Diseño, clasificación y valoración de puestos
- II. Realización de un estudio comparativo de salarios o encuesta de salarios
- III. Diseño de la estructura ocupacional y estudio de cargas de trabajo
- IV. Propuesta de un modelo de evaluación del desempeño individual
- V. Estrategia de gestión de cambio

El resultado de la contratación se detalla a continuación:

- ✓ Se cuenta con un Manual de Puestos actualizado documento que identifica los diferentes puestos de la Empresa y sus distintas responsabilidades en términos de los resultados que se espera que aporten permanentemente a la organización, y que en definitiva han de contribuir al logro de los objetivos estratégicos, tácticos y operativos de la institución
- ✓ Además de la descripción de los puestos se valoraron dichos puestos con la metodología Hay y se ubicaron en el nivel correspondiente, de conformidad con la metodología de "Puntos Hay"
- ✓ Se realizó un diagnóstico de la estructura de compensación de RECOPE, y se plantearon cinco opciones de valoración de puestos que permitan corregir las no conformidades detectadas
- ✓ Se cuenta con una propuesta de Modelo de Evaluación del Desempeño que elimina las debilidades del método de evaluación de desempeño individual vigente. El método de evaluación de desempeño individual propuesto está alineado al "Modelo de incentivos por productividad" que ha sido definido internamente por RECOPE y considera entre otros elementos, la encuesta realizada por el antiguo Departamento de Mercadeo de la Empresa, cuyos resultados fueron obtenidos en febrero del 2007 así como entrevistas y observaciones realizadas por trabajadores de RECOPE



INFORME DE FIN DE GESTIÓN

- ✓ Se cuenta con los resultados del estudio de cargas de trabajo que se realizó a nivel empresarial, el cual constituyó un insumo fundamental para plantear la solicitud de plazas fijas ante la Autoridad Presupuestaria
- ✓ Durante el proceso de realización del Estudio Integral de Puestos se desarrolló un plan de comunicación con los sectores interesados tanto internamente (Jefaturas, colaboradores, SITRAPEQUIA) como externamente. (Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria, con el ente técnico encargado de la revisión del estudio de clasificación y valoración de puestos)

Al respecto es importante indicar que las mismas debilidades identificadas por la Empresa contratista para los diferentes componentes del sistema de Recursos Humanos de RECOPE incluidos en la licitación, se encuentran presentes a nivel de las instituciones del estado, según se señala en el “INFORME SOBRE LA GESTIÓN DEL ESTADO EN MATERIA DE EMPLEO PÚBLICO EN PROCURA DE LA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA 2009, realizado por la Contraloría General de la República con una muestra de 17 empresas e instituciones del estado entre las cuales se encuentra RECOPE. En el Resumen Ejecutivo se señala lo siguiente:

“En relación con la evaluación de tres componentes funcionales (subsistemas de la gestión de recursos humanos en el Sector Público), referidos a la planificación del recurso humano, evaluación del desempeño y gestión de las compensaciones salariales, se determinó una serie de debilidades que evidencian que en el 53% de las dependencias analizadas se da desvinculación de la planificación de recursos humanos con la planificación institucional; así como disparidades salariales irrazonables y desproporcionadas, las cuales oscilan entre 225% hasta 614% del salario total reconocido para algunos funcionarios públicos, no obstante que, según la homologación efectuada por las dependencias contenidas en la muestra, las funciones asignadas y requisitos exigidos para esos puestos son los mismos, y que las instituciones se ubican en el sector descentralizado; además se determinó inoperancia de los instrumentos de evaluación del desempeño en la función pública, por cuanto en el 76.5% de las instituciones analizadas no se utiliza en forma oportuna y adecuada esta evaluación.”

