

**CAPITULO II**

**DIAGNOSTICO SITUACIONAL Y DIRECCIONAMIENTO  
ESTRATÉGICO**

En el presente capítulo se efectuará un enfoque de la situación actual de la Empresa Oleoducto de Crudos Pesados (OCP) Ecuador S.A. mediante el análisis de los factores externos e internos que están afectando el normal desarrollo y gestión del Talento Humano dentro de la compañía, a fin de obtener las estrategias apropiadas que mejoren su desempeño y calidad de vida en pro de la compañía, sus accionistas y la comunidad.

Adicionalmente se va a establecer una propuesta de direccionamiento estratégico para la mejora de los procesos administrativos del área de Recursos Humanos estableciendo la misión, visión, valores, objetivos, políticas, estrategias y el mapa estratégico que permitan brindar a OCP Ecuador S.A. las herramientas necesarias para consolidar su liderazgo nacional y convertirse en una referencia latinoamericana.

**Gráfico 2.1: Análisis situacional de una Compañía<sup>1</sup>**



Fuente: Documento Dr. Galo Moreno      Elaborado: Cecilia Bustillos

<sup>1</sup> Fuente: Documento Dr. Galo Moreno

## **2.1 Análisis Externo**

El ambiente externo son los elementos fuera de la compañía que guardan relación con la operación de la misma.

Dentro del análisis externo se debe considerar el Macroambiente, así como el Microambiente con la identificación de factores exógenos que condicionan su desempeño, tanto en sus aspectos positivos como negativos.

### **2.1.1 Macroambiente**

El macroambiente constituye factores no susceptibles de ser controlados a los que la Compañía tiene que dar seguimiento y responder ante ellos.

Para un adecuado análisis, tomaremos de referencia los más relevantes:

- Factor político
- Factor económico
- Factor social
- Factor cultural
- Factor demográfico
- Factor ambiental
- Factor tecnológico

#### **2.1.1.1 Factores Políticos**

##### **2.1.1.1.1 Acontecimientos y Tendencias Políticas**

- El fortalecimiento de las relaciones del Gobierno Ecuatoriano con tendencias de izquierda radical en América Latina, se ratifica con su participación en el ALBA conjuntamente con el Gobierno

Venezolano, el Cubano y demás gobiernos participantes, lo que sumando a los impases que mantienen con los países vecinos genera incertidumbre en la región, lo que impide un incremento de la inversión extranjera en el país, lo que afecta el sistema remunerativo de los colaboradores de OCP.

- La ratificación de la presidencia de Rafael Correa por el pueblo ecuatoriano en una sola vuelta electoral y la presencia de una mayoría de representantes de su partido político en la Asamblea Nacional, genera una acumulación de poderes en el ejecutivo y legislativo, que tienen la facilidad de aprobar leyes y de manera especial las relacionadas con la seguridad social y reformas tributarias. Dichas leyes no han sido totalmente aceptadas por el sector privado quienes aseguran que estas medidas generarán impactos negativos en la economía del país.
- La balanza comercial negativa que presentó el país durante los meses finales del año 2008 y los acuerdos comerciales actuales con países no tradicionales y poco comunes también han provocado que la situación se presente cauta frente al futuro.
- La caída de los precios internacionales del crudo respecto al año anterior, afectó a directamente los ingresos de los países exportadores de crudo produciendo déficit fiscal y perjuicios económicos graves en el país.

**Conclusión:** Estas tendencias y acontecimientos políticos impactan de manera negativa el desarrollo del país, principalmente en la reducción de inversiones extranjeras, disminución en la confianza empresarial e iliquidez financiera en las instituciones, lo que genera aumento del

desempleo, migración de capital humano calificado a otros países y por consiguiente los procesos de reclutamiento y selección se ven afectados.

**Amenaza Alta** para OCP Ecuador S.A.

#### **2.1.1.1.2 Negociación de Contratos Petroleros**

El sector petrolero privado del país mira con preocupación los cambios unilaterales presentados por parte del Estado en la participación de las concesiones de la producción de los bloques y por la forma como se ha impuesto las negociaciones de los contratos. Esto pone en riesgo la inversión extranjera para la exploración de nuevos pozos en la nación, así como abre la posibilidad que ante la salida eventual de alguna de las compañías, estas labores pasan a ser realizadas por empresas estatales sin la suficiente experiencia en esta materia.

El Ministro de los Sectores Estratégico, Galo Borja, por pedido del Jefe de Estado, Eco. Rafael Correa, solicitó el 12 de agosto/2009 información sobre los contratos petroleros. El objetivo es “analizar la nacionalización de transnacionales en el marco del “compromiso de negociación de contratos petroleros”, es decir, “saber si una empresa ha actuado correctamente, (...) demostrar que los recursos naturales son del Estado (...) y levantar información sobre las reservas que dispone el país”.

En la revisión de los contratos petroleros, Perenco y el Oleoducto de Crudos Pesados (OCP-sistema de transporte privado de crudo), son los que corren con menor suerte. El Gobierno advirtió que renegociará el contrato de OCP y pedirá una participación de sus ingresos o bien

reducirá el tiempo de concesión de la obra.<sup>2</sup> que se tiene previsto llegar hasta el 2023 y para la institución el problema es muy grave puesto que el valor total de la inversión de una obra de ingeniería tan monumental como el OCP fue de USD \$1.474 millones no puede recuperarse en 5 años de operación porque financieramente es imposible

Funcionarios de OCP Ecuador S.A. se reunieron en Comisión ampliada del Ministerio de Minas y Petróleos, presidida por el Ing. Julio González - subsecretario de política hidrocarburífera, Ministerio del Ambiente, del Sistema de Rentas Internas, de la Dirección de Hidrocarburos y de Petroecuador y se permitió aclarar muchos conceptos sobre los temas de:

- Modelo económico diseñado para la obra.
- Financiamiento del proyecto.
- Descripción del sistema “ship or pay”.
- Garantías para los préstamos bancarios.
- Demostración de la cuantía de impuestos y obligaciones legales pagados al Estado ecuatoriano por 261 millones de dólares.<sup>3</sup>

**Conclusión:** La renegociación del contrato de OCP, que se puede acortar el tiempo constituye una **Amenaza Alta**, por las graves pérdidas para accionistas, proveedores, la comunidad en general y de manera especial los más afectados serán los colaboradores de OCP, que corren el riesgo inminente de perder sus fuentes de trabajo,

---

<sup>2</sup> NOTIEMPRESARIAL, Viernes 11 de septiembre del 2009

<sup>3</sup> www.ocpecuador.com

### 2.1.1.2 Factores Económicos

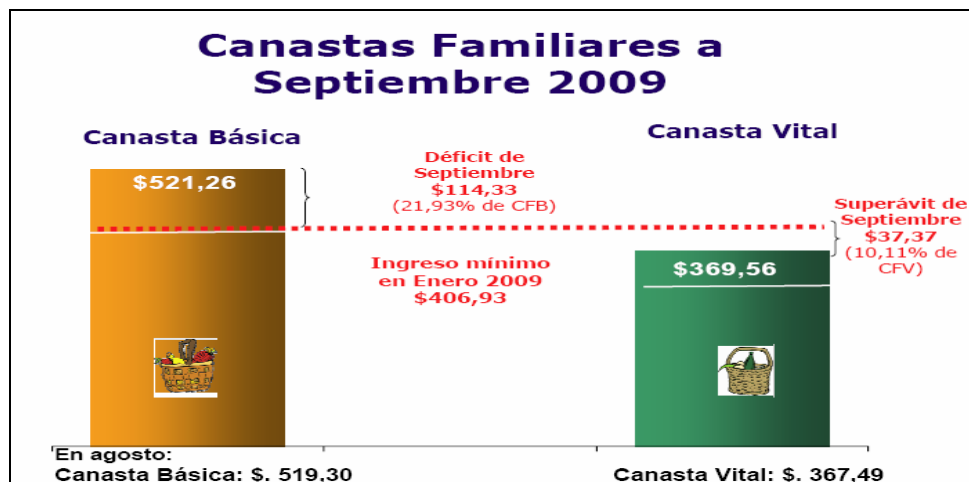
Los factores económicos que afectan a la Empresa, se mencionan a continuación:

#### 2.1.1.2.1 Inflación

La inflación es el "incremento en el nivel general de precios", por lo tanto la mayoría de los precios de los bienes y servicios disponibles en la economía empiezan a crecer en forma simultánea. La inflación implica por ende una pérdida en el poder de compra del dinero.

Para medir el grado en que los precios varían periódicamente, se emplean los índices de precios al consumidor (IPC). El Índice de Precio al Consumidor (IPC), es un indicador económico que mide la evolución del nivel general de precios correspondiente al conjunto de artículos (bienes y servicios) de consumo, adquiridos por los hogares en un periodo determinado de tiempo. <sup>4</sup>

**Gráfico N° 2.2: Valor de las canastas familiares para medir IPC**



Fuente: INEC

Elaborado: Cecilia Bustillos

<sup>4</sup> www.inec.gov.ec

Al adoptarse el modelo monetario-cambiario de la dolarización en el Ecuador, se espera como principal virtud la reducción de la inflación a estándares internacionales, los porcentajes de inflación elevados resultan perjudiciales para el mantenimiento del sistema económico. En la siguiente tabla se puede apreciar, como ha sido la evolución de la inflación en los últimos dos años:

**Cuadro Nº 2.1: Variación del IPC años 2007-2009**

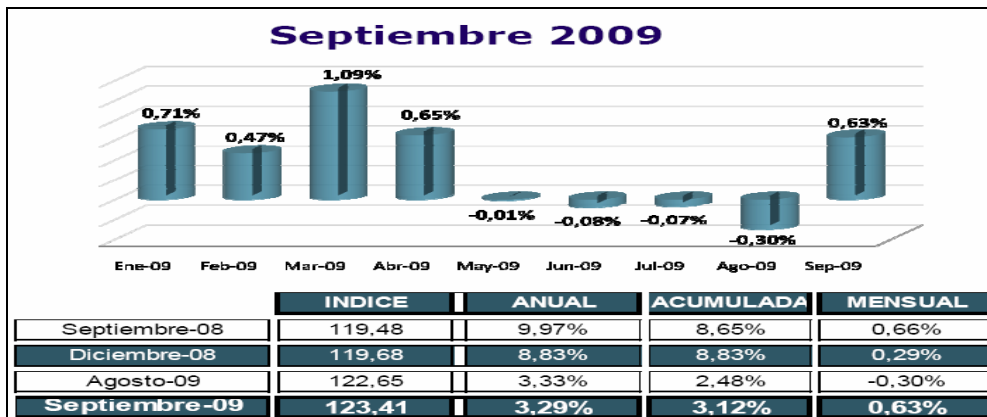
**CUADRO 2.1: VARIACION MENSUAL DEL INDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR (IPC)**  
(INFLACION MENSUAL)  
Expresado en %

AÑO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	PROMEDIO MENSUAL
2007	0.30	0.07	0.10	-0.01	0.03	0.39	0.42	0.07	0.71	0.13	0.50	0.57	0.27
2008	1.14	0.94	1.48	1.52	1.05	0.76	0.59	0.21	0.68	0.03	-0.18	0.29	0.73
2009	0.71	0.47	1.09	0.65	-0.01	-0.08	-0.07	-0.30	0.63				
PROMEDIO	0.72	0.49	0.89	0.72	0.36	0.36	0.31	-0.01	0.67	0.05	0.11	0.29	0.33

Fuente: INEC

Elaborado: Cecilia Bustillos

**Cuadro Nº 2.2: Variación del IPC en el año 2009**



Fuente: INEC

Elaborado: Cecilia Bustillos



OCP, tiene contratos firmados con proveedores en las áreas de mantenimiento, catering, servicios profesionales contienen cláusulas de ajuste de horarios en base a la inflación, por lo tanto su incremento afecta el gasto de la Empresa, lo que se determina que es una

**Conclusión:** La pérdida del poder adquisitivo de la moneda hace que los colaboradores soliciten incremento de las remuneraciones, anticipos de sueldo, lo que ocasiona dificultades financieras en la administración de la nómina. De igual manera se eleva el costo de los servicios de catering, lo que se determina que es una **Amenaza Alta.**

#### **2.1.1.2.2 Producto Interno Bruto**

El PIB es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado.

Producto se refiere a valor agregado; interno se refiere a que es la producción dentro de las fronteras de una economía; y bruto se refiere a que no se contabilizan la variación de inventarios ni las depreciaciones o apreciaciones de capital.

Es decir, para poder mirar cómo crece la economía, tenemos que observar la evolución del Producto Interno Bruto (PIB) que es valor de todos los bienes y servicios finales producidos en un país durante un determinado período.

Una de las maneras de expresar el PIB es mediante la descomposición en sus sectores o actividades productivas.

La construcción del OCP con una inversión de USD\$1.474 millones de dólares, dinamizó el sector de la construcción. El valor incremental del

PIB en este sector alcanzó, durante los tres años (2001-2003) de obra la cifra de USD 1.261 millones, ligeramente menor al valor de la obra en si.

Preocupa la reducción del Producto Interno Bruto que pueda tener hacia finales del 2009, conforme se indica en el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 2.3: Crecimiento del PIB, datos finales 2009 y 2010**

	2007 (real)	2008 (real)	2009 (Proyección)	2010 (est.)
<b>PIB</b>				
<b>Crecimiento del PIB %</b>	2.5%	6.5%	1.0%	1.5%

Fuente: Banco Central del Ecuador

**Conclusión:** Las perspectivas económicas del Ecuador para el 2010, muestra una desaceleración económica, ubicándolo como uno de los países con menor crecimiento económico de América Latina, lo que afecta el nivel de ingresos a la empresa y por ende no permite redistribuir de manera justa y equitativa sus ingresos a los colaboradores, siendo para OCP Ecuador S.A. una **Amenaza Alta.**

### 2.1.1.2.3 Tasas de interés

La inversión del OCP fue de USD\$ 1.474 millones de dólares, la misma que fue básicamente financiada de la siguiente manera: 55 millones como aporte de capital (en cumplimiento con el Contrato de Autorización), 900 millones de Deuda de Banca Privada Internacional a una tasa LIBOR a 6 meses con fuertes garantías; y 440 millones de Créditos de Accionistas o “Deuda Subordinada” con tasa de interés del 18%; estos créditos externos fueron debidamente registrados en el Banco Central del Ecuador (BCE), como lo señala la Ley.

