

CAPITULO V

PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN POR PROCESOS DEL ÁREA DE RECUROS HUMANOS DE OCP

Una vez analizado el mejoramiento de procesos del área de recursos humanos, es necesario materializar la propuesta mediante la implementación de una nueva estructura más flexible a fin de cumplir los objetivos institucionales.

Para determinar la nueva estructura por procesos es necesario partir de los siguientes análisis:

1. Misión y Visión de OCP
2. Misión de recursos humanos, a fin de que esté alineada a la misión institucional
3. Cadena de valor mejorada de recursos humanos
4. Mapa de procesos mejorado identificando los procesos gobernantes, procesos agregadores de valor y procesos habilitantes tanto de apoyo como de asesoría.
5. Estructura por procesos del Área de Recursos Humanos
6. Manual de Descripción y Clasificación de Puestos del Área de Recursos Humanos por competencias, el cual contiene la misión del puesto, actividades esenciales, conocimientos, instrucción, experiencia, destrezas, requerimientos de selección y valoración del puesto.
7. Factores claves de éxito para relacionarlos con los indicadores de gestión
8. Manual de Procesos.

Misión y Visión de OCP:

Misión: Transporte eficiente de crudos Pesados

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”

Misión de Recursos Humanos mejorada:

Administrar de manera efectiva y eficiente el sistema integrado del talento humano, para que OCP disponga en todo momento personal competente, capacitado, motivado y comprometido a fin de alcanzar niveles de excelencia y rendimiento sobre la base de principios y valores institucionales.

5.1 Cadena de valor mejorada.

En el capítulo tres se analizó el significado de cadena de valor, mejorarla consiste en implementar las nuevas actividades esenciales identificadas en cada subproceso investigado.

Michael Porter, propuso el concepto de cadena de valor para identificar nuevas formas de generar mejores beneficios para el consumidor desarrollando mayor fluidez en los procesos centrales de la empresa a fin de obtener ventaja competitiva y dijo (1980) que una empresa alcanza ventaja competitiva cuando obtiene rendimientos superiores; es decir, cuando la rentabilidad de una empresa excede el costo de oportunidad de los recursos empleados para la provisión de su bien o servicio.