4.6- Perfiles de Puestos

Se elaboró un levantamiento del perfil de cada uno de los puestos que conforman la estructura ocupacional de RECOPE, que incluye las competencias clave para el eficiente desempeño de los puesto, y como insumo para elaborar la entrevista estructurada para el reclutamiento, como insumo para determinar las brechas de



INFORME DE FIN DE GESTIÓN

conocimiento y definir los planes de capacitación, y los planes de sucesión en la Empresa

4.7- Normalización de procesos

TIPO DE DOCUMENTO	NOMBRE	ESTADO ACTUAL
Procedimiento	Elaboración y divulgación del Informe de Fin de Gestión del jerarca y los titulares Subordinados	Oficializado
Instructivo	Presentación de la Declaración Jurada de Bienes	Oficializado
Manual	Aprobación y Pago de Tiempo Extraordinario	Debe ser actualizado
Reglamento	Disponibilidad	Se debe presentar a nuevo Jerarca para definir las acciones a seguir
Reglamento	Desarraigo	En análisis en Junta Directiva
Procedimiento	Rendición de Caución	En revisión
Procedimiento	Resignaciones	Oficializado
Instructivo	Convenio de Práctica	Oficializado
Procedimiento	Liquidaciones de contrato	Oficializado
Instructivo	Presupuesto Laboral	En revisión
Instructivo	Cálculo de vacaciones	Revisión
Procedimiento	Ejecución de acciones de capacitación en el exterior	En revisión
Procedimiento	Tramitación de acciones de Capacitación contenidas en los procesos de contratación administrativa	En revisión
Procedimiento	Elaboración del diagnóstico de necesidades de capacitación	En revisión
Procedimiento	Tramitación de acciones de formación en el país o en el exterior	En revisión



INFORME DE FIN DE GESTIÓN

TIPO DE DOCUMENTO	NOMBRE	ESTADO ACTUAL
Procedimiento	Ejecución de acciones de capacitación no programada	En revisión
Procedimiento	Ejecución de acciones de capacitación programada	En revisión
Procedimiento	Otorgamiento de Becas por Convención Colectiva	En revisión

Es importante aclarar que en la Dirección de Recursos Humanos se procedió a coordinar la elaboración de una propuesta de Reglamento tanto para el tema del Desarraigo, como para la disponibilidad, se incluyeron las observaciones de los Gerentes de Área y de las Direcciones de Aseguramiento de la Calidad y Jurídica, y se remitieron a conocimiento de la Junta Directiva de la Empresa. El objetivo de ambos proyectos ha sido plantear una propuesta que tenga una orientación que responda a las necesidades de la Empresa y que permitan gestionar la realización de actividades estratégicas en diferentes zonas del país.

En cuanto al Reglamento de Desarraigo, en agosto 2009 se elevó a conocimiento de la Junta Directiva de la Empresa, y se acordó el traslado para análisis de ATEREL y SITRAPEQUIA. En fecha posterior, la Junta Directiva recibió a representantes de dichas organizaciones, quienes expusieron sus comentarios, pero a la fecha está pendiente un acuerdo concreto sobre esta materia.

Con respecto al Reglamento de Disponibilidad, se remitió a la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria en el mes de octubre de 2009 para su revisión, y en el mes de junio del 2010 se recibieron las observaciones del ente externo. Se debe proceder a coordinar con la Presidencia de la Empresa, el envío del oficio aclaratorio sobre las consultas planteadas, si persiste el interés en el instrumento de compensación.

En coordinación con los médicos de la Empresa, se elaboró el Reglamento para el servicio de atención ginecobstétrica, el cual está siendo aplicado. Esto con fundamento en el addendum al artículo 85 de la Convención Colectiva.

Mediante documento No. DRT-207-2009, enviado por la Licda. Leda M. Villalobos V., Jefe del Departamento de Relaciones de Trabajo del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, se informa a la Empresa sobre la Homologación del Addendum al artículo No. 85 de la Convención Colectiva acordado entre RECOPE y



INFORME DE FIN DE GESTIÓN

SITRAPEQUIA, en el que se modifica el servicio preventivo de ginecología y obstetricia. El mismo indica:

“Asimismo la empresa reconocerá contra factura cancelada y según se disponga en el respectivo Reglamento, la suma de 30.0000 colones una vez al año a las trabajadoras, incluyendo las interinas con más de 6 meses de labor en la empresa, para control ginecológico. Para control prenatal se reconocerá a partir de la confirmación del estado de embarazo, una cita al mes y para control postnatal, una cita dentro del mes calendario posterior al parto; ambos casos contra factura cancelada y por un monto máximo de 30.000.00 colones por cada una de las citas.”