La Ley establece que el crédito externo debe ser registrado y que se deben realizar retenciones de Impuesto a la Renta sobre los intereses que excedan las tasas autorizadas por el BCE. En el caso de los Créditos de Accionistas del OCP, la empresa los registró en el BCE y retuvo y pagó al Estado más de **42 millones de dólares** por Impuesto a la Renta.

Como las tasas de interés, los “Precios de Transferencia (PT)” tienen una gran importancia en este tema, los precios o montos de contraprestación en las operaciones realizadas con OCP con partes relacionadas en el extranjero se realizaron a precios y montos consistentes con el principio de plena competencia, de acuerdo a lo establecido por las disposiciones tributarias ecuatorianas.

OCP realiza egresos por concepto de intereses por préstamos recibidos, la tasa de interés contratada cumple con el rango de tasas conforme un Acuerdo de Deuda Subordinada, es decir, existe la comprobación de que la tasa de interés que paga actualmente a su parte relacionada es la misma tasa que hubiera podido obtener en el mercado al acceder a un préstamo bajo las mismas condiciones en la fecha en que se desembolsó el capital.

Circunstancialmente en el presente año OPC se ha beneficiado por la baja en la tasa de interés por la política del sistema bancario central de Estados Unidos (FED), lo que repercute de manera positiva en los resultados de la Compañía puesto que el gasto financiero se reduce.

Por otro lado las tasas pasivas también han disminuido, lo que afecta que los rendimientos por colocación de excedentes de caja también se hayan disminuido.

A continuación mostramos la variación de la tasa LIBOR.

**Gráfico N° 2.3: Tasa Libor**

<HELP> for explanation. Index **HP**

**CLOSE/ASK/** Page 2 / 2

US0006M LIBOR-USD Fix 6 Month

Range 1/31/06 to 9/30/09 Period  Monthly

HI 5.58938 ON 6/30/06  
 AVE 3.83628  
 LOW .62875 ON 9/30/09

DATE	DATE	DATE
9/06	5.37000	
8/06	5.43125	
7/06	5.51000	
6/06 H	5.58938	
5/06	5.33000	
4/06	5.22000	
3/06	5.14000	
2/06	4.99000	
1/06	4.81000	

Australia 61 2 9777 8600 Brazil 5511 3048 4500 Europe 44 20 7330 7500 Germany 49 69 9204 1210 Hong Kong 852 2977 6000  
 Japan 81 3 3201 8900 Singapore 65 6212 1000 U.S. 1 212 318 2000 Copyright 2009 Bloomberg Finance L.P.  
 H227-690-1 23-Oct-09 18:14:29

<HELP> for explanation. Index **HP**

**CLOSE/ASK/** Page 1 / 2

US0006M LIBOR-USD Fix 6 Month

Range 1/31/06 to 9/30/09 Period  Monthly

HI 5.58938 ON 6/30/06  
 AVE 3.83628  
 LOW .62875 ON 9/30/09

DATE	DATE	DATE
9/09 L	.62875	9/08 3.98125
8/09	.75500	8/08 3.11750
7/09	.92500	7/08 3.08375
6/09	1.11125	6/08 3.10875
5/09	1.24000	5/08 2.91063
4/09	1.56500	4/08 2.96500
3/09	1.73563	3/08 2.61438
2/09	1.80313	2/08 2.93125
1/09	1.66000	1/08 3.04125
12/08	1.75000	12/07 4.59625
11/08	2.59125	11/07 4.91000
10/08	3.12125	10/07 4.80625
		9/07 5.13250
		8/07 5.53500
		7/07 5.32688
		6/07 5.38625
		5/07 5.38475
		4/07 5.36000
		3/07 5.32969
		2/07 5.33000
		1/07 5.40000
		12/06 5.37000
		11/06 5.34688
		10/06 5.38750

Australia 61 2 9777 8600 Brazil 5511 3048 4500 Europe 44 20 7330 7500 Germany 49 69 9204 1210 Hong Kong 852 2977 6000  
 Japan 81 3 3201 8900 Singapore 65 6212 1000 U.S. 1 212 318 2000 Copyright 2009 Bloomberg Finance L.P.  
 H227-690-1 23-Oct-09 18:13:46

Fuente: Software Bloomberg Finance L.P.-uso en OCP

**Conclusión:** OCP tiene un fuerte endeudamiento y al disminuir las tasas de interés pasivas le afecta significativamente su presupuesto y los resultados, limitando el presupuesto operativo del área de recursos humanos, por lo tanto constituye una **Amenaza Alta.**

#### **2.1.1.2.4 Tipo de cambio**

El tipo o tasa de cambio, es la razón por la cual una moneda se cambia por otra. Se expresa como el número de unidades de moneda nacional por unidad de moneda extranjera.<sup>5</sup>

OCP cuenta con algunos contratos de mantenimiento y servicios con proveedores en el extranjero; principalmente proveedores de motores y de seguros, por lo que cualquier depreciación del dólar nos afecta, debido a que el tipo de cambio del euro/libra esterlina vs el dólar, es más caro.

Otra manera en que el tipo de cambio afecta a los costos de la Empresa es cuando se produce depreciaciones o apreciaciones de la moneda. Muchos insumos que necesita OCP para operar son importados, cuando se dan depreciaciones del dólar en general se vuelven más caras las importaciones, sobre todo de países como Europa, el efecto en relación en EEUU es cero.

**Conclusión:** Las fluctuaciones del mercado bursátil en el tipo de cambio de las divisas, afecta la liquidez de la empresa por las transacciones que realiza al exterior, lo que disminuye la distribución de ingresos a todas las áreas en especial al presupuesto de capacitación y desarrollo, lo que se considera una **Amenaza Alta.**

---

<sup>5</sup> Larroulet C-Monchón F; Economía, 1996, McGrawHill

### **2.1.1.3 Factores Sociales**

#### **2.1.1.3.1 Seguridad Social**

El Gobierno Ecuatoriano, con el fin de iniciar una nivelación progresiva del ingreso básico frente a la canasta familiar, realizó un incremento de USD\$18 para el salario en el 2009:

Esta medida es altamente polémica pues el costo laboral para los empleadores hace inviable financieramente muchas operaciones obligando a implementar programas de reducción de costos y de tamaño de fuerza de trabajo entre otros. Hoy en día se habla de la posibilidad de crear como referente al salario digno que sería de USD\$ 320 para el año 2010 y con ello si dos miembros de la familia trabajan cubrirían la canasta básica familiar.

Adicionalmente sobre Seguridad Social, la Asamblea Nacional ha presentado reformas dentro del proyecto de Nueva Ley, las cuales están sujetas a su aprobación en el Pleno posiblemente hasta finales del año. Un cambio incorporado en agosto 2009, fue la disposición que de empleados cancelen mensualmente los fondos de reserva a sus trabajadores, lo que para muchas empresas constituye un golpe en su liquidez.

De hecho, el índice de desarrollo humano de la región ubica al Ecuador en el penúltimo lugar, superando únicamente a Paraguay y Bolivia.

**Conclusión:** El incremento del salario básico afecta la liquidez de la empresa, el pago de los fondos de reserva mensual induce a que los colaboradores tengan más gastos corrientes y no apliquen una cultura de

ahorro, lo que ocasiona más solicitudes de préstamos y anticipo de remuneraciones. Se considera una **Amenaza Alta**

#### **2.1.1.4 Factores Culturales**

##### **2.1.1.4.1 Seguridad y Salud Ocupacional**

OCP debe cumplir con lo establecido con el Contrato de Autorización de Construcción y Operación, uno de los requisitos constituye disponer vigente la certificación del Sistema de Gestión Ambiental ISO 14001:2004, donde se exige a la empresa el compromiso con la prevención de la contaminación, respeto al ambiente y la seguridad de partes internas, externas y del Gobierno en el cumplimiento de la legislación, normas nacionales e internacionales aplicables al mantenimiento y operación del oleoducto.

Conforme lo establece la norma ISO 14001 y el Ministerio de Relaciones Laborales, su División de Riesgos del Trabajo, OCP es responsable de reportar accidentes de trabajo de su personal propio, así como también, de sus contratistas.

**Conclusión:** OCP, cumple las normas nacionales e internacionales de calidad y el trabajo es reconocido por organismos de control, lo que garantiza que la seguridad y salud ocupacional de los colaboradores mantenga estándares de gestión que superan los exigidos, por lo tanto es una **Oportunidad Alta**.

## **2.1.1.5 Factores Demográficos**

### **2.1.1.5.1 Población Dispersa**

El OCP, atraviesa por cuatro provincias del norte del Ecuador: Sucumbíos, Napo, Pichincha y Esmeraldas; once cantones: Lago Agrio, Cháscales, Gonzalo Pizarro, El Chaco, Quijos, Distrito Metropolitano de Quito, Los Bancos, Pedro Vicente Maldonado, Puerto Quito, Quinindé y Esmeraldas; por más de treinta parroquias y por un sin número de pueblos y recintos.

En su recorrido no se encuentran áreas reservadas para comunidades indígenas y menos del 6% de su longitud se desarrolla dentro de Áreas Naturales Protegidas.

El trayecto del oleoducto, ha minimizado en gran parte el afectar zonas densamente pobladas o que de acuerdo con la evolución demográfica a largo plazo se conviertan en zonas altamente pobladas, sin embargo, sus necesidades y la falta de atención del por parte del Gobierno, han generado conflictos por parte de las comunidades que exigen mayor contribución y aporte de la empresa privada.

**Conclusión:** OCP realiza significativas contribuciones económicas a las comunidades por donde atraviesa el oleoducto generando apoyo al desarrollo social del país, por lo que ha sido reconocida públicamente por parte de organizaciones y ciudadanos, facilitando la gestión de los recursos humanos en dicha zonas, lo que representa una **Oportunidad Alta.**



### **2.1.1.6 Factores Ambientales**

La explotación indiscriminada y sin planificación, obras monumentales de ingeniería sin respeto a la naturaleza, sin procedimientos con metodologías constructivas causan daños al ambiente.

En este sentido, OCP Ecuador S.A. en cumplimiento del contrato y marco legal ambiental vigente, preparó el Estudio de Impacto Ambiental (EIA), sobre cuya base se desarrolló el Plan de Manejo Ambiental (PMA), documentos aprobados por el Estado Ecuatoriano.

Para la construcción se desarrolló un programa de monitoreo que consistió en vigilar el cumplimiento de las especificaciones ambientales, botánico, faunístico, ornitológico y arqueológico.

Tanto en la Amazonía como en la Costa, el oleoducto se construyó sobre extensas llanuras, reservas ecológicas (Mindo-Nambillo), cuencas de ríos empleando una amplia experiencia internacional y local en este tipo de obra; casi la totalidad del ducto está enterrado en una profundidad promedio de 1 metro, con el objeto de dotarle de mayor seguridad especialmente contra riesgos de origen geotécnico y sísmico, así mismo, para protección de los propietarios a lo largo de la ruta, sin embargo, el riesgo inherente a un derrame del crudo por rotura de la tubería es un hecho por el potencial grado de contaminación que puede ocasionar, por lo tanto el OCP tiene que afrontar dificultades por cuantías muy onerosas, ocasionadas por grupos ambientalistas o comunidades por donde pasa el ducto.

**Conclusión.** El cuidado y protección de la biodiversidad, en las zonas de operación de OCP, ha sido un trabajo prioritario, sin embargo grupos ambientalistas o comunidades exigen inclusive con amenazas, mayores

contribuciones a las empresas petroleras, lo cual genera un ambiente de inseguridad física y personal en los colaboradores, por lo constituyen una **Amenaza Alta**

### **2.1.1.7 Factores Tecnológicos**

El área de Tecnología Informática y Comunicaciones es la responsable de brindar, mantener y optimizar la plataforma tecnológica requerida por las diferentes áreas de la Compañía, velando por el mantenimiento de estándares y normas para mantener una operación segura y confiable y dentro de los parámetros de calidad y seguridad. Para esto ejecuta proyectos de optimización, que permiten implementar planes de Recuperación de desastres en servicios considerados críticos para la compañía.

El valor del oleoducto tuvo incrementos debido a que: se amplió su capacidad, está enterrado en un 99%; a más de poseer tecnología como el sistema de Adquisición de Datos en tiempo real, el sistema de Detección de Fugas, 12 hilos de fibra óptica (4 entregados en forma gratuita al Estado); se construyó un teleférico exclusivo para transportar tubería en Mindo y se hicieron obras especiales de protección en la zona del volcán Reventador.

Desde que inició sus operaciones en el 2003 OCP Ecuador S.A. utiliza tecnología de punta, un ejemplo de ello es el Sistema de Adquisición de Datos (SCADA). El mismo recibe toda la información proporcionada por los sensores de presión, temperatura y otros instalados en los 485 km. del oleoducto. Todas estas cifras son transmitidas por la fibra óptica que está instalada paralelamente al OCP, garantizado una velocidad de

transmisión en tiempo real, pudiendo llegar esta información al Centro de Control en Quito por medio de comunicación satelital.

A más de esto, la tecnología implementada permite monitorear el oleoducto de manera efectiva incluso en la seguridad de sus instalaciones para prevenir la invasión de intrusos, percances técnicos, ruptura del oleoducto y derrames de petróleo.