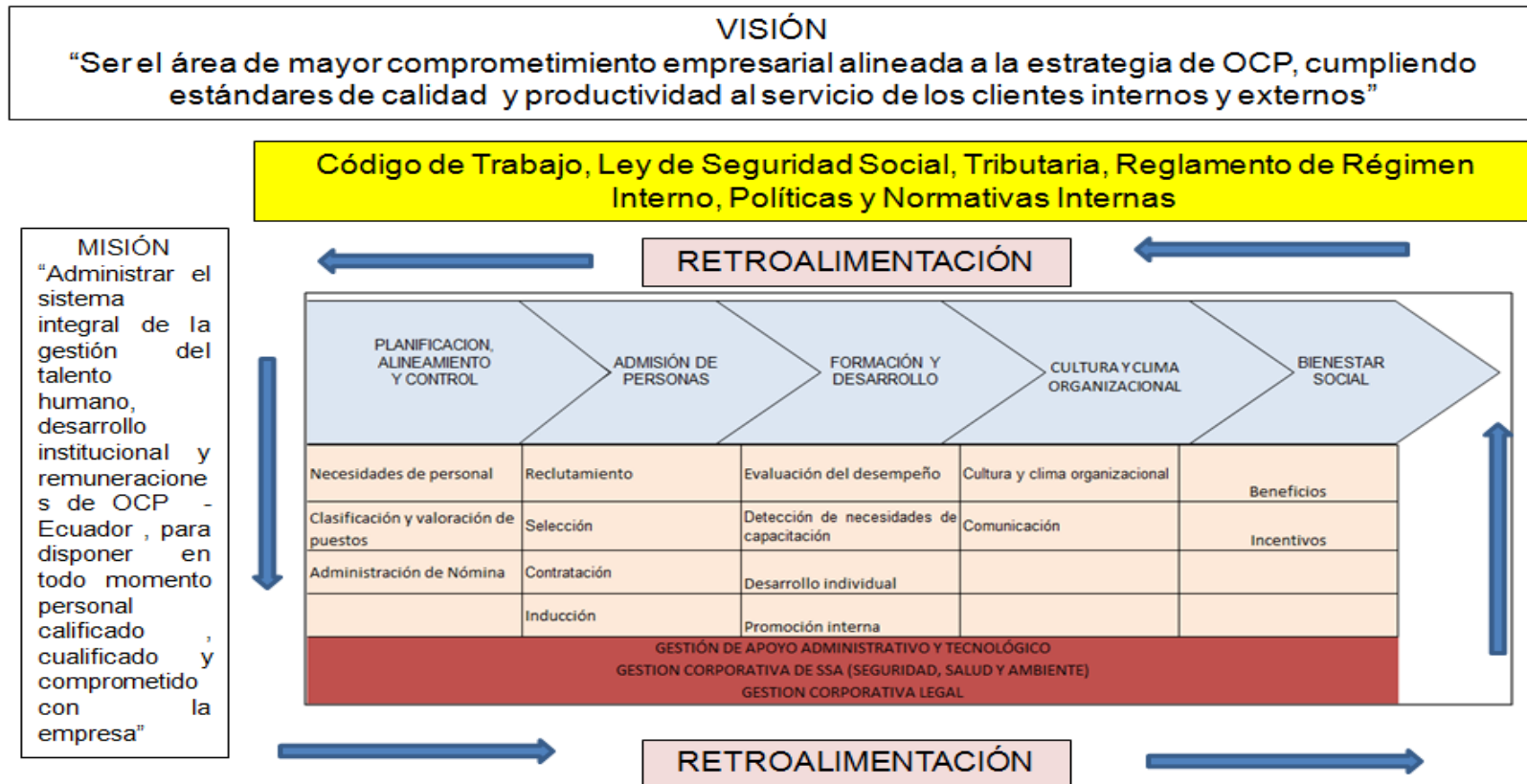
De lo expuesto surge varias preguntas: ¿de qué rentabilidad se obtiene la ventaja competitiva, de la rentabilidad sobre los activos (ROA), sobre el patrimonio (ROE), sobre la el capital, rentabilidad neta. ¿Cómo calculamos el costo de oportunidad de los recursos de una empresa?

De manera general la ventaja competitiva no es algo que se tiene, sino que se alcanza.

En el área de recursos humanos para obtener ventaja competitiva en OCP, es necesario alinear los activos intangibles del capital humano, capital organizacional y capital de información a la estrategia institucional.

La cadena de valor mejorada de OCP, es la representación gráfica de las macro actividades estratégicas de recursos humanos que agregan valor y se definió del análisis de los productos primarios que entrega, sin que ello signifique que son unidades administrativas.

Gráfico Nº 5.1: Cadena de Valor Mejorada del Proceso de Gestión del Talento Humano de OCP



Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos

5.2 Cadena de Valor en Base al Proceso Administrativo

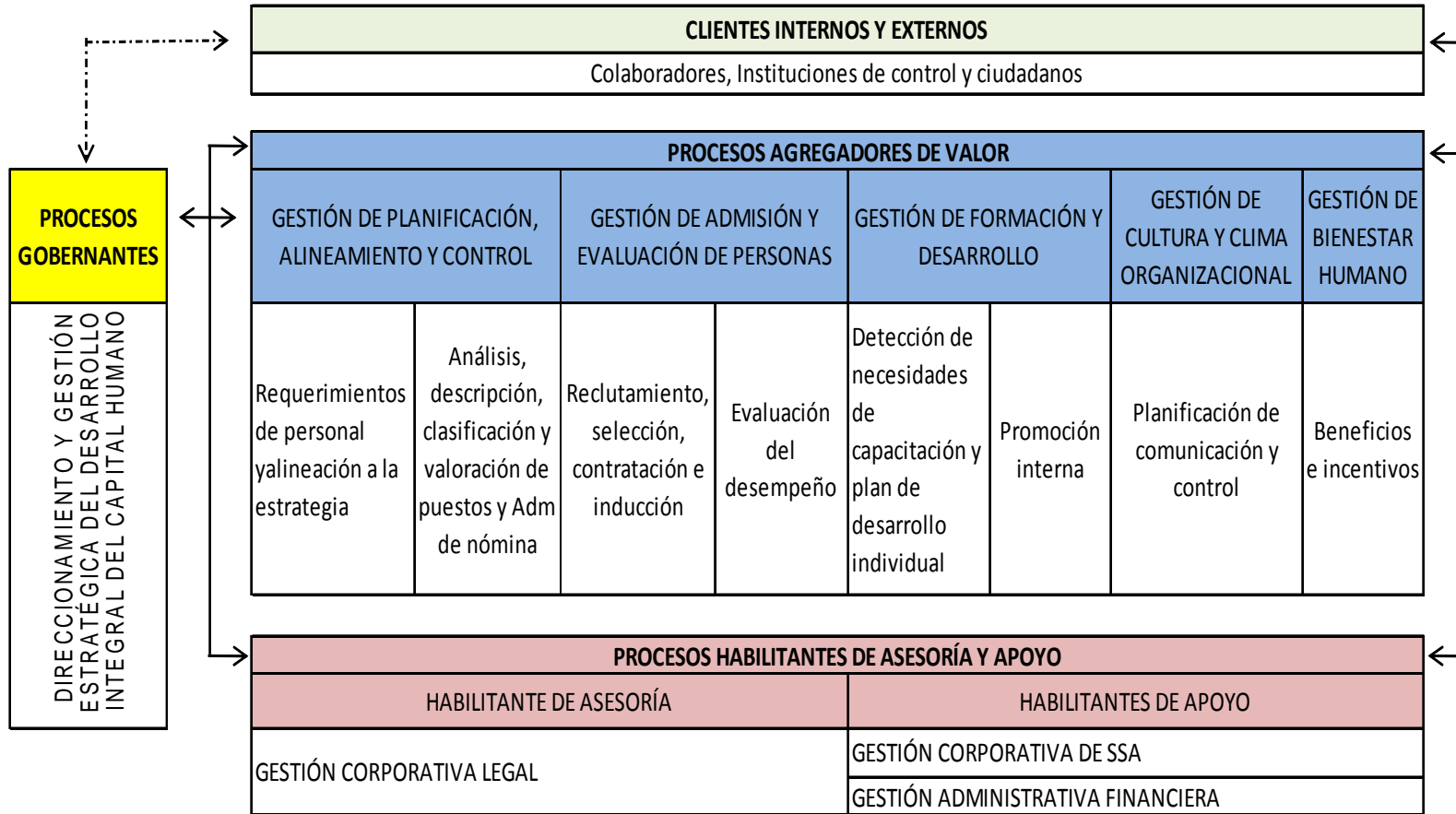
Gráfico N° 5.2: Cadena de Valor Mejorada del Proceso de Gestión del Talento Humano de OCP



Fuente: OCP Ecuador SA.