4.8- Sustitución de equipo de cómputo

En coordinación con la Dirección de Tecnología Informática y Comunicación, se logró sustituir el equipo de cómputo del personal de la Dirección de Recursos Humanos.

Esto ha permitido reducir los tiempos requeridos para ejecutar los diferentes procesos.

4.9.- Plan de inducción:

Se rediseñó el plan de inducción al nuevo empleado, el cual se realiza 3 veces al año. El objetivo fundamental es dar a conocer los principales procesos empresariales y posicionar las ideas rectoras de la Empresa. Se incluye en este programa tanto al personal de nuevo ingreso como al que aun contando con varios años de laborar para la Empresa no ha tenido la oportunidad de recibir la inducción.

4.10-Encuesta sobre el Servicio que brinda la Dirección

Se coordinó con el antiguo Departamento de Mercadeo, la elaboración de una encuesta sobre el servicio que brindan los Departamentos que conforman la Dirección de Recursos Humanos. Se recibió retroalimentación y se implementaron muchas de las sugerencias, entre las cuales se encuentra el sitio ubicado en la intranet de la Empresa cuyo contenido se describe en el siguiente punto:



INFORME DE FIN DE GESTIÓN

4.11.- Intranet:

En coordinación con la Dirección de Tecnología Informática y Comunicación, se diseñó un sitio en la intranet para divulgar temas de interés para las jefaturas y los trabajadores en materia de Recursos Humanos, con el propósito de mejorar el servicio que se brinda a los funcionarios de la Empresa.

La información que se incorporó, es la siguiente:

- Personal que integra la Dirección de Recursos Humanos, con la respectiva foto para que el personal de la Empresa lo identifique cuando requiere de sus servicios
- Estado de los concursos internos: permite a los interesados darle seguimiento al trámite en forma rápida
- Normativa sobre Evaluación del Desempeño
- Curso de Inducción
- Manual de Inducción
- Detalle del Capital Humano: clasificación del profesional de la Empresa, por especialidad y dependencia, detalle de los colaboradores de la Empresa con título profesional en puesto no profesional
- Lista de funcionarios que deben presentar la Declaración Jurada de Bienes
- Normativa y lista de funcionarios que deben caucionar
- Manual de Puestos
- Salario Base por Puestos
- Solicitud de constancias de salario
- Solicitud de reposición de carnet de la Empresa
- Consultas de marcas
- Consultas frecuentes o sugerencias
- Plan de Capacitación y Formación
- Reglamento Becas por Convención Colectiva
- Reglamento de Capacitación y Formación
- Decreto de Carrera Profesional
- Requisitos de diferentes trámites
- Convención Colectiva de RECOPE

Considero este un esfuerzo importante de la Dirección como parte del desarrollo de una cultura de servicio al cliente y de acercamiento con las jefaturas y compañeros en el suministro de información de su interés en formato digital.



INFORME DE FIN DE GESTIÓN

4.12- Bases de Selección de personal en concursos internos y externos

El Manual de Bases de Selección contiene la normativa interna para ejecutar la carrera administrativa de los trabajadores de la Empresa, fundamentalmente lo relacionado con los ascensos directos y concursos internos.

Es muy relevante indicar que en la última negociación de la Convención Colectiva de Trabajo de la Empresa se incluyó en el artículo 122 un transitorio que señala lo siguiente:

TRANSITORIO: *La Empresa y el Sindicato nombrarán una Comisión Técnica para que en un plazo de sesenta (60) días naturales a partir del primer día hábil del mes de enero de 2010, recomienden un Procedimiento Técnico de Selección de Personal que arroje una nómina de hasta tres (3) o menos elegibles; dicho Procedimiento Técnico se someterá a las partes para su aprobación.*

Se considerarán como factores a ponderar para la obtención de la calificación: la experiencia, el tiempo laborado, la evaluación del desempeño, las habilidades y actitudes, el liderazgo para los funcionarios con personal a cargo, el conocimiento técnico y la entrevista de la jefatura respectiva.