**Conclusión.** Es una garantía para el país contar con una empresa que dispone tecnología de punta para sus procesos y seguridad del personal, ya que optimiza recursos y mantiene un control preciso y permanente de las instalaciones y trabajadores a lo largo del oleoducto. **Oportunidad Alta**

## **2.1.2 Microambiente**

Está constituido por aquellos actores que están muy relacionados con las actividades y resultados de la empresa. Para el caso del área de “Recursos Humanos”, estos son:

- Usuarios o Clientes
- Proveedores
- Competencia
- Instituciones de Control

### **2.1.2.1 Usuarios o Clientes**

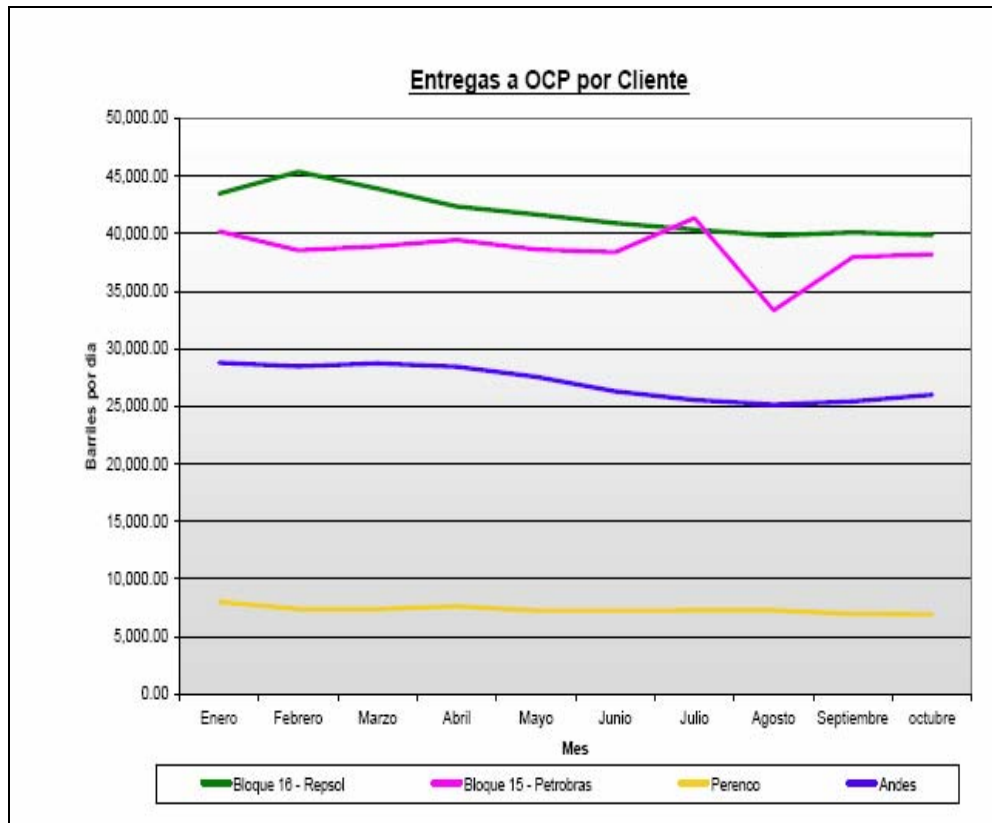
Como introducción, los actuales usuarios (shippers) de la empresa OCP Ecuador S.A., su participación en barriles diarios para transportar crudo por el oleoducto y un resumen de la cantidad de crudo que ha entregado cada usuario a OCP durante el año 2009; se resumen en la siguiente tabla y gráfico:

**Cuadro N° 2.4: Capacidad de barriles diarios a transportar por Empresas Usuarias de OCP.**

<b>Capacidad Garantizada – Barriles por día</b>	
Repsol YPF	100,000.00
OXY	42,000
Andes Petroleum	108,000
Perenco	20,000.00
Ecuadortlc	80,000.00
<b>Total</b>	<b>350,000.00</b>

Fuente: OCP Ecuador S.A. Elaborado: Cecilia Bustillos

**Gráfico N° 2.4: Capacidad de barriles diarios a transportar por Empresas Usuarias de OCP.**



Fuente: OCP Ecuador S.A.

El área de Recursos Humanos está orientada al desarrollo del talento humano y busca en forma permanente satisfacer de manera integral sus necesidades. Suministra información oportuna, veraz y clara sobre sus productos y servicios, y vela por la calidad de los mismos.

Para medir el nivel de satisfacción, en el mes de septiembre/2009 se realizó una encuesta en la que participaron 129 colaboradores de toda la Empresa.

En esta encuesta se utilizó dos escalas de medición.

1(Completamente de acuerdo)
2(De acuerdo)
3(Desacuerdo)
4(Completamente en desacuerdo)
5(No aplica)

1(Excelente)
2(Muy Buena)
3(Buena)
4(Regular)
5(Mala)

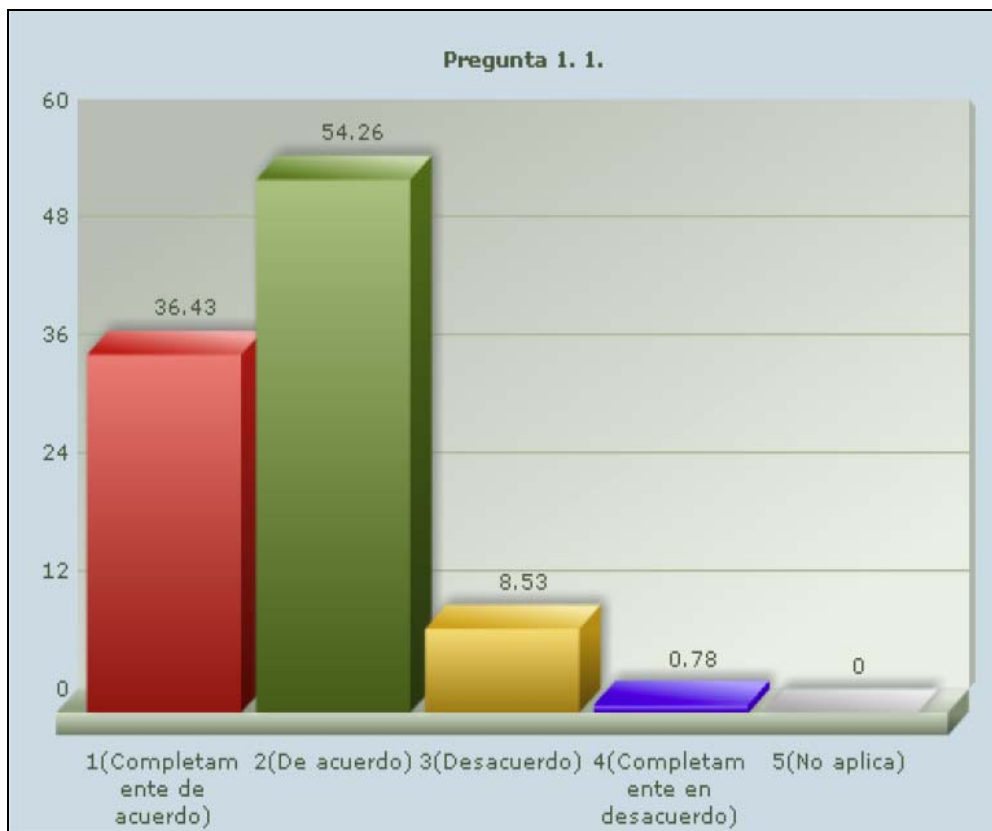
Recursos Humanos definió que todo resultado inferior al 50% en las escalas 1 y 2 deberían ser analizados, revisados y buscar acciones correctivas.

El cuestionario y sus resultados se presentan a continuación:

## 1. Profesionalismo

### 1. 1. El personal de Recursos Humanos proporciona información precisa y clara

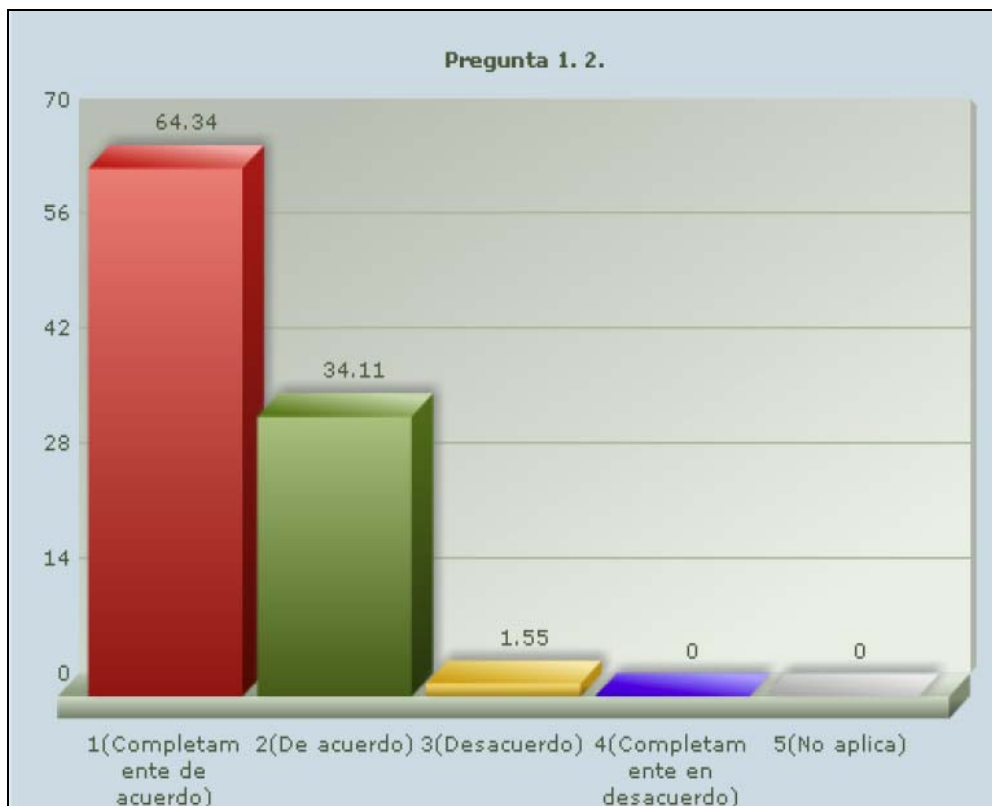
1(Completamente de acuerdo)	(47 de 129) 36.43%
2(De acuerdo)	(70 de 129) 54.26%
3(Desacuerdo)	(11 de 129) 8.53%
4(Completamente en desacuerdo)	(1 de 129) 0.78%
5(No aplica)	(0 de 129) 0%



**Conclusión:** Los clientes están “De Acuerdo” que la información que proporciona el área de Recursos Humanos es clara y precisa, lo que constituye una Oportunidad Media para la Empresa.

### 1. 2. El personal de Recursos Humanos me trata con cortesía

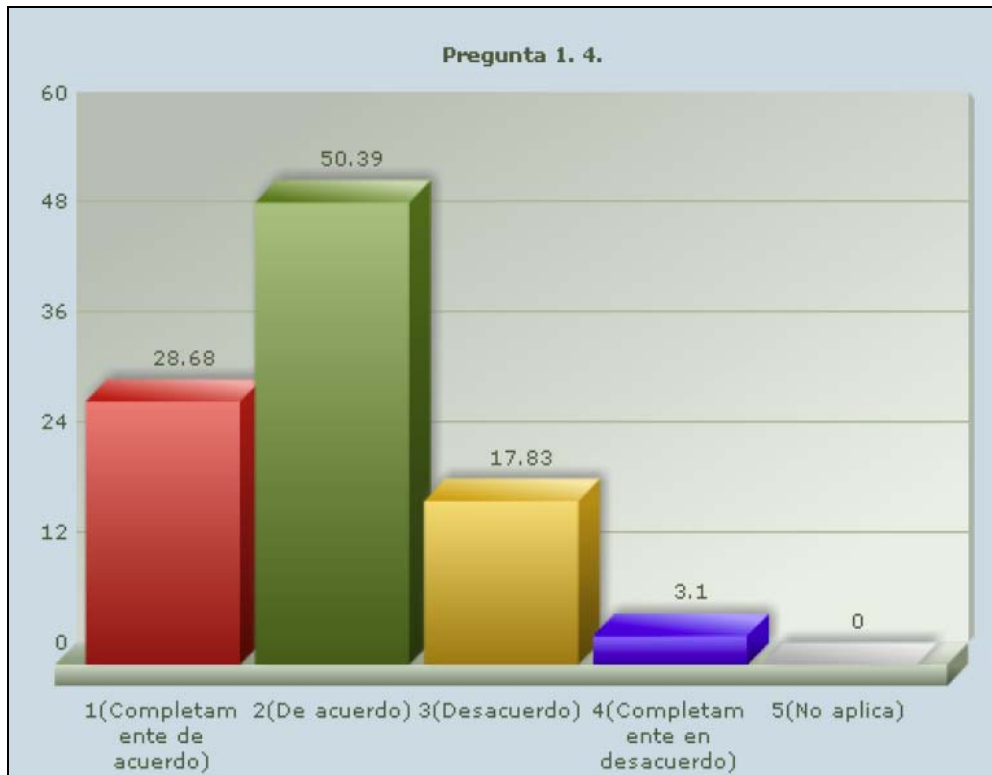
1(Completamente de acuerdo)	(83 de 129) 64.34%
2(De acuerdo)	(44 de 129) 34.11%
3(Desacuerdo)	(2 de 129) 1.55%
4(Completamente en desacuerdo)	(0 de 129) 0%
5(No aplica)	(0 de 129) 0%



**Conclusión:** Los clientes están “Completamente De Acuerdo” que el personal del área de Recursos Humanos brinda un trato cortés, lo que constituye una Oportunidad Alta para la Empresa.

**1. 4. El personal de Recursos Humanos tiene pleno conocimiento de los procesos a su cargo**

1(Completamente de acuerdo)	(37 de 129) 28.68%	+
2(De acuerdo)	(65 de 129) 50.39%	🚦
3(Desacuerdo)	(23 de 129) 17.83%	
4(Completamente en desacuerdo)	(4 de 129) 3.1%	
5(No aplica)	(0 de 129) 0%	



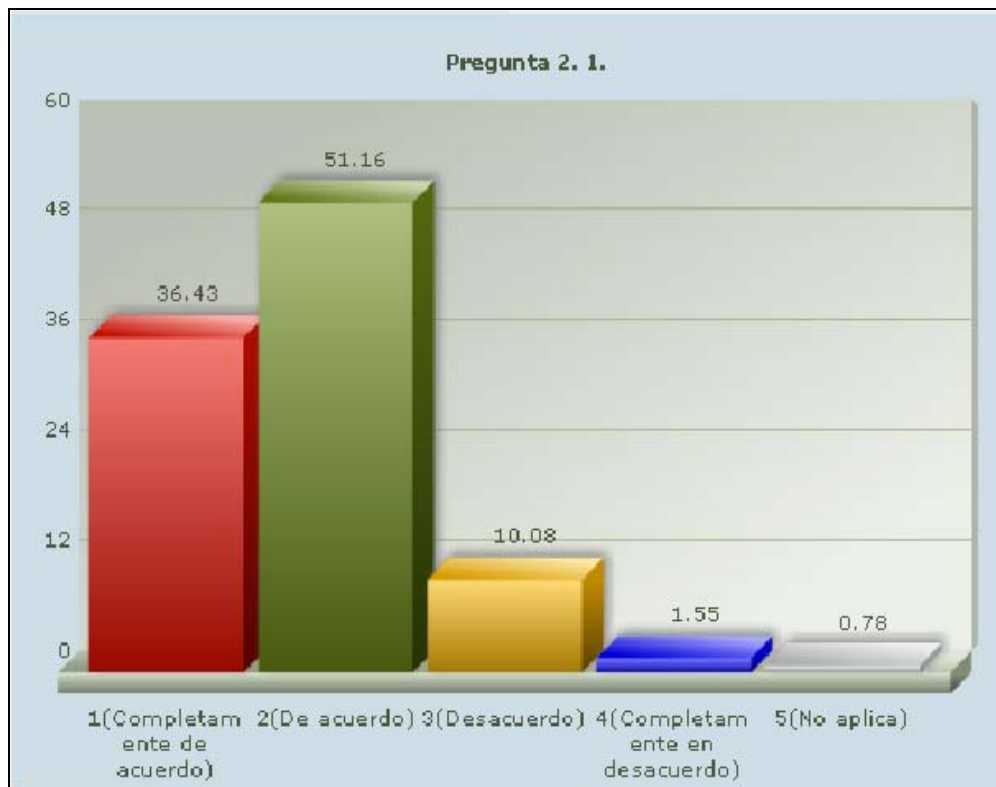
**Conclusión:** Los clientes están “De Acuerdo” que el personal del área de Recursos Humanos tiene pleno conocimiento de los procesos a su cargo, lo que constituye una **Oportunidad Media** para la Empresa.