Elaborado: Cecilia Bustillos

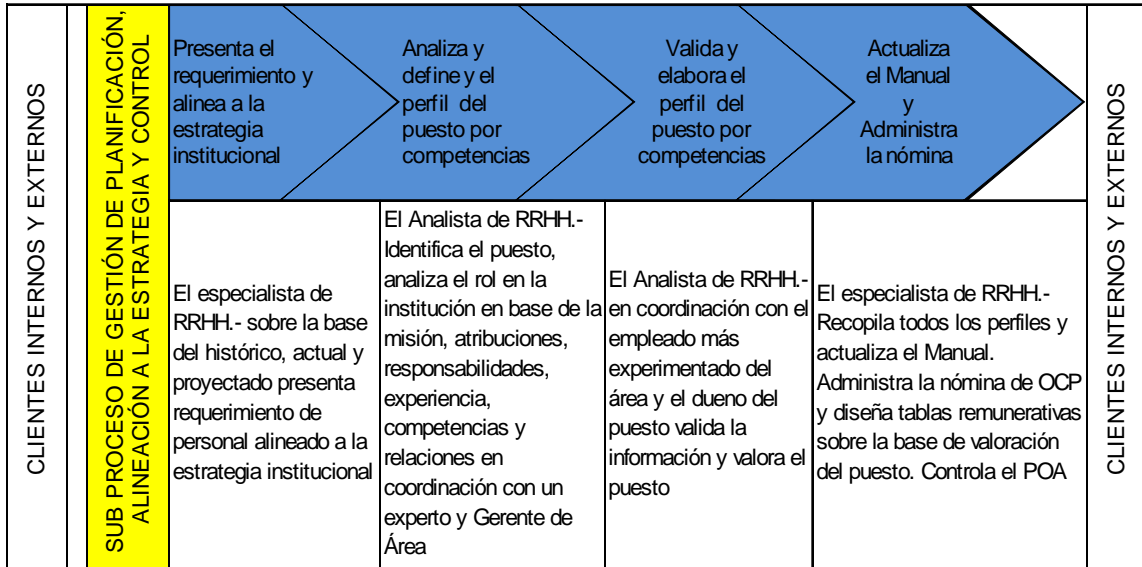
Gráfico Nº 5.3: Procesos de la Gestión del Talento Humano de OCP



Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos

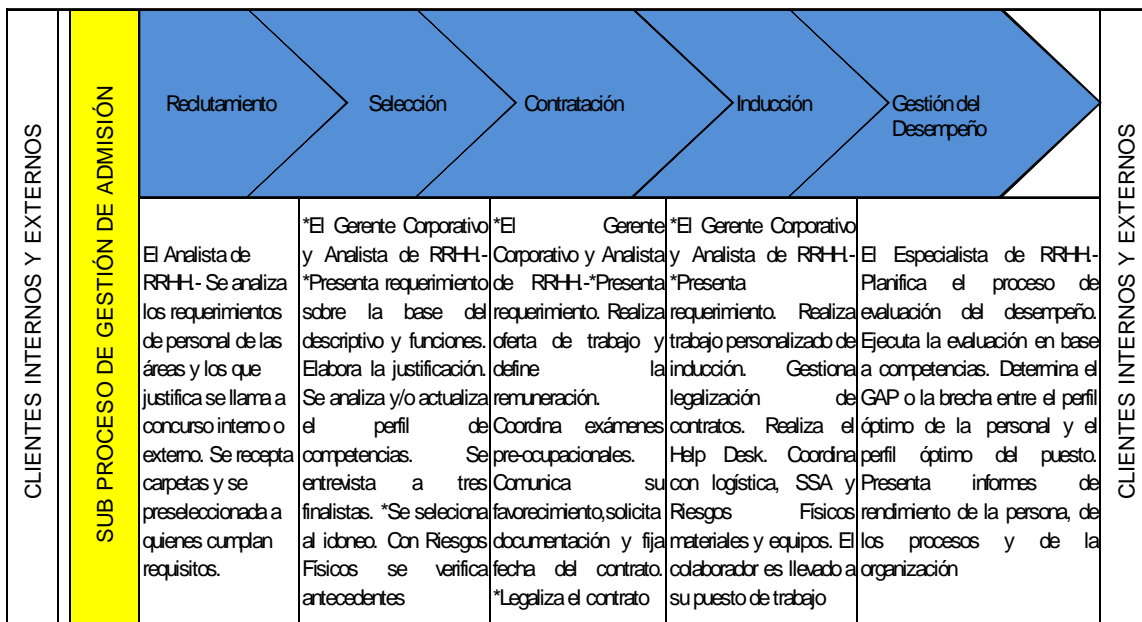
Gráfico Nº 5.4: Cadena de Valor Mejorada del Subproceso de Planificación, Alineación a la Estrategia y Control



Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos

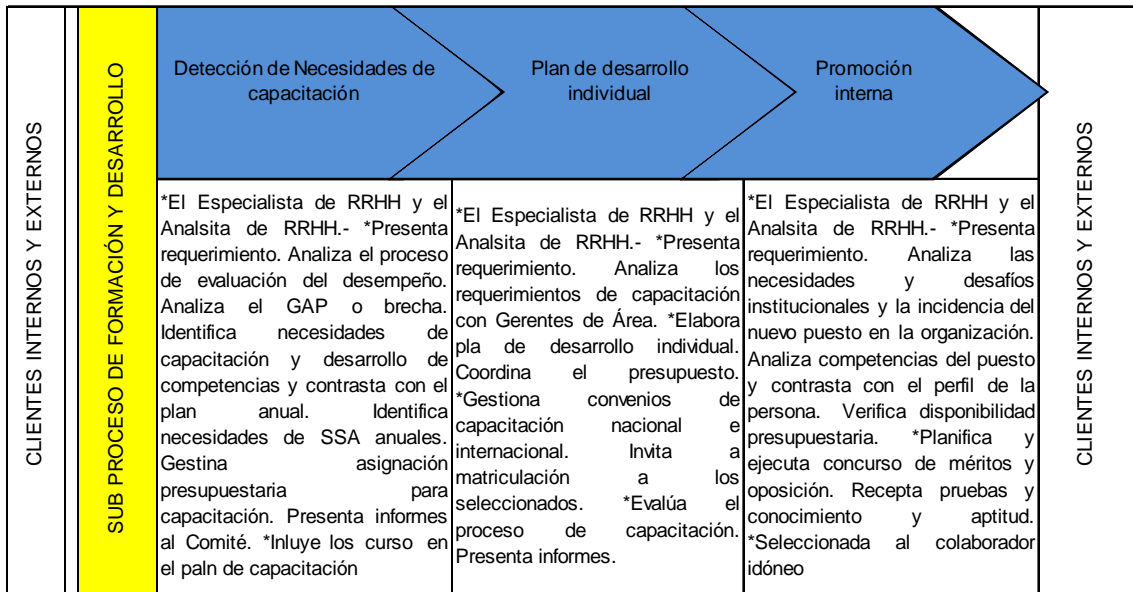
Gráfico Nº 5.5: Cadena de Valor Mejorada del Subproceso de Admisión y Evaluación de Personas



Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos

Gráfico N° 5.6: Cadena de Valor Mejorada del Subproceso de Formación y Desarrollo



Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos

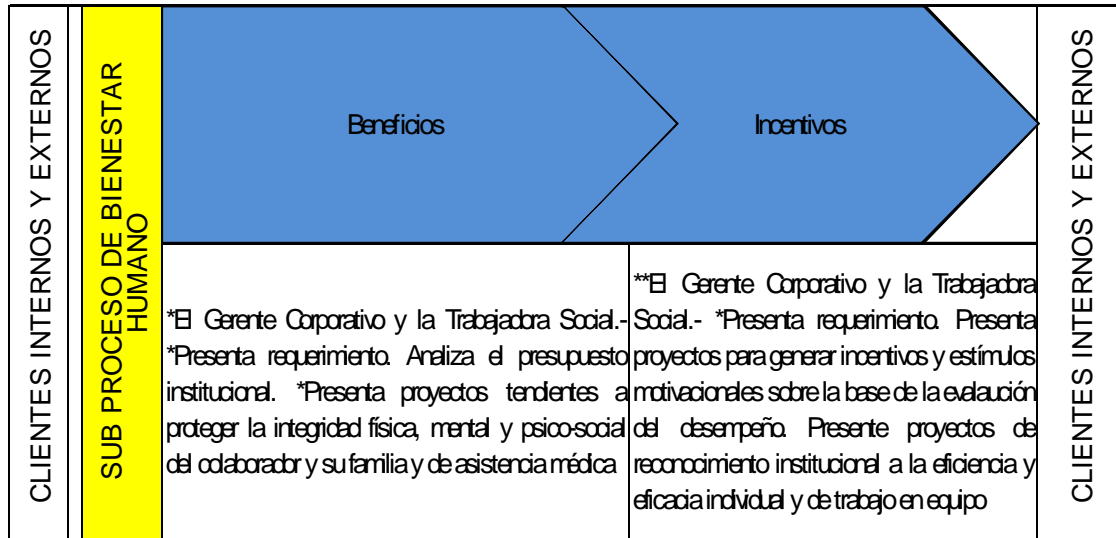
Gráfico N° 5.7: Cadena de Valor Mejorada del Subproceso de Clima y Cultura Organizacional



Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos

Gráfico N° 5.8: Cadena de Valor Mejorada del Subproceso de Bienestar Humano



Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos

5.3 Factores claves de éxito para relacionarlos con los indicadores de gestión

Un factor clave de éxito constituye un elemento que le permiten a la alta gerencia lograr los objetivos que se establecieron en la planificación estratégica institucional y que les permite tener una ventaja competitiva entre sus similares. Por esta razón es necesario que las autoridades y colaboradores de OCP, tengan presente este aspecto para poner mayor énfasis en dichos factores claves.

Una manera de los factores claves de éxito consiste en observar y conocer detenidamente cuáles son los procesos que agregan valor y que distinguen el producto o servicio y cuáles son los de apoyo, para ello se debe realizar un listado con los productos que entrega cada proceso hasta llegar a determinar los productos primarios que son los que corresponden a la verdadera razón de ser del negocio y los secundarios los que sirven de apoyo a la misión.

Para OCP – Ecuador consiste en el transporte eficiente y efectivo del crudo pesado en el país, para otra empresa podría ser su situación geográfica etc.

Ventajas

Cada factor clave de éxito deben contribuir a obtener una ventaja competitiva para que logre los objetivos propuestos. Para establecer los factores claves de éxito de OCP, se parte de la misión y de los objetivos que persigue la institución, estos deben estar claramente detallados, ser medibles, cuantificables tanto en tiempo como en espacio. Los factores claves de éxito se deben obtener de un trabajo en equipo con las principales autoridades y colaboradores.

Es recomendable seguir un orden lógico que permita obtener los factores claves, que pudiera ser:

- ✓ Detallar los objetivos de OCP
- ✓ Depurar los objetivos que agreguen valor.
- ✓ Identificar cuáles son los factores de éxito.
- ✓ Eliminar los factores no críticos.
- ✓ Agrupar los factores de éxito con los objetivos que agregan valor.
- ✓ Identificar los componentes de los factores de éxito.
- ✓ Seleccionar los factores claves de éxito.

Existe una herramienta que es muy utilizada para determinar los factores claves y es el análisis de las cinco fuerzas de Porter:

1. Incorporación de nuevos competidores,
2. Amenaza de sustitutos,
3. Poder de negociación de los clientes
4. Poder de negociación de los proveedores, y finalmente
5. La rivalidad entre los competidores existentes.