El puntaje mínimo a considerar para optar a un nombramiento es de un setenta por ciento (70%). Fue necesario incluir esta norma debido a que actualmente los factores que se ponderan en un concurso interno, para la mayoría de los puestos son los siguientes:

Requisito académico	35%
Experiencia	40%
Tiempo laborado en la institución,	15%
Evaluación del desempeño	10%

Estos factores no permiten seleccionar al personal idóneo para un puesto por las siguientes razones:

Requisito académico debe ser un factor de aceptabilidad en el concurso y no un elemento a considerar dentro de la evaluación.

Este requisito no debe ser un factor de evaluación y mucho menos tener un peso tan alto.



INFORME DE FIN DE GESTIÓN

La experiencia se mide por el tiempo desempeñado en RECOPE en puestos similares, de conformidad con que establece el Manual de Bases de Selección actual, pero no necesariamente se evalúa si el desempeño del funcionario ha sido el adecuado.

El tiempo laborado en la Empresa no es necesariamente sinónimo de buen desempeño y de experiencia.

Evaluación del desempeño. Lamentablemente el instrumento vigente, especialmente para el sector profesional y de jefaturas, no mide productividad, ni características objetivas del personal que permitan detectar a los colaboradores que merecen ser promovidos.

En RECOPE cuando se evalúa la experiencia y el tiempo laborado, no se considera lo obtenido fuera de ella; sea en Instituciones Públicas o en la empresa privada.

Se elaboró la propuesta del Procedimiento Técnico de Selección de Personal, en el Departamento de Gestión del Talento Humano, que fue remitida con el oficio P-327-2010 al Sr. Gilbert Brown Young, para que sea revisada por la Comisión bipartita conformada para tal efecto.

Adicionalmente se elaboró un plan de implementación de las nuevas bases de selección y los procesos que ello implica.

4.13- Expedientes de personal

Como parte del Proyecto de Digitalización de documentos impulsado por la administración, se inició la digitalización de los expedientes de personal. En coordinación con el Área de Archivo, se procedió a efectuar la revisión y el ordenamiento de los documentos que contiene cada uno de los expedientes del personal activo de la Empresa. En el mes de octubre de 2009, dio inicio el escaneo de los documentos contenidos en cada uno de los expedientes.

Cuando finalice el proyecto los expedientes del personal podrán ser consultados en forma digital, a quien se asignen los derechos, lo cual reduce el riesgo de pérdida de los documentos.

La Dirección de Tecnología Informática y Comunicación, realizará una mejora del software con el fin de que el proceso mejore la velocidad de procesamiento de los documentos y la información.



INFORME DE FIN DE GESTIÓN

4.14- Sistema Automatizado Institucional de Recursos Humanos

Módulo presupuesto laboral: Se implantaron mejoras que permiten emitir el presupuesto laboral en menos tiempo y los reportes con más facilidad y celeridad. En relación con la administración del presupuesto laboral, el mismo se concentró en la Dirección de Recursos Humanos de tal forma que únicamente el costo se refleje por centro de costo. Esto permitió un manejo sencillo del presupuesto labora.

Módulo de Planillas: Se mejoró el tiempo de respuesta, especialmente en las oficinas de Limón, evitando la acumulación de trabajo y el consiguiente consumo de tiempo extraordinario en los cierres de fin de mes. La mayor parte de los reportes que genera el Módulo se transmiten por medios electrónicos.

Módulo de liquidaciones de contrato: Se logró reducir el tiempo de cálculo al mínimo posible.

Desde el punto de vista de asignación de responsabilidades, se otorgó a cada encargado de planilla la responsabilidad de realizar las liquidaciones de contrato correspondientes al grupo de trabajadores bajo su responsabilidad. Esto permite evitar el hecho de que un solo colaborador conozca y ejecute el proceso.

Módulo de Carrera Profesional: Debido a que la Dirección de Tecnología informática finalizó la contratación con la Empresa PriceWaterhouse, se suspendió la revisión de este módulo.

Módulo de Becas por Convención Colectiva: Se está aplicando en un 100%.

4.15- Capacitación del personal:

Con el fin de lograr mejoras en la productividad y eficiencia, así como el desarrollo de nuevos conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes en el personal y coadyuvar al logro de los objetivos estratégicos empresariales, la Dirección de Recursos Humanos ha desarrollado y lleva a cabo programas de capacitación y formación para el personal, de acuerdo con los diagnósticos de necesidades.