## 2. Disponibilidad

### 2. 1. Siempre que se llama a Recursos Humanos, se remite la llamada a la persona adecuada

1(Completamente de acuerdo)	(47 de 129) 36.43%
2(De acuerdo)	(66 de 129) 51.16%
3(Desacuerdo)	(13 de 129) 10.08%
4(Completamente en desacuerdo)	(2 de 129) 1.55%
5(No aplica)	(1 de 129) 0.78%



**Conclusión:** Los clientes están “De Acuerdo” que el personal del área de Recursos Humanos remite la llamada a la persona correcta, lo que constituye una **Oportunidad Media** para la Empresa.

## 2. 2. El personal de Recursos Humano responde rápidamente a las solicitudes de servicio

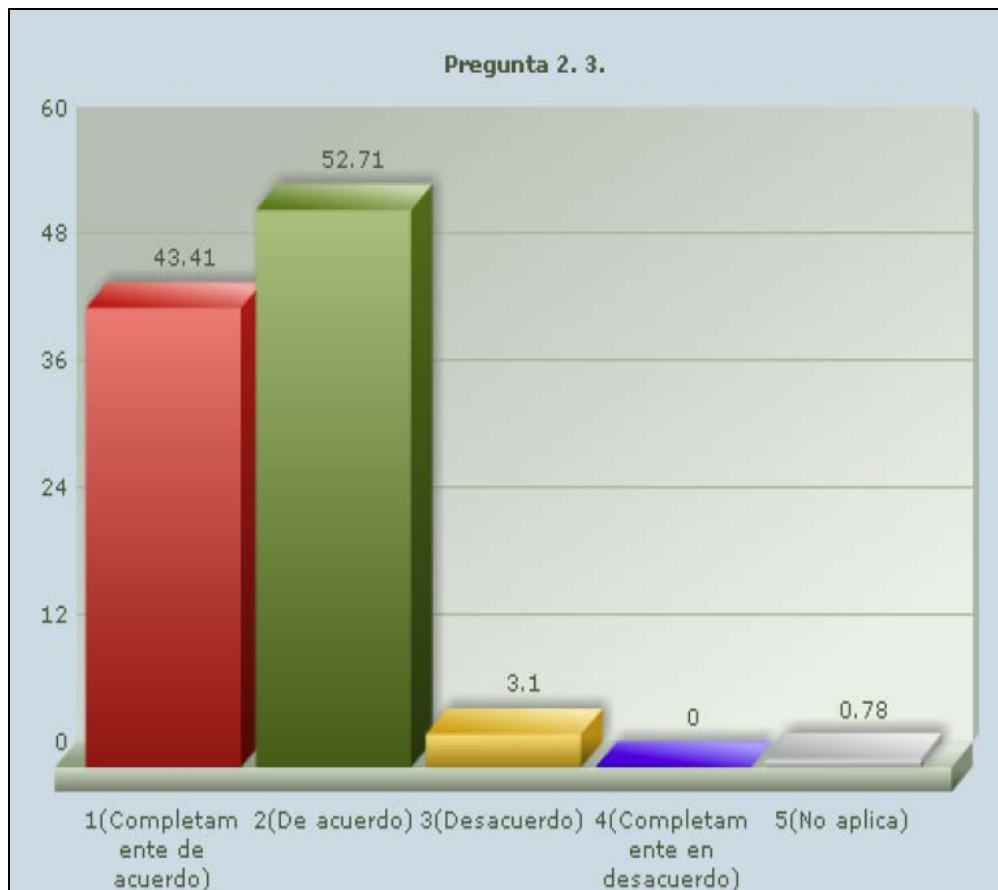
1(Completamente de acuerdo)	(50 de 129) 38.76%
2(De acuerdo)	(60 de 129) 46.51%
3(Desacuerdo)	(18 de 129) 13.95%
4(Completamente en desacuerdo)	(1 de 129) 0.78%
5(No aplica)	(0 de 129) 0%



**Conclusión:** Los clientes están “De Acuerdo” que el personal del área de Recursos Humanos responde rápidamente a las solicitudes de servicio, lo que constituye una **Oportunidad Media** para la Empresa.

### 2. 3. Es fácil realizar un trámite con la asesoría del personal de Recursos Humanos

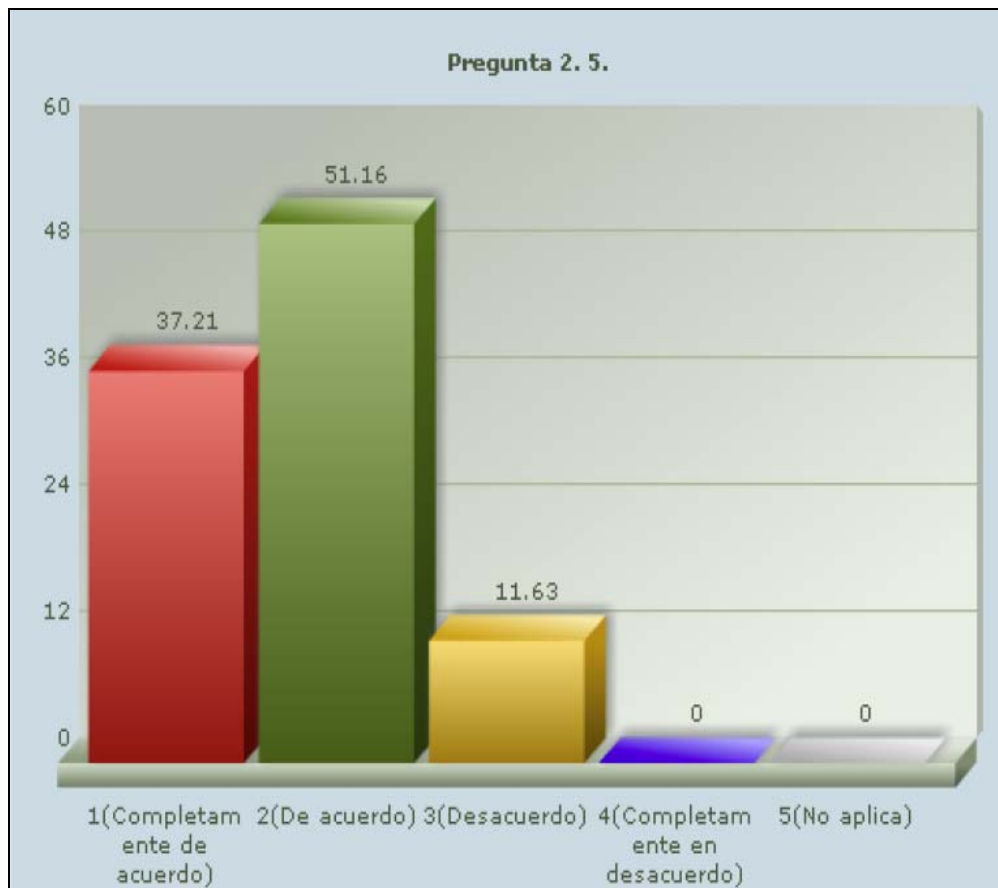
1(Completamente de acuerdo)	(56 de 129) 43.41%
2(De acuerdo)	(68 de 129) 52.71%
3(Desacuerdo)	(4 de 129) 3.1%
4(Completamente en desacuerdo)	(0 de 129) 0%
5(No aplica)	(1 de 129) 0.78%



**Conclusión:** Los clientes están “De Acuerdo” que es fácil realizar un trámite con la asesoría del personal del área de Recursos Humanos, lo que constituye una **Oportunidad Media** para la Empresa.

**2. 5. Cuando llama a Recursos Humanos, usted recibe respuesta satisfactoria a sus necesidades**

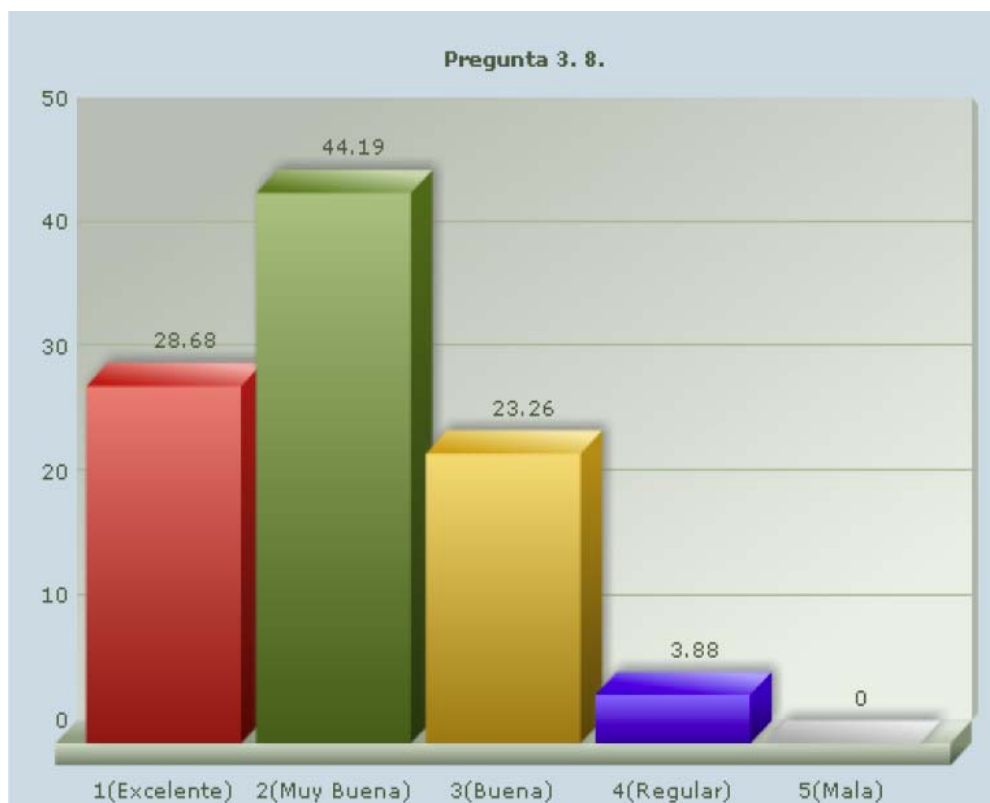
1(Completamente de acuerdo)	(48 de 129) 37.21%
2(De acuerdo)	(66 de 129) 51.16%
3(Desacuerdo)	(15 de 129) 11.63%
4(Completamente en desacuerdo)	(0 de 129) 0%
5(No aplica)	(0 de 129) 0%



**Conclusión:** Los clientes están “De Acuerdo” que cuando se llama a Recursos Humanos se recibe una respuesta satisfactoria a sus necesidades, lo que constituye una **Oportunidad Media** para la Empresa.

### 3. 8. En general, como calificaría el servicio prestado por Recursos Humanos

1(Excelente)	(37 de 129) 28.68%
2(Muy Buena)	(57 de 129) 44.19%
3(Buena)	(30 de 129) 23.26%
4(Regular)	(5 de 129) 3.88%
5(Mala)	(0 de 129) 0%



**Conclusión final “Usuario – Clientes”:** El 44.19% de los 129 “usuarios” que dieron respuesta a la encuesta, califican como “Muy Bueno” el servicio que brinda el área de Recursos Humanos, lo que constituyen una **Oportunidad Media.**

### 2.1.2.2 Proveedores y Contratistas

Como antecedentes, se menciona que la empresa OCP Ecuador S.A. califica de manera exhaustiva a sus proveedores y contratistas, con el fin de garantizar una alta calidad de compras y servicios, así como también, sistemas eficientes de operación y administrativas. Proveedores y contratistas son considerados socios estratégicos de la Empresa, por lo tanto se ha construido relaciones leales a largo plazo para acometer proyectos conjuntos que integren y concilien los objetivos de ambas partes.

A continuación, se presenta algunas cifras sobre los montos de compras realizados por las diferentes áreas de la empresa, hasta el mes de septiembre/2009:

**Cuadro N° 2.5: Compras septiembre 2009 por Area**

CONTRATOS VIGENTES		
AREA	CANT	MONTO ADJUDICADO
DERECHO DE VIA DDV	5	\$ 25,159,487.22
OLEODUCTO QUITO	15	\$ 11,338,286.76
TERMINAL MARITIMO	7	\$ 6,767,860.00
RIESGOS FISICOS	4	\$ 6,540,471.14
LOGISTICA	38	\$ 5,874,708.34
IT	33	\$ 5,512,866.46
SEGUROS	8	\$ 4,557,873.74
INGENERIA	8	\$ 4,015,975.00
SSA	15	\$ 2,598,466.24
LEGAL	38	\$ 1,869,709.00
RESPONSABILIDAD SOCIAL	11	\$ 1,221,465.02
RECURSOS HUMANOS	6	\$ 844,276.50
FINANZAS	4	\$ 744,550.00
MOVIMIENTO DE CRUDO	2	\$ 362,801.83
ASUNTOS CORPORATIVOS Y GUBERNAMENTALES	3	\$ 373,768.03
CONTRALORIA	1	\$ 301,046.00
SERVICIOS OFICINA CCD	6	\$ 192,024.71
COMPRAS	2	\$ 151,201.31
PLANIFICACION	2	\$ 24,145.00
<b>TOTALES</b>	<b>209</b>	<b>\$ 78,273,124.28</b>

Fuente: Boletín interno OCP. Aquí Notas. Septiembre 2009.