El Departamento de Capacitación y Desarrollo de Personal, durante los últimos 4 años, ejecutaron un total de 960 acciones de capacitación y se invirtieron **¢591. 8 millones**. Las acciones se desarrollaron en una clara alineación con la estrategia empresarial (Plan Estratégico 2009-2013).

Se inició un plan para desarrollar la capacitación virtual.



INFORME DE FIN DE GESTIÓN

4.16.- Capacitación en materia laboral

El personal del Departamento de Relaciones Laborales ejecutó un plan de capacitación en Régimen Disciplinario, a las jefaturas y funcionarios de las diferentes Gerencias, con el fin de reforzar el conocimiento de los derechos y obligaciones de los trabajadores y jefaturas de la Empresa.

4.17.- Implementación de la metodología para medir el impacto de la capacitación en la Empresa.

Ha sido un interés prioritario de la Dirección de Recursos Humanos en el área de Capacitación y Desarrollo, implementar una herramienta que permita medir la efectividad de los procesos de capacitación, en los cuales la Empresa en los últimos años ha venido invirtiendo en forma creciente.

La herramienta fue debidamente aplicada a las siguientes actividades de capacitación:

- NFPA 70E/497 CLASIFICACIÓN DE AREAS PARA INSTALACIONES ELECTRICAS EN EL SECTOR PETROLERO
- NFPA 70 CÓDIGO ELÉCTRICO NACIONAL
- NFPA 11/16 SISTEMA DE EXTINCIÓN A BASE DE ESPUMA
- NFPA 20 CÓDIGO DE BOMBAS DE INCENDIOS
- NFPA 30 CÓDIGO DE LÍQUIDOS INFLAMABLES Y COMBUSTIBLES.

En estas actividades participaron colaboradores de las diferentes Gerencias y representaron una inversión de ¢36.369.162,59. Los resultados de la evaluación mostraron resultados positivos, y resulta importante continuar con el análisis a futuro.

4.18 Mejoras salariales:

Se laboró en los estudios técnicos necesarios para plantear ante la Autoridad Presupuestaria la solicitud de incremento salarial tanto para sector profesional como para el no profesional. Producto de la participación de los diferentes grupos interesados, se logró que los ajustes hechos por el Gobierno Central al salario base de ambos sectores, se aplicara a la escala salarial de RECOPE. Se aplicaron



INFORME DE FIN DE GESTIÓN

los ajustes por los percentiles 30, 35, 40, 45 y 50, gradualmente y de manera semestral a partir del primer semestre del año 2008.

Asimismo se logró que para el sector no profesional, se autorizara un aumento de 4.88 % en dos tramos de 2.44% cada uno; a finales del año 2009 se pagó el primer tramo y en mayo de 2010 el restante 2.44%.

4.19 Modelo de Incentivos por Productividad

Se trabajó en la actualización de modelo de Incentivos por Productividad, que fue depositado en el Ministerio de Trabajo por la Administración que finalizó en mayo 2006, y elaborado por una Comisión integrada por representantes de la Empresa y SITRAPEQUIA.

Se ejecutaron múltiples sesiones de trabajo con los expertos de las áreas de la Empresa, con el fin de consignar en las fórmulas de evaluación, aquellos factores que representarían una mejora sustancial para la Empresa.

Al respecto es importante señalar que los modelos de incentivos por productividad tal como se menciona en la introducción del documento elaborado sobre el tema, tienen como objetivo fomentar el trabajo en equipo, fortalecer los esfuerzos en el logro de las metas, motivar y comprometer al personal con la gestión de la empresa y encaminar esfuerzos hacia el cumplimiento de la misión y la consecución de la visión empresarial.

Los modelos de incentivos por productividad inducen y/o estimulan el crecimiento de la productividad, consisten en el reconocimiento tradicionalmente salarial, que depende del aporte personal y/o colectivo del trabajador y de que éste supere el cumplimiento en el desempeño del trabajo.

El modelo de Incentivos por productividad revisado por la Empresa y SITRAPEQUIA, fue remitido nuevamente al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, el cual a su vez lo remitió para revisión técnica a la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria. Este ente remitió sus inquietudes al Ministerio, y éste a su vez a RECOPE.

Se integró nuevamente la comisión Empresa Sindicato para que se procediera a incorporar las observaciones de la Secretaría Técnica de la AP; sin embargo la Comisión no logró modificar la propuesta en los términos solicitados por el ente externo.



INFORME DE FIN DE GESTIÓN

Por medio del oficio DRH-698-09, la Dirección recomendó a la Administración Superior la integración de un equipo de trabajo, de alto nivel que lograra retomar el modelo e incorporar los elementos necesarios para que pudiera continuar con el trámite de aprobación.

El factor más importante a definir es la fuente de financiamiento, la cual debe proceder de los mismos ahorros o nuevos ingresos que la implementación del modelo produzca.

4.20 Negociación de Convención Colectiva

Se participó en la revisión y en el proceso de negociación de la Convención Colectiva, que tuvo dentro de sus múltiples objetivos lograr una actualización de la normativa, lo cual conllevó un proceso laborioso y de mucho tiempo, en tanto se revisaron la totalidad de los artículos de la Convención Colectiva.

4.21 Sustitución de la Junta Directiva de SITRAPEQUIA

Se justificó ante la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria, con un resultado favorable, la sustitución del personal que participa en la Junta Directiva de SITRAPEQUIA.

5. ESTADO DE LOS PROYECTOS MÁS RELEVANTES

5.1 Estudio Integral de puestos

Está siendo analizado por la comisión bipartita Empresa-Sindicato que se nombró para tal efecto.

Se recomienda implantar con los ajustes que la Empresa considere pertinentes, los productos obtenidos con la Empresa contratista, por las razones que se mencionan a continuación:



INFORME DE FIN DE GESTIÓN

5.1.1 Definición de Puestos

El objetivo del Manual de Puestos es crear un sistema de documentación que identifique los diferentes puestos de la Empresa y sus distintas responsabilidades en términos de los resultados que se espera que aporten permanentemente a la organización y que en definitiva han de contribuir al logro de los objetivos estratégicos, tácticos y operativos de la institución.

La elaboración del Manual está basada en la Metodología Hay de Análisis y Descripción de Puestos, en donde cada puesto se enfoca desde el punto de vista sistémico, es decir, se parte del hecho de cada puesto existe para dar un resultado, para alcanzar este resultado debe a su vez enfrentar y resolver distintas situaciones (transformación material o intelectual de algo) mediante la aplicación de una serie de conocimientos y habilidades (insumos).

En este sentido, dentro de este Manual cada puesto de trabajo es entendido y descrito como *“el conjunto de funciones orientadas a lograr resultados concretos ligados a los objetivos de un área y/o de la organización”*.

La metodología utilizada llevó a la inclusión de una cantidad importante de puestos, pasando de alrededor de 80 a 200 puestos aproximadamente. Sin embargo se crearon 19 niveles salariales. Vale la pena resaltar que actualmente la Empresa no cuenta con una escala salarial por niveles sino que cada puesto fue valorado independientemente, lo cual lleva a un manejo de 80 salarios aproximadamente, lo cual resulta más laborioso.

5.1.1 Valuación de Puestos

La Empresa cuenta en la actualidad con un nuevo Manual de Puestos, un nuevo sistema de valuación de los mismos elaborado con la Metodología de “Puntos Hay” que es uno de los métodos que existen para valorar puestos. Que considera factores y sub factores para determinar los puntos asignados a cada puesto.

Es importante indicar que son muchas las Empresas a nivel nacional e internacional que utilizan esta metodología.

No resulta razonable que habiendo contratado un método específico de valuación de puestos, la Empresa decida no aplicarlo por diversas consideraciones.



INFORME DE FIN DE GESTIÓN

Recomiendo que se revise el resultado de la asignación de puntos a los puestos y de resultar necesario se realicen los ajustes debidamente fundamentados.

Para la implementación del nuevo sistema se tenía programado ejecutar las siguientes actividades:

Continuar con la capacitación del personal de la Dirección de Recursos Humanos en la aplicación de la metodología de valuación de puntos “Hay”

Definir un Comité de Valuación de Puestos

Validar por un período determinado, las valuaciones hechas a lo interno con el experto en la aplicación de la metodología.