Los proveedores del área de Recursos Humanos, lo constituyen todas las áreas de la Empresa como son:

**Cuadro Nº 2.6: Areas de OCP**

<b>AREAS</b>
Contraloría
Seguridad, Salud y Ambiente
Responsabilidad Social
Legal
Relaciones con el Gobierno
Comunicación
Riesgos Físicos
Planificación y Gestión
Finanzas
Compras
Logística
Tecnologías Informáticas
Operaciones y Mantenimiento
Ingeniería
Derecho de Vía
Terminal Marítimo
Movimiento de Crudo

Fuente: OCP

Elaborado: Cecilia Bustillos

Cada área se encarga de proveer al área de Recursos Humanos de los insumos necesarios, para que esta a su vez tenga la capacidad para atender solicitudes, consultas, asesorar en los Procesos de: Comunicación Interna, Capacitación, Selección y Nómina.

Para medir el nivel de satisfacción de los proveedores con respecto a cada proceso, en el mes de septiembre/2009 se realizó una encuesta en la que participaron 129 colaboradores de toda la Empresa.

En esta encuesta se utilizó la siguiente escala de medición.

1(Muy Satisfecho)
2(Satisfecho)
3(Poco Satisfecho)
4(Nada Satisfecho)
5(No aplica)
5(Mala)

Recursos Humanos definió que todo resultado inferior al 50% en las escalas 1 y 2 deberían ser analizados y revisados.

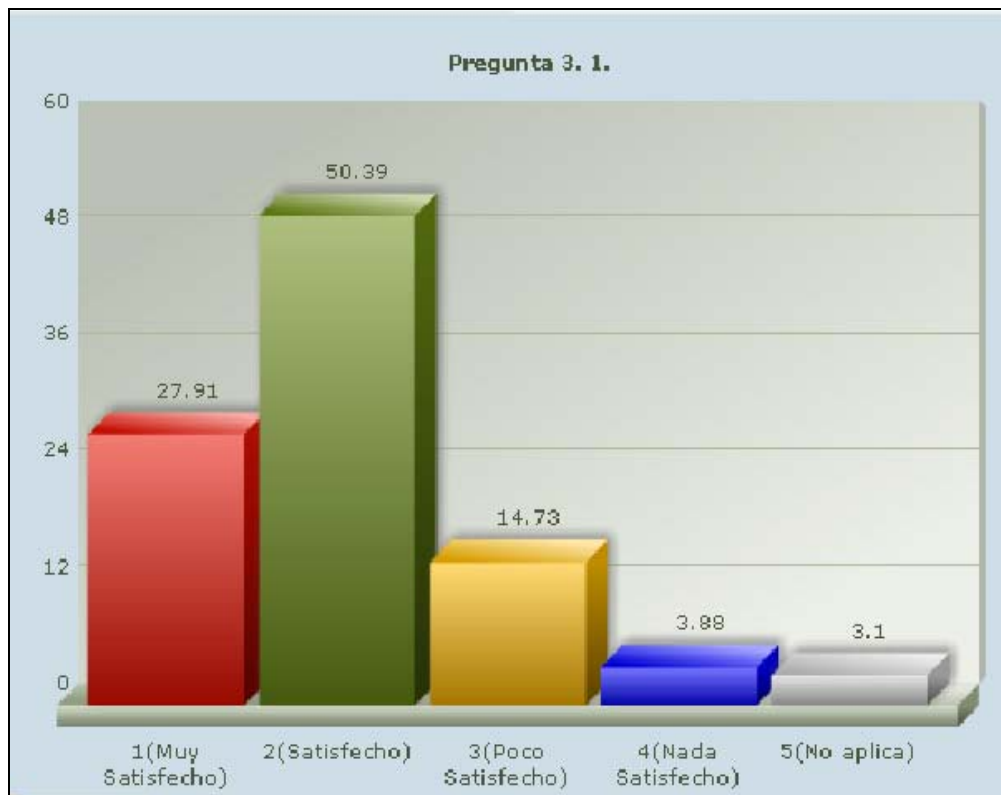
Con respecto a la satisfacción cada proceso es visto por los proveedores del área de Recursos Humanos, de la siguiente manera:



### 3. Satisfacción

#### 3. 1. Cual es su nivel de satisfacción personal con el servicio de Recursos Humanos en cuanto a: Selección de personal

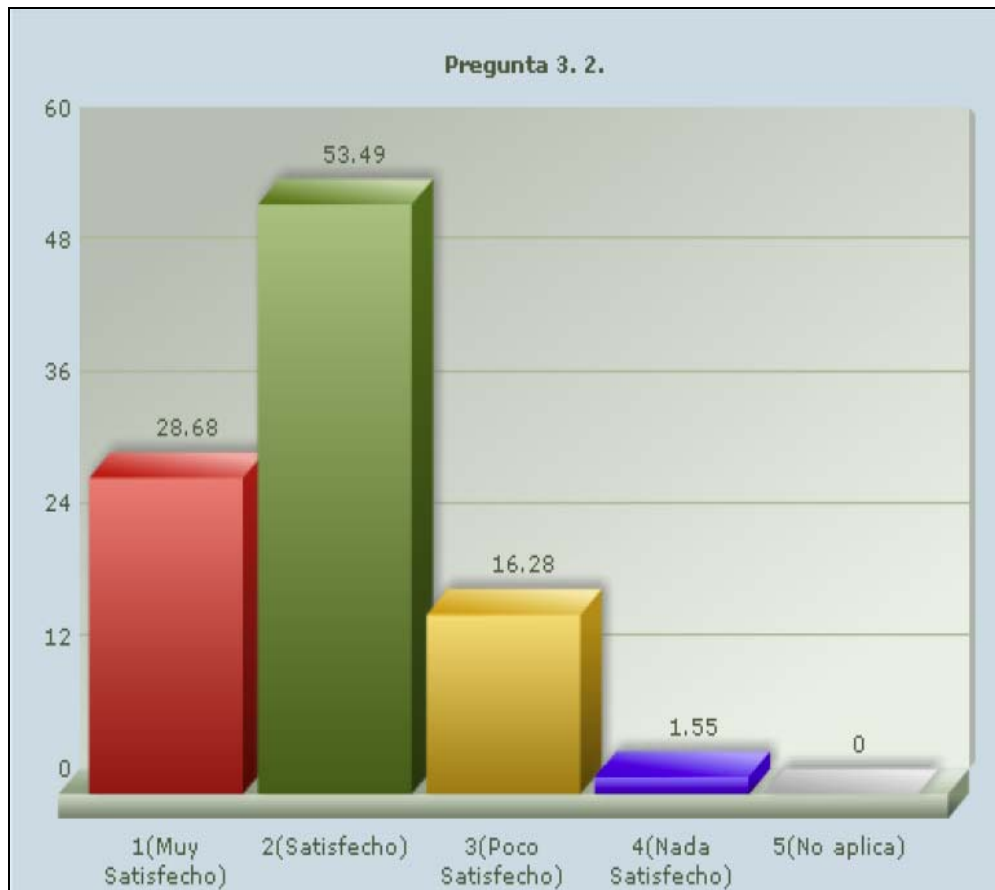
1(Muy Satisfecho)	(36 de 129) 27.91%
2(Satisfecho)	(65 de 129) 50.39%
3(Poco Satisfecho)	(19 de 129) 14.73%
4(Nada Satisfecho)	(5 de 129) 3.88%
5(No aplica)	(4 de 129) 3.1%



**Conclusión:** Los clientes tiene una satisfacción del 50.39%, es decir, están “Satisfechos” con el manejo del proceso de Selección de Personal, lo que constituye una **Oportunidad Alta** de mejora para la Empresa.

### 3. 2. Comunicación Interna

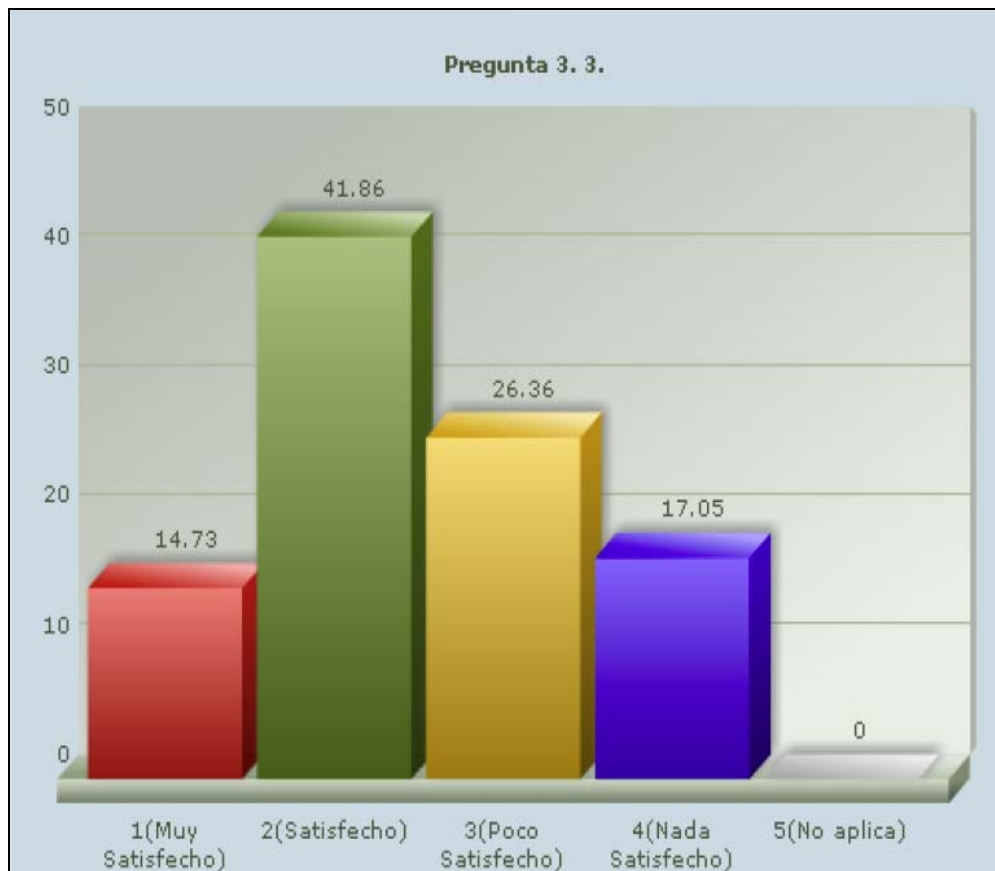
1(Muy Satisfecho)	(37 de 129) 28.68%
2(Satisfecho)	(69 de 129) 53.49%
3(Poco Satisfecho)	(21 de 129) 16.28%
4(Nada Satisfecho)	(2 de 129) 1.55%
5(No aplica)	(0 de 129) 0%



**Conclusión:** Los clientes están “Satisfechos” con el manejo del proceso de Comunicación Interna, lo que constituye una **Oportunidad Alta** para la Empresa.

### 3. 3. Capacitaciones

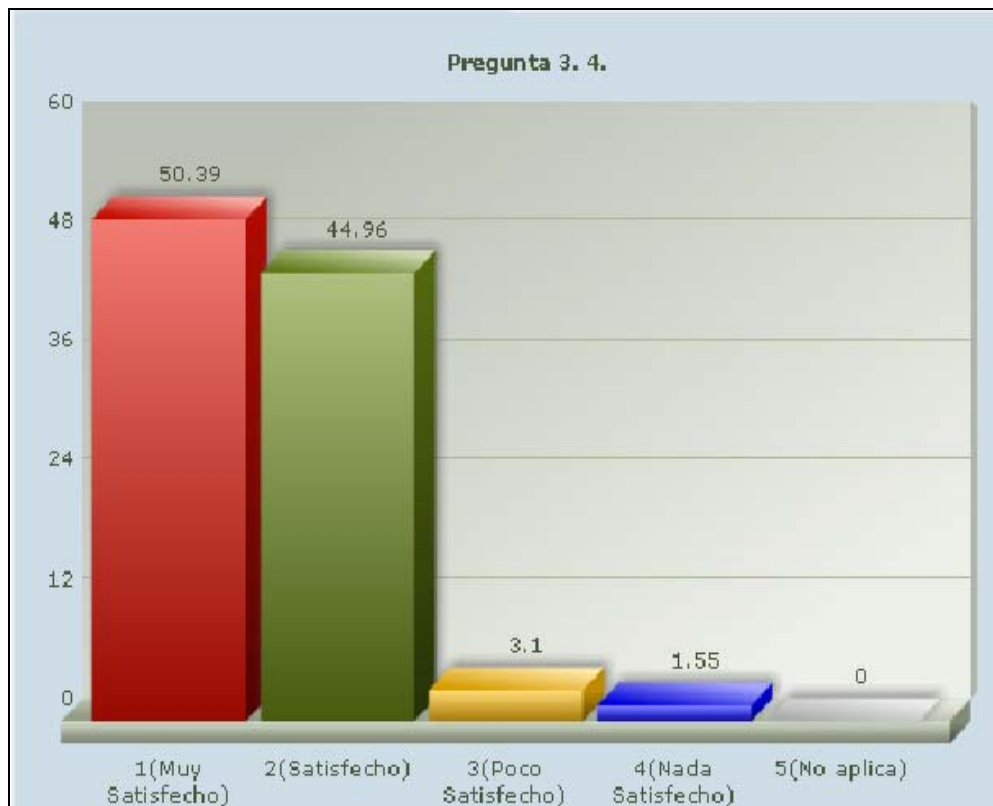
1(Muy Satisfecho)	(19 de 129) 14.73%
2(Satisfecho)	(54 de 129) 41.86%
3(Poco Satisfecho)	(34 de 129) 26.36%
4(Nada Satisfecho)	(22 de 129) 17.05%
5(No aplica)	(0 de 129) 0%



**Conclusión:** Los clientes están “Satisfechos en un 41,86%” con el manejo del proceso de Capacitación, lo que constituye una **Amenaza Media** para la Empresa.

### 3. 4. Proceso de Nómina

1(Muy Satisfecho)	(65 de 129) 50.39%
2(Satisfecho)	(58 de 129) 44.96%
3(Poco Satisfecho)	(4 de 129) 3.1%
4(Nada Satisfecho)	(2 de 129) 1.55%
5(No aplica)	(0 de 129) 0%



**Conclusión:** Los clientes están “Muy satisfechos en un 50,39%” con el manejo del proceso de Nómina, lo que constituye una **Oportunidad Alta** para la Empresa.

### **2.1.2.3 Competencia**

En cuanto a la competencia se puede establecer que el área de Recursos Humanos al ser una más de las áreas de apoyo para la empresa OCP Ecuador S.A. y cuya responsabilidad y función está delimitada, no mantiene competencia alguna.

### **2.1.2.4 Organismos de Control**

#### **2.1.2.4.1 Unidad de Administración y Fiscalización (UAF)**

El valor total de la inversión fue de 1.474 millones de dólares, monto que fue auditado y confirmado desde el inicio de la construcción hasta la actualidad por la Unidad de Administración y Fiscalización del Ministerio de Minas y Petróleos (unidad creada exclusivamente para auditar al OCP).

El informe de auditoría realizado por este organismo del Estado de fecha 31 de diciembre/2008 arroja resultados satisfactorios de y cumplimiento legal.

**Conclusión:** El resultado de la auditoría realizada a OCP por el Ministerio de Minas y Petróleos fue satisfactoria, lo que demuestra el cumplimiento a las normas legales de los colaboradores, se considera una **Oportunidad Alta**.

### **2.1.2.3.2 Servicio de Rentas Internas (SRI)**

Dos veces en el año OCP es auditado por el Servicio de Rentas Internas (SRI), la empresa es sometida a revisiones de sus balances, cálculos, soportes de ingresos, y pago de impuestos de manera exhaustiva. Los informes emitidos por esa Institución son favorables para OCP a pesar que la Ley de Régimen Tributario Interno registra cambios importantes cuyo impacto en el pago de impuestos es creciente e impactan económicamente a empresas y personas naturales; sin embargo, este cumplimiento se ve opacado y desfavorable para la empresa por cuanto de manera política, se dispone nuevas auditorías a los contratos por parte del Gobierno

**Conclusión:** OCP, cumple oportunamente con el pago de impuestos en base a la normativa legal ecuatoriana, reconocida por los organismos de control del Estado; pero, por manejo político revisan nuevamente las auditorías de los contratos de concesión lo que constituye una **Amenaza Alta** para OCP.

## **2.2 Análisis Interno**

Para el análisis interno se toma en consideración las áreas que conforman la empresa, para nuestro estudio de investigación se realizará de la gestión del talento humano y se determinará fortalezas y debilidades.

### **2.2.1 Capacidad Administrativa**

Consiste en revisar cómo se encuentra el proceso administrativo relacionado con su planeación, organización, dirección, control y evaluación.

**Se procedió a realizar una encuesta a 30 colaboradores a nivel de operaciones, administración y cargos ejecutivos, la misma que se adjunta como Anexo al presente proyecto.**

El informe de la encuesta se detalla a continuación:

### **Planeación**

- ✓ El 83% del personal encuestado conoce la misión, visión y objetivos de la Empresa y de su área de trabajo, lo que constituye una Fortaleza Alta.
- ✓ El Mapa Estratégico de OCP es conocido por el 87% de los colaboradores, significa que existe una alta orientación al logro a través de planeación y metas claras. Constituye una Fortaleza Alta.
- ✓ El 87% del personal encuestado conoce los valores de la empresa, lo que constituye una Fortaleza Alta.
- ✓ El 67% del personal encuestado conoce la estructura orgánica de OCP, lo que constituye una Debilidad Media.
- ✓ El 66% del personal encuestado conoce totalmente los indicadores de gestión, lo que identifica una Debilidad Media.
- ✓ El 60% del personal encuestado está de acuerdo que los flujos de información y comunicación están claramente definidos, lo que constituye una Debilidad Media.
- ✓ El 54% del personal encuestado considera que los procesos de recursos humanos son burocráticos lo que constituye una Debilidad Media.

### **Organización**

- ✓ Al 50% del personal encuestado no le han realizado la inducción a la empresa, lo que constituye una Debilidad Media.

- ✓ El 90% del personal encuestado conoce su perfil del puesto, lo que asegura que el personal está cumpliendo las labores para las cuales fue contratado, esto constituye una Fortaleza Alta.
- ✓ El 67% del personal encuestado está identificado con la normativa interna de OCP lo que facilita el desarrollo de los procesos, por lo tanto, constituye una Debilidad Media.
- ✓ Apenas el 20% de personal encuestado considera que los manuales e instructivos de Recursos Humanos están medianamente actualizado, lo que equivale a una Debilidad Alta
- ✓ Apenas el 13% del personal encuestado, conocen a cabalidad la Gestión por Competencias, lo que viene a constituirse en una Debilidad Alta.

### **Dirección**

- ✓ El 87% del personal encuestado, muestra un alto sentido de pertenencia y orgullo con la organización, lo que constituye una Fortaleza Alta
- ✓ El 50% de los colaboradores encuestados opinan que los canales de comunicación son efectivos y un 30% consideran medianamente, constituyéndose en una Debilidad Media
- ✓ El 63% del personal indica que existe comunicación directa con sus superiores, lo que constituye una Debilidad Media.

### **Control**

- ✓ Únicamente el 33% del personal encuestado manifiesta que su gestión es controlado por medio de indicadores y un 57% indican que casi siempre lo que constituye una Debilidad Media.
- ✓ El 67% de los colaboradores encuestados no requieren supervisión para ejecutar sus tareas lo que constituye una Debilidad Media.
- ✓ El 53% de la muestra percibe que los procesos de RRHH están sujetos a verificación, podemos concluir que es una Debilidad Media.



## **Evaluación**

- ✓ El 83% del personal encuestado, considera que no ha sido evaluado continuamente, esto constituye una Debilidad Alta.
- ✓ El 60% del personal encuestado siempre ha recibido feedback sobre el comportamiento y desempeño de su equipo de trabajo, en consecuencia esto es una Debilidad Media.
- ✓ El 76% de los encuestados muestran conformidad con la evaluación de sus actividades, se considera una Debilidad Baja.

### **2.2.2 Capacidad de servicio y comercialización**

Consiste en revisar cómo se encuentra el proceso con respecto a su capacidad de servicio y comercialización.

- ✓ El 70% de los encuestados consideran que el servicio que reciben del área de Recursos Humanos es muy bueno, lo que significa que es una Fortaleza Alta.

### **2.2.3 Capacidad Tecnológica**

Consiste en revisar cómo se encuentra el proceso con respecto a su capacidad tecnológica.

- ✓ Todo el personal de OCP está de acuerdo con que la empresa opera con tecnología de punta, siendo una Fortaleza Alta.
- ✓ El 30% personal encuestado considera que el sistema JDE es un sistema no fácil de utilizar, por su complejidad, constituye una Debilidad Alta.
- ✓ El 57% de los encuestados no muestran conformidad con el sistema Adam de Recursos Humanos, esto constituye una Debilidad Media.

- ✓ El 40% del personal encuestado califica que los sistemas tecnológicos tienen una integración media, lo que merma la capacidad productiva del personal y constituye una Debilidad Media.

#### **2.2.4 Capacidad del Talento Humano**

Consiste en revisar cómo se encuentra el proceso con respecto a su capacidad del talento humano.

- ✓ El 73% del personal encuestado considera que la asignación presupuestaria que asigna la empresa a capacitación es alta, se considera una Fortaleza Alta.
- ✓ El 83% del personal encuestado considera que la capacitación si está relacionada con la actividad que desempeña el colaborador, se considera una Fortaleza Alta
- ✓ El 57% del personal considera que no existe una malla para capacitar en función del cargo, lo que significa una Debilidad Alta.
- ✓ Únicamente el 30% del personal encuestado, considera que los planes de capacitación si se relacionan con evaluación desempeño, se considera una Debilidad Alta.
- ✓ El 23% del personal encuestado considera que no existe plan de carrera y promoción, lo que significa una Debilidad Alta.
- ✓ El 63% del personal encuestado, manifiesta que existe sobrecarga de trabajo en algunos puestos, lo que determina una Debilidad Alta.
- ✓ El 27% del personal encuestado considera que la remuneración que recibe es muy baja, lo que significa una. Debilidad Media.
- ✓ El 63% del personal encuestado considera que tiene satisfacción al trabajo, lo que significa una Fortaleza Media.
- ✓ El 70% del personal encuestado considera que el clima laboral es bueno y maduro, lo que significa una Debilidad Baja.

- ✓ Existe un 66% de satisfacción y un buen concepto de líneas de supervisión por parte de sus equipos de trabajo, lo que constituye una Debilidad Media.
- ✓ El 68% del personal encuestado identifica que el nivel de conocimiento técnico de líneas de supervisión es adecuado lo que constituye una Debilidad Media.
- ✓ Únicamente el 7% del personal encuestado considera que no es reconocido y valorado su trabajo por las líneas de supervisión, lo que constituye, una Debilidad Media.
- ✓ Únicamente el 3% del personal encuestado, no recibe las herramientas necesarias para desempeñar sus labores lo que constituye una Fortaleza Alta.

## **2.3 Análisis FODA**

### **2.3.1 Matrices de estrategias**

Del análisis de impacto de los factores del Macroambiente y del Microambiente se determina las matrices básicas: de impacto, de vulnerabilidad y de aprovechabilidad.

Con el resultado del diagnóstico y análisis de los datos se podrá efectuar la evaluación de la mejora de los procesos administrativos del área de Recursos Humanos, su entorno y el área en la cual se desenvuelve a fin de definir los factores críticos y de esta manera establecer los cambios que irán en beneficio de todos los que participan en este proceso.

#### **Matriz de Impacto Externa**

La matriz de impacto externa nos permite analizar las oportunidades y amenazas que tiene la empresa Oleoducto de Crudos Pesados de acuerdo con el diagnóstico efectuado.

**Cuadro Nº 2.7: Matriz de Impacto Externa**

FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
	5	3	1	5	3	1	5	3	1
<b>2.1.1 MACROAMBIENTE</b>									
<b>2.1.1.1 FACTORES POLITICOS</b>									
2.1.1.1.1 ACONTECIMIENTOS Y TENDENCIAS POLÍTICAS				X			5A		
2.1.1.1.2 NEGOCIACION DE CONTRATOS PETROLEROS				X			5A		
<b>2.1.1.2 FACTORES ECONOMICOS</b>									
2.1.1.2.1 INFLACION				X			5A		
2.1.1.2.2 PRODUCTO INTERNO BRUTO				X			5A		
2.1.1.2.3 TASAS DE INTERES				X			5A		
2.1.1.2.4 TIPO DE CAMBIO				X			5A		
<b>2.1.1.3 FACTORES SOCIALES</b>									
2.1.1.3.2 SEGURIDAD SOCIAL				X			5A		
<b>2.1.1.4 FACTORES CULTURALES</b>									
2.1.1.4.1 SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	X						5O		
<b>2.1.1.5 FACTORES DEMOGRAFICOS</b>									
2.1.1.5.1 POBLACION DISPERSA	X						5O		
<b>2.1.1.6 FACTORES AMBIENTALES</b>									
2.1.1.6.1 FACTORES AMBIENTALES				X			5A		
<b>2.1.1.7 FACTORES TECNOLÓGICOS</b>									
2.1.1.7.1 FACTORES TECNOLÓGICOS	X						5O		
<b>2.1.2 MICROAMBIENTE</b>									
2.1.2.1 USUARIOS O CLIENTES		X						3O	
2.1.2.2 PROVEEDORES Y CONTRATISTAS	X						5O		
2.1.2.3 ORGANISMOS DE CONTROL									
2.1.2.3.1 UNIDAD DE ADMINISTRACION Y FISCALIZACION (UAF)	X						5O		
2.1.2.3.2 SERVICIO DE RENTAS INTERNAS (SRI)				X			5A		

**Matriz de Impacto Interna**

Determina todas las fortalezas y debilidades internas que se pudieran detectar en base a la encuesta realizada. Los resultados son los siguientes:

**Cuadro N° 2.8: Matriz de Impacto Interna**

FACTORES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
	5	3	1	5	3	1	5	3	1
<b>2.2.1 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA</b>									
1. CONOCIMIENTO MISION,VISION Y OBJETIVOS	X						5F		
2. CONOCIMIENTO MAPA ESTRATEGICO	X						5F		
3. CONOCIMIENTO VALORES EMPRESA	X						5F		
4. CONOCIMIENTO ORGANIGRAMA EMPRESA Y AREA					X			3D	
5. CONOCIMIENTOS INDICADORES GESTION BSC AREA					X			3D	
6. FLUJO COMUNICACIÓN E INFORMACION ENTRE AREAS					X			3D	
7. PROCESOS RRHH BUROCRATICOS					X			3D	
8. EJECUCION PROCESO INDUCCION Y REINDUCCION					X			3D	
9. CONOCIMIENTO PERFIL DELPUESTO	X						5F		
10. CONOCIMIENTO POLITICAS/NORMATIVAS DE RRHH					X			3D	
11. PROCESOS RRHH DOCUMENTADOS				X			5D		
12. MANUALES/INSTRUCTIVOS RRHH UTILES Y ACTUALIZADOS				X			5D		
13. CONOCIMIENTOS GESTION POR COMPETENCIAS				X			5D		
14. OCP ES UNA BUENA EMPRESA PARA TRABAJAR	X						5F		
15. CANALES DE COMUNICACIÓN APROPIADOS					X			3D	
16. EFECTIVIDAD COMUNICACIÓN CON LINEAS SUPERVISION					X			3D	
17. GESTION SE CONTROLA CON INDICADORES INDIVIDUALES						X			1D
18. ACTIVIDADES SUPERVISADAS					X			3D	
19. SEGUIMIENTO PLANES ACCION Y PRESUPUESTO	X						5F		
20. PROCESOS RRHH ENMARCADOS EN POLITICAS Y CONTROLES					X			3D	
21. EVALUACION DE DESEMPEÑO VS.AREAS DESARROLLO				X			5D		
22. RETROALIMENTACION OPORTUNA DE COMPORTAMIENTO Y DESEMPEÑO					X			3D	
23. CALIFICACION EVALUACION DESEMPEÑO						X			1D
<b>2.2.2 CAPACIDAD SERVICIO Y ADMINISTRACION</b>									
1. CALIFICACION SERVICIO DE RRHH	X						5F		
<b>1.2.3 CAPACIDAD TECNOLÓGICA</b>									
1. CALIFICACION TECNOLÓGICA	X						5F		
2. CALIFICACION SISTEMA JDE				X			5D		
3. CALIFICACION SISTEMA ADAM					X			3D	
4. INTEGRACION ENTRE SISTEMAS					X			3D	