Lograr consolidar a lo interno el conocimiento sobre la materia y de esta forma desarrollar expertos en valuación de puestos.

Al respecto es importante indicar que con el último estudio integral de puestos no se logró capitalizar en la Empresa el conocimiento sobre la metodología utilizada para valorar puestos. Desde que se implementó la metodología actual de puntuación con los factores definidos, no ha sido posible crear un nuevo puesto como lo exige la dinámica de la organización.

5.1.2 Valoración de puestos

Aun cuando se han querido tomar como uno solo, es necesario aclarar que el proceso de **Valuación** de los puestos, es independiente del de **Valoración** de puestos.

Si la Empresa decide no optar por ninguna de las opciones recomendadas por el contratista, para eliminar las distorsiones que provoca la estructura salarial vigente, puede continuar con el esquema actual, con una comparación a nivel de salarios bases del sector público y hacer un planteamiento a la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria, ubicándose en el percentil que defina.



INFORME DE FIN DE GESTIÓN

5.1.3 Modelo de Evaluación del Desempeño

El señor José León Desanti Montero giró instrucciones para que en forma coordinada con la Dirección de Planificación, se definiera la estrategia de implementación.

Es necesario validar con el nuevo Presidente esta decisión y tomar las acciones que se estime necesarias.

A criterio propio el modelo se debe implementar, en tanto considera el cumplimiento de los planes empresariales, la necesidad de que el personal se capacite constantemente, y el fortalecimiento de una cultura de valores a nivel de Empresa.

5.2. Manual de Bases de Selección por Competencias Claves:

El proyecto de modificación de las bases de selección se trasladó a la Comisión bipartita Empresa- Sindicato.

Es importante que se dé seguimiento a la implementación, de tal forma que la Empresa cuente en el corto plazo con un instrumento que logre identificar al personal idóneo para un puesto, en tanto esto redundará en beneficios para la Empresa, pero fundamentalmente para el trabajador, en tanto estará desempeñando funciones para las cuales tiene el conocimiento, la experiencia, la aptitud, y las habilidades.

5.3 Incentivos por productividad

El proyecto debe ser retomado a nivel de Empresa y no sólo de la Dirección de Recursos Humanos, y actualizado de conformidad con los señalamientos de la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria.

5.4 Plan Estratégico de la dirección de recursos Humanos

Es fundamental que se continúe el seguimiento para la ejecución del plan estratégico de recursos humanos.



INFORME DE FIN DE GESTIÓN

6. Administración de Recursos Financieros asignados

La Dirección de Recursos Humanos concentra en su presupuesto, la planilla de la Empresa, recursos que se ejecutan es estricto acatamiento de la normativa interna y externa que regula la materia.

7. Estado actual de las recomendaciones de la Auditoría Interna

En el Anexo No. 2 se presenta el detalle del estado de las recomendaciones de la Auditoría Interna.

8. Estado actual del cumplimiento de las disposiciones que durante su gestión le hubiera girado la Contraloría General de la República.

Conjuntamente con las Direcciones de Suministros y Planificación está pendiente la elaboración de los perfiles de los puestos que participan en los procesos de contratación administrativa.

8. Otros pendientes

- Es necesario que se promueva la modificación del “Reglamento para regular la entrega del importe económico destinado para el cuidado de los hijos (as) de los trabajadores (as) de RECOPE, en tanto existes no conformidades que no han permitido su ejecución.
- Existe una recomendación de la Auditoría Externa para que se revise la provisión de prestaciones legales, a la luz de que la transferencia del 5% de la Empresa al Fondo de Ahorro que se devuelve en diciembre, fue dictaminada como “Otros Ingresos” y se le está aplicando una deducción del 15% de impuesto sobre la renta.



INFORME DE FIN DE GESTIÓN

9. Recomendaciones adicionales para la mejora de los procesos

Es de alta prioridad que la Empresa sustituya el Sistema Institucional de Recursos Humanos, (SIRH) en virtud de que están generando en forma reiterada, inconsistencias que incrementan el riesgo inherente al proceso de pago de la planilla.

Adicionalmente es necesario generar una modernización del servicio que se brinda de tal forma que los trabajadores gestionen trámites y consulten información en forma automatizada, con la utilización de kioscos o esquemas similares.