FACTORES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
	5	3	1	5	3	1	5	3	1
<b>2.2.4 CAPACIDAD TALENTO HUMANO</b>									
1. USO DE CAPACITACION	X						5F		
2. RELACION CAPACITACION CON DESEMPEÑO	X						5F		
3. FRECUENCIA CAPACITACION RELACIONADA A SU TRABAJO	X						5F		
4. PENSUM DE CAPACITACION				X			5D		
5. RELACION CAPACITACION CON DESEMPEÑO				X			5D		
6. PLAN CARRERA Y PROMOCION				X			5D		
7. VOLUMEN TRABAJO				X			5D		
8. PERCEPCION REMUNERACION				X			5D		
9. CALIFICACION SATISFACCION AREA DE TRABAJO		X						3F	
10. CALIFICACION CLIMA LABORAL AREA TRABAJO						X			1D
11. CALIFICACION SATISFACCION LINEA SUPERVISION					X			3D	
12. CALIFICACION INSTRUCCIÓN LINEA SUPERVISION					X			3D	
13. RECONOCIMIENTO POR LINEA SUPERVISION					X			3D	
14. DISPONIBILIDAD RECURSOS ASIGNADOS A LABORES	X						5F		

**Cuadro N° 2.9: Matriz de Vulnerabilidad**

DEBILIDADES	AMENAZAS	ACONTECIMIENTOS Y TENDENCIAS POLITICAS	NEGOCIACION DE CONTRATOS PETROLEROS	INFLACION	P B I	TASA INTERES	TIPO DE CAMBIO	SEGURIDAD SOCIAL	FACTORES AMBIENTALES	SERVICIO RENTAS INTERNAS (SRJ)	TOTAL	
		5	5	5	5	5	5	5	5	5		
CONOCIMIENTO ORGANIGRAMA EMPRESA Y AREA	3	1	5	1	1	1	1	1	1	5	17	
CONOCIMIENTO INDICADORES GESTION BSC AREA	3	1	5	5	1	1	1	1	1	1	17	
FLUJO COMUNICACIÓN E INFORMACION ENTRE AREAS	3	5	5	1	1	1	1	1	1	5	21	(2)
PROCESOS RRHH BUROCRATICOS	3	1	1	1	1	1	1	5	5	5	21	(3)
EJECUCION PROCESO INDUCCION Y REINDUCCION	3	5	5	1	1	1	1	1	1	1	17	
CONOCIMIENTO POLITICAS/NORMATIVAS DE RRHH	3	1	1	1	1	1	1	5	5	5	21	(5)
PROCESOS RRHH DOCUMENTADOS	5	1	1	1	1	1	1	5	1	5	17	
MANUALES/INSTRUCTIVOS RRHH UTILES Y ACTUALIZADOS	5	1	1	1	1	1	1	5	1	5	17	
CONOCIMIENTO GESTION POR COMPETENCIAS	5	5	5	1	1	1	5	1	1	1	21	(1)
CANALES DE COMUNICACIÓN APROPIADOS	3	5	5	1	1	1	1	1	1	1	17	
EFFECTIVIDAD COMUNICACIÓN CON LINEAS SUPERVISION	3	5	1	1	1	1	1	1	1	1	13	
GESTION SE CONTROLA CON INDICADORES INDIVIDUALES	1	1	1	1	1	1	5	1	5	1	17	
ACTIVIDADES SUPERVISADAS	3	1	1	1	1	1	1	5	1	5	17	
PROCESOS RRHH ENMARCADOS EN POLITICAS Y CONTROLES	3	1	1	5	1	1	1	5	1	5	21	(4)
EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA IDENTIFICAR AREAS DESARROLLO	5	1	1	1	5	1	1	1	5	1	17	
RETROALIMENTACION OPORTUNA DE COMPORTAMIENTOS Y DESEMPEÑO	3	1	1	1	1	1		1	1	1	8	
CALIFICACION EVALUACION DESEMPEÑO	1	1	1	1	1	1		1	1	1	8	
CALIFICACION SISTEMA JDE	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	
CALIFICACION SISTEMA ADAM	3	1	1	1	1	1	1	5	1	5	17	
INTEGRACION ENTRE SISTEMAS	3	1	1	1	1	1	1	5	1	5	17	
PENSUM DE CAPACITACION	5	1	1	1	1	1	1	5	5	5	21	(7)
RELACION CAPACITACION CON DESEMPEÑO	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	
PLAN CARRERA Y PROMOCION	5	5	5	1	1	1	1	5	1	1	21	(6)
VOLUMEN TRABAJO	5	1	1	1	1	1	1	5	1	5	17	
PERCEPCION REMUNERACION	5	1	1	1	1	1	1	5	1	5	17	
CALIFICACION CLIMA LABORAL AREA TRABAJO	1	5	5	1	1	1	1	1	1	1	17	
CALIFICACION SATISFACCION LINEA SUPERVISION	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	
CALIFICACION INSTRUCCIÓN DE LINEA SUPERVISION	3	1	1	1	5	1	1	1	1	1	13	
RECONOCIMIENTO POR LINEA SUPERVISION	3	1	1	1	5	1	1	1	1	1	13	
<b>TOTAL</b>		57	61	37	41	29	35	77	49	81	467	
		(4)	(3)					(2)		(1)		

Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos

**Cuadro N° 2.10: Matriz de Aprovechabilidad**

OPORTUNIDADES		SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	POBLACION DISPERSA	FACTORES TECNOLOGICOS	USUARIO O CLIENTES	PROVEEDORES Y CONTRATISTAS	ADMINISTRACION Y FISCALIZACION (UAF)	TOTAL	
		5	5	5	3	5	5		
<b>FORTALEZAS</b>									
CONOCIMIENTO MISION, VISION Y OBJETIVOS	5	5	5	5	5	5	5	30	(1)
CONOCIMIENTO MAPA ESTRATEGICO	5	5	1	5	5	5	5	26	
CONOCIMIENTO VALORES EMPRESA	5	5	5	1	5	5	5	26	
CONOCIMIENTO PERFIL DEL PUESTO	5	5	5	5	5	5	5	30	(2)
OCP ES UNA BUENA EMPRESA PARA TRABAJAR	5	5	1	5	5	1	1	18	
SEGUIMIENTO PLANES ACCION Y PRESUPUESTO	5	5	5	5	5	5	5	30	(3)
CALIFICACION SERVICIO DE RRHH	5	1	1	1	5	5	1	14	
CALIFICACION TECNOLOGICA	5	5	1	5	5	1	1	18	
USO DE CAPACITACION	5	5	1	5	5	5	1	22	
RELACION CAPACITACION CON DESEMPEÑO	5	5	5	5	5	1	1	22	
FRECUENCIA CAPACITACION RELACIONADA A SU TRABAJO	5	5	1	5	5	1	1	18	
CALIFICACION SATISFACCION AREA DE TRABAJO	3	5	1	1	5	1	1	14	
DISPONIBILIDAD RECURSOS ASIGNADOS A LABORES	5	5	5	5	5	5	1	26	
<b>TOTAL</b>		<b>61</b>	<b>37</b>	<b>43</b>	<b>65</b>	<b>45</b>	<b>33</b>	<b>294</b>	
		(2)		(3)	(1)				

Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos



**Cuadro N° 2.11: Hoja de Trabajo FODA**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. CONOCIMIENTO MISION, VISION Y OBJETIVOS	1. USUARIO O CLIENTES
2. CONOCIMIENTO PERFIL DEL PUESTO	2. SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL
3. SEGUIMIENTO PLANES ACCION Y PRESUPUESTO	3. FACTORES TECNOLOGICOS
DEBILIDADES	AMENAZAS
1. DESCONOCIMIENTO DE LA GESTION POR COMPETENCIAS	1. DISPOSICIONES POLÍTICAS PARA REVISAR AUDITORÍAS YA REALIZADAS
2. DEFICIENTE FLUJO COMUNICACIÓN E INFORMACION ENTRE AREAS	
3. PROCESOS RRHH BUROCRATICOS	2. PROMULGACIÓN DE LEYES QUE AFECTAN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
4. PROCESOS RRHH NO ENMARCADOS EN POLITICAS Y CONTROLES	
5. DEFICIENTE CONOCIMIENTO POLITICAS/NORMATIVAS DE RRHH	3. FLUCTUACIONES DEL MERCADO BURSÁTIL QUE AFECTAN LAS NEGOCIACIONES DE CONTRATOS PETROLEROS
6. LIMITADO PLAN CARRERA Y PROMOCION	4. POLÍTICAS PÚBLICAS DEL GOBIERNO QUE AFECTAN Y/O ALEJAN LA INVERSIÓN EXTRANJERA
7. FALTA DE PENSUM DE CAPACITACION	

Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos

### 2.3.2 Síntesis

#### Combinaciones FO-FA-DO-DA

#### ESTRATEGIAS FORTALEZAS - OPORTUNIDADES: FO

1. Actualizar la **Planificación Estratégica de OCP** que contiene los objetivos para aumentar el éxito, a través de la implementación de indicadores de gestión por área y por cargo.

2. Cumplir con la visión de OCP sobre una operación de transporte de hidrocarburos eficiente, segura y ambientalmente sustentable
3. Mantener la operación del sistema del oleoducto con tecnología de punta, lo que permitirá un transporte seguro y eficiente
4. Mantener y actualizar perfiles del puesto en base a competencias y utilizarlos para todos los movimientos del personal.
5. Establecer de manera objetiva cual es la responsabilidad de cada cargo en OCP que apalanca la "Seguridad, Salud y Ambiente".
6. Reforzar el manejo, uso y explotación de sistemas informáticos
7. Capacitar y desarrollar competencias de los colaboradores en las diferentes especialidades.
8. Conseguir el presupuesto adecuado para los programas de capacitación y desarrollo profesional.
9. Cumplir las normas ambientales, siendo OCP el referente en remediación ambiental
10. Automatizar procesos mediante el uso del software para optimizar recursos

### **ESTRATEGIAS FORTALEZAS - AMENAZAS: FA**

1. Mantener el cumplimiento oportuno y correcto de pagos al IESS y disposiciones del Ministerio de Relaciones Laborales. Continuar con la política de blindaje de la empresa.

2. Mantener permanente contacto con las autoridades Estatales, y funcionarios de los gobiernos de turno, para que atiendan las recomendaciones de OCP.
3. Nombrar a un vocero interno de la Empresa, con total dominio y competencia para que nos represente ante el Gobierno.
4. Empoderar al cargo sobre ámbito de acción y responsabilidad para exponerse ante la opinión pública.
5. Controlar que las obligaciones tributarias sean pagadas oportunamente y en los términos que dispone la Ley.
6. Verificar que los pagos por temas de la seguridad social sean los correctos y a tiempo.
7. Revisar el cumplimiento legal de la Empresa en general. Preparar información técnica, legal y financiera relevante sobre la empresa para demostrar que se cumple con la Ley.

## **ESTRATEGIAS DEBILIDADES - OPORTUNIDADES: DO**

1. Fortalecer las competencias de liderazgo, de acuerdo a las necesidades y la evolución del equipo que tiene a su cargo.
2. Fortalecer la retroalimentación al desempeño a través de protocolos y herramientas de manera periódica y no eventual.

3. Revisar los esquemas de delegación y empoderamiento como elemento clave del reconocimiento a la capacidad y profesionalismo del colaborador.
4. Mejorar la comunicación entre áreas en donde opera OCP con Quito.
5. Realizar acuerdos de servicio que faciliten la operación de las áreas, metas compartidas
6. Medir el servicio interno y externo construyendo planes eficientes de mejoramiento interno
7. Implementar un sistema integral y automatizado de recursos humanos por competencias
8. Implementar un sistema automatizado de gestión administrativa que tiene a cero papeles, con firma digital.
9. Desarrollar programas y políticas de incentivos y beneficios para los colaboradores.
10. Difundir las políticas y normativas de OCP, mediante medios de comunicación interna y externa.
11. Revisar, alinear y desarrollar planes de carrera horizontales, para fortalecer los puestos polivalentes y multivalentes.
12. Alinear los programas de formación y desarrollo profesional, de acuerdo a las necesidades reales de la institución y especialización de las diferentes áreas.
13. Desarrollar las competencias con un pensum inherente a las actividades esenciales y al GAP de la persona.

## **ESTRATEGIAS DEBILIDADES – AMENAZAS: DA**

1. Conformar un equipo altamente capacitado y preparado en temas de negociación, donde mantengan un buen liderazgo, y alto nivel de conocimiento en esta materia.
2. Fijar reuniones periódicas para entregar información confiable y oportuna al ente regulador.
3. Fortalecer la comunicación organizacional optimizando los canales y medios disponibles.
4. Conseguir rapidez en la información desde el ápice estratégico hasta los niveles operativos, a fin de disminuir rumores
5. Proponer programas de mejora que permita cumplir con las exigencias de la Ley Tributaria, emitidas por el SRI.
6. Mantener cálculos y registros magnéticos y físicos conforme determina la Ley Tributario en relación a impuestos de empleados.
7. Cumplir los pagos de obligaciones tributarias y laborales en forma oportuna.
8. Promover eventos conjuntos y relacionados con el desarrollo de proyectos y la optimización de recursos.
9. Capacitar al personal con aspectos relacionados con la normativa externa

## 2.4 Direccionamiento Estratégico

El proceso de planeación estratégica de la empresa Oleoducto de Crudos Pesados (OCP) Ecuador S.A. es el medio, el camino que les permitirá llevar a cumplir su

**Misión:** “Transporte eficiente de crudos Pesados” y alcance su

**Visión:** “Ser la referencia latinoamericana de una operación de transporte de hidrocarburos eficiente, segura, ambientalmente sustentable, socialmente responsable y que estimule el desarrollo integral de sus colaboradores”

El objetivo del Direccionamiento Estratégico es determinar claramente el camino que debe seguir la “Mejora de los Procesos Administrativos del Área de Recursos Humanos”, partiendo de su situación actual y definiendo la misión; para unificar criterios y aprovechar las posibilidades futuras a fin de alcanzar la visión del proceso antes mencionado.

Esta es una etapa de planificación donde se definirá ¿Para qué? Existe la mejora de los procesos del área de Recursos Humanos, ¿A dónde? se dirige y ¿Cuál? el camino trazado que conduzca al cumplimiento de los objetivos planteados.

Cabe mencionar que la misión, visión, objetivos, estrategias y valores que se establezcan para la mejora de los procesos administrativos de Recursos Humanos serán congruentes con los establecidos para la Empresa.

### 2.4.1 Matriz Axiológica

Existen conceptos éticos sobre los cuales se fundamenta la condición humana, estos regulan la vida en sociedad y la convivencia de los miembros de la Empresa.

Los principios y valores soportan la misión, visión y objetivos corporativos que se lleven a cabo en una organización.

La empresa Oleoducto de Crudos Pesados (OCP) Ecuador S.A. estableció dentro de su Plan Estratégico en el 2008, los principios y valores actuales. Para este estudio serán mencionados con la finalidad que el personal involucrado en el proceso de la mejora de los procesos administrativos del área de Recursos Humanos los refuerce y fortalezca.

La elaboración de la matriz axiológica fue creada para administrar y servir de guía para la formulación de la escala de valores que debe cumplir toda organización, depende de los principios y valores corporativos que guían la vida organizacional de la empresa.

Los principios y valores corporativos de (OCP) Ecuador S.A son:

**Cuadro N° 2.12: Tabla de Valores**

GRUPO DE VALORES	FUNCIONARIOS	COLABORADORES	ORGANISMOS DE CONTROL	CLIENTES	PROVEEDORES
ETICA	X	X	X	X	X
RESPECTO	X	X	X	X	X
HONESTIDAD	X	X	X	X	X
LEALTAD	X	X		X	X
DISCIPLINA	X	X	X	X	X

Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos

**Cuadro N° 2.13: Tabla de Principios**

GRUPO DE PRINCIPIOS	FUNCIONARIOS	COLABORADORES	ORGANISMOS DE CONTROL	CLIENTES	PROVEEDORES
RESPONSABILIDAD	X	X	X	X	X
PROACTIVIDAD	X	X		X	X
COMPROMISO CON LA SEGURIDAD, EL AMBIENTE Y LA SOCIEDAD	X	X		X	X
TRABAJO EN EQUIPO	X	X			

Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos

## 2.4.2 Principios

A continuación se presenta una breve descripción de cada uno de los Principios:

**RESPONSABILIDAD:** Cumplimos lo que ofrecemos, ponemos cuidado y atención en lo que hacemos o decidimos, aceptando las consecuencias de nuestros actos y siempre dispuestos a rendir cuenta de ellos.

**PROACTIVIDAD:** Somos capaces de anticiparnos, actuar con prontitud y adaptarnos al cambio, liderando diligentemente iniciativas con creatividad y haciendo que las cosas sucedan para contribuir al logro de los objetivos de la Organización.

**COMPROMISO CON LA SEGURIDAD, EL AMBIENTE Y LA SOCIEDAD:** Nos responsabilizamos por prevenir y controlar los riesgos ambientales y de seguridad industrial en todo lo que hacemos, tanto en el trabajo como en nuestro entorno familiar y comunitario, cumpliendo un rol de agentes positivos de cambio en la sociedad.



**TRABAJO EN EQUIPO:** Nos comprometemos y colaboramos con los esfuerzos de los demás para la consecución de los objetivos organizacionales buscando que primen siempre los intereses grupales a los intereses individuales.

### **2.4.3 Valores**

A continuación se presenta una breve descripción de cada uno de los Valores.

**ÉTICA:** Actuamos siempre en forma correcta, transparente y conforme a la moral, sin perjudicar a otros en cualquier situación o circunstancia.

**HONESTIDAD:** Somos coherentes con lo que decimos, nuestras palabras y acciones están sustentadas en la verdad y la justicia, asumimos y corregimos nuestros errores, reconociendo los logros propios y de terceros en forma genuina.

**LEALTAD:** Somos fieles a aquello con lo que nos hemos comprometido aún en circunstancias cambiantes, generando confianza con objetividad y manteniendo una posición consecuente sin condicionar nuestra actuación a la espera de una recompensa o beneficio.

**RESPECTO:** Somos capaces de aceptar, comprender y valorar nuestro entorno y a los demás como a nosotros mismos. Practicamos un trato atento y cordial que nos permite mantener un buen ambiente de trabajo.

**DISCIPLINA:** Somos puntuales, ordenados y cumplimos con perseverancia y autoexigencia nuestras responsabilidades en función de las normas y disposiciones de nuestra Organización, alcanzando los estándares esperados con profesionalismo y credibilidad.

## 2.4.4 Misión, Visión y Políticas

El establecimiento de la misión de una organización describe el carácter de las actividades, aquello que piensa hacer, y para quien lo hará, así como las premisas filosóficas centrales que servirán para sus operaciones.<sup>6</sup>

A continuación en el cuadro N° 2.14, se establecen los elementos claves para formular una misión del área de Recursos Humanos de la empresa OPC Ecuador S.A.

**Cuadro N° 2.14: Preguntas para la Definición de la Misión**

ELEMENTOS CLAVES	DEFINICION
¿Cuál debería ser nuestra actividad?	Planificar, organizar, dirigir y controlar los subsistemas de recursos humanos de OCP-Ecuador
¿Cuál es el objeto de nuestra existencia (objetivo básico)?	Dotar, mantener y desarrollar en la empresa el capital humano óptimo necesario que permita garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de OCP
¿Cómo realiza su trabajo?	Mediante la implementación de un sistema integral de recursos humanos por competencias, bajo normas legales, de calidad, seguridad, equidad interna y competitividad externa
¿Cuáles son sus canales de comunicación?	Personalizado, escrito, virtual y telefónico
Filosofía	Respeto a la seguridad, salud, impacto ambiental, cultura, valores y la familia

Elaborado: Cecilia Bustillos

### Misión del área de Recursos Humanos:

“Administrar el sistema integral de la gestión del talento humano, desarrollo institucional y remuneraciones de OCP – Ecuador, para

<sup>6</sup> El Proceso Estratégico, Henry Mintzberg, Jame Brian Quinn, John Voyer, Edición Breve, Editorial Prentice Hall pag. 60

disponer en todo momento personal calificado, cualificado y comprometido con la empresa”

La visión parte de la idea de sus líderes emprendedores, como una imagen mental de cómo quieren que sea un negocio, plasmado en un documento de un periodo de tiempo esperado.<sup>7</sup>

A continuación se presenta el cuadro N° 2.15, donde se identifican los elementos claves para establecer la visión del área de Recursos Humanos de OCP Ecuador S.A.

**Cuadro N° 2.15: Preguntas para la Definición de la Visión**

ELEMENTOS CLAVES	DEFINICIÓN
Condiciones del Talento Humano	Altamente capacitado, competente, motivado, comprometido y alineado a la estrategia de OCP
Principios y Valores	Eficiencia, Responsabilidad, Trabajo en Equipo, Contributivo y Comunicándose continuamente
Filosofía	Aplicar herramientas sobre competencias y conocimientos técnicos
Actividad	Desarrollo integral del Talento Humano

Elaborado: Cecilia Bustillos

## **VISION 2013**

“Ser el área de mayor comprometimiento empresarial alineada a la estrategia de OCP, cumpliendo estándares de calidad y productividad al servicio de los clientes internos y externos”.

---

<sup>7</sup> El Proceso Estratégico, Henry Mintzberg, Jame Brian Quinn, John Voyer, Edición Breve, Editorial Prentice Hall

## **2.4.5 OBJETIVOS Y POLITICAS**

Los objetivos son los resultados que se esperan o programan alcanzar en un tiempo determinado (pueden ser en corto, mediano o largo plazo). Estos tienen que ser medibles en tiempo, en unidades monetarias, en porcentajes o en cantidades.

Por su parte las políticas son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que se debe ocurrir la acción.

### **OBJETIVOS**

Bajo este contexto, los objetivos y las políticas definen los criterios para la selección de estrategias que conduzcan al cumplimiento de los mismos a largo, mediano y corto plazo en la mejora de los procesos administrativos del área de Recursos Humanos.

### **OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar un proceso de mejora continua del área del talento humano, para potenciar las competencias de las personas que integran OCP - Ecuador, a fin de contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales, dentro de un marco de equidad interna y competitividad externa, fortaleciendo el clima, la cultura organizacional y el bienestar integral de los colaboradores y sus familias

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

#### **OBJETIVO 1 (PERIODO 2010-2011)**

Estructurar debidamente los procesos de planificación y admisión de personas que respondan a una real necesidad institucional con un enfoque de competencias

## **POLÍTICAS**

- Implementar la gestión por competencias en OCP
- La planificación del capital humano deberá responder y alinearse a la estrategia de la empresa
- Aplicar el principio de equidad interna y competitividad externa para administrar la nómina
- Todo proceso de selección y promoción del personal deberá efectuarse mediante concurso de méritos y oposición.
- Dentro del proceso se debe implementar la evaluación psicotécnica, y considerar los informes respectivos

## **OBJETIVO 2 (PERIODO 2010-2011)**

Disponer de un manual de clasificación y valoración de puestos por competencias, para aplicar a todos los movimientos de personal de la empresa.

## **POLÍTICAS**

- El Manual de Clasificación y Valoración de Puestos, será de uso obligatorio en todo nombramiento, contrato, promoción, traslado, remuneraciones, y demás movimientos de personal.
- El diccionario de competencias deberá estar alineado a la misión, visión y objetivos estratégicos de OCP.
- Contendrá normas, métodos y procedimientos para analizar, describir, clasificar, valorar y estructurar los puestos.
- El perfil del puesto se debe levantar en base a competencias
- La actualización del manual deberá ser como mínimo cada dos años y estará a cargo del área de gestión del Talento Humano

### **OBJETIVO 3 (PERIODO 2011-2012)**

Mejorar los procesos de formación y desarrollo, cultura y clima organizacional y bienestar humano, propendiendo a crear el trabajo en equipo en todas las áreas de OCP, con una comunicación eficiente y efectiva, a fin de informar y responder a los requerimientos presentados por el cliente interno y externo en forma oportuna y confiable

### **POLÍTICAS**

- Los procesos de capacitación y desarrollo profesional deben ejecutarse sobre la identificación del GAP
- La información entre el personal del área debe ser rápida, completa y precisa a fin de facilitar los procesos internos y externos.
- Al cliente interno se le debe proporcionar información oportuna, de fácil acceso, apropiada y transparente.
- Los procesos informáticos deben ser conocidos y manejados por el personal del área, con el fin de implementar un sistema de bac up y así evitar que se paralicen los mismos a falta de una persona.

#### **2.4.6 Estrategias**

“Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección, unificada”.

A continuación se definirán cada una de las estrategias establecidas para cada objetivo y política anteriormente descritos.

## **ESTRATEGIA 1**

- Elaborar el diccionario de competencias de OCP, en coordinación con todos los Gerentes de Área, mediante talleres y trabajo en equipo.
- Analizar el histórico, actual y proyectado del capital humano para hacer la planificación adecuada.
- Ajustar la tabla remunerativa mediante el análisis de los niveles jerárquicos y de la competencia nacional e internacional.
- Nombrar un comité de méritos y oposición y otro de apelación para garantizar el proceso de admisión y promoción interna.
- Aplicar la evaluación PF-16, en el proceso de selección.
- El perfil de competencias se elaborará sobre la base de preparación académica formal, experiencia en años, habilidades de gestión, condiciones del trabajo, toma de decisiones, rol del puesto y control de resultados, asignándole un puntaje que llegue hasta 1.000 puntos.
- Aplicar la batería de test de personalidad, evaluación psicotécnica y de competencias.

## **ESTRATEGIA 2**

- Socializar el Manual de Clasificación y Valoración de Puestos, en todas las áreas de OCP, para sea una herramienta de trabajo diaria.
- Mediante talleres participativos por cada área de trabajo se levantará las competencias mínimo entre seis integrantes al mando de un experto en competencias.
- Levantado el perfil del puesto deberá ser validado por expertos de cada área de trabajo.
- Mediante el formulario de análisis ocupacional se identificará cuáles los puntos necesarios para actualizar el manual de puestos.

### **ESTRATEGIA 3**

- El perfil del puesto se realizará mediante el formulario PF-16, y será contrastado con el perfil del puesto para determinar el GAP.
- Se implementará un sistema de comunicación informática de intranet y se utilizará correos internos.
- Capacitar al personal en atención al cliente en forma permanente.
- Capacitar al personal sobre procesos informáticos para que sean manejados oportunamente y respalden información en un back up.

#### **2.4.7 Plan Operativo y Presupuestario 2010**

El Plan Operativo Anual de la mejora de procesos del área de Recursos Humanos, correspondiente al primer semestre del año 2010 se detalla a continuación:



**Cuadro Nº 2.16: Plan Operativo Mejora de los Procesos Administrativos de Recursos Humanos, Primer Semestre 2010**

(en miles de dólares)

Objetivos	Metas	Programas	Acciones	Indicador	Fuente	Area Responsable	Valores 2010					
							Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
Desarrollar un proceso de mejora continua del área del talento humano, para potenciar las competencias de las personas que integran OCP - Ecuador, a fin de contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales, dentro de un marco de equidad interna y competitividad externa, fortaleciendo el clima, la cultura organizacional y el bienestar integral de los colaboradores y sus familias	Satisfacción del 80% en el servicio de RRHH	Procesos y políticas de RRHH	Elaborar o mejorar políticas	100%	OCP	RRHH	1	1	1	1	1	1
			Elaborar o mejorar procesos	100%	OCP	RRHH	3	3	3	3	3	3
			Automatizar procesos	50%	OCP	RRHH	4	4	4	4	4	4
			Capacitar a usuarios	10%	OCP	RRHH	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5
		Capacitación y Desarrollo	Evaluar PDIS	100%	OCP	RRHH	2.8	2.8	2.8	2.8	2.8	2.8
			Elaborar plan de capacitación	80%	OCP	RRHH	3.6	3.6	3.6	3.6	3.6	3.6
			Valorar plan de capacitación	50%	OCP	RRHH	50	50	50	50	50	50
			Evaluar desempeño	20%	OCP	RRHH	4.1	4.1	4.1	4.1	4.1	4.1
			Elaborar plan de carrera	10%	OCP	RRHH	10	10	10	10	10	10
		Comunicación	Verificar cierre de novedades de encuesta clima laboral año 2008	100%	OCP	RRHH	3.9	3.9	3.9	3.9	3.9	3.9
			Mejorar y validar sistema de comunicación	100%	OCP	RRHH	8	8	8	8	8	8

Elaborado: Cecilia Bustillos

## 2.4.8 Mapa Estratégico

Gráfico Nº 2.5: Mapa Estratégico