Cuadro N° 5.1: Factores de Exito Relacionados con los Objetivos Estratégicos

| OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO | | | |
|--|--|---|------------------------|
| 1 | 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.(O.G.) | | |
| 2 | Estructurar debidamente los procesos de planificación y admisión de personas que respondan a una real necesidad institucional con un enfoque de competencias.(O.E.1) | | |
| 3 | 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. (O.E.2) | | |
| N° | FACTORES | DESCRIPCIÓN | ALINEACIÓN A OBJETIVOS |
| 1 | Gestión estratégica de RRHH | Es la capacidad que debe poseer la persona que trabaja en RRHH, para dirigir, analizar, evaluar y controlar el desempeño actual y potencial de los colaboradores de OCP y definir e implementar acciones de desarrollo de las personas y equipos de trabajo alineados a las estrategias de la institución | 1, 2 y 3 |
| 2 | Procesos estructurados y alineados a la misión institucional | Lograr procesos modernos, actualizados y alineados a la misión institucional mediante el control y mejora continua de los mismos, sobre la base de las actividades esenciales | 1,2 y 3 |
| 3 | Gestión del talento humano por competencias | Mediante la implementación del sistema integrado del talento humano por competencias, se desarrollará la productividad de todos los colaboradores. | 1,2 y 3 |
| 4 | Oportunidad y confiabilidad | Los requerimientos de personal oportunos y confiables permitirán mantener niveles productivos eficientes y efectivos en la organización | 1, 2 y 3 |
| 5 | Comunicación efectiva | Es la habilidad que debe poseer el colaborador de OCP, para mantener excelentes relaciones sociales con todos los colaboradores y clientes externos desde el primer encuentro y de esta manera mejorar la coordinación institucional | 1, 2 y 3 |
| 6 | Equidad interna y competitividad externa | Lograr que en la institución se implemente un sistema remunerativo justo y equitativo basado en competencias con una eficiente administración de la nómina | 1, 2 y 3 |
| 7 | Trabajo en equipo | Capital humano de OCP, que tiene interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás. | 1 y 3 |

Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos

5.4 Indicadores de gestión.

Tanto en el sector privado como el sector público, es necesario y obligatorio implementar indicadores de gestión.

Recordemos que OCP Ecuador S.A. es una empresa privada ecuatoriana que opera desde el 2003 el oleoducto de crudos pesados (OCP), de conformidad con el Contrato de Autorización de Construcción y Operación.

Fue construida íntegramente con inversión privada sin participación económica ni riesgo alguno para el Ecuador, pero ésta será transferida al Estado ecuatoriano, sin costo alguno en el año 2023.

Para el sector público, la base legal mediante cual se dispone el establecimiento de indicadores de gestión es la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado N° 2002-73, publicada en el Registro Oficial N° 595 de junio 12 de 2002, la misma que en el artículo 77, literal b) señala: “Disponer que los responsables de las respectivas unidades administrativas establezcan indicadores de gestión, medidas de desempeño u otros factores para evaluar el cumplimiento de fines y objetivos, la eficiencia de la gestión institucional y el rendimiento individual de los servidores”.

En el Artículo 8 de la misma Ley, sobre el Objeto del Sistema de Control.- establece que: “Mediante el sistema de control, fiscalización y auditoría se examinarán, verificarán y evaluarán las siguientes gestiones: administrativa, financiera, operativa; y, cuando corresponda gestión medio ambiental de las instituciones del Estado y la actuación de sus servidores. En el examen, verificación y evaluación de estas gestiones, se aplicarán los indicadores de gestión institucional y de desempeño, y se incluirán los comentarios sobre la

legalidad, efectividad, economía y eficiencia de las operaciones y programas evaluados”.

El Artículo 15 de la misma Ley, establece que: “Cada entidad del Sector Público deberá preparar sus indicadores de gestión de acuerdo a su misión y visión conforme a las herramientas de planificación desarrolladas como parte del proceso administrativo.

La elaboración de los indicadores de gestión se sustentará en la información que guarde relación con el cumplimiento de los objetivos y las metas. Los indicadores de desempeño permitirán medir el grado de cumplimiento de las funciones y responsabilidades de los servidores públicos, en niveles de eficiencia, efectividad, economía e impacto en la comunidad, de acuerdo con la misión y visión de los objetivos y estrategias institucionales”.

El Artículo 45 de misma Ley, establece la responsabilidad administrativa culposa y manifiesta que: **“incurrirán en responsabilidad administrativa culposa** las autoridades, dignatarios, funcionarios o servidores de las instituciones del Estado que, por acción u omisión, se encontraren comprendidos en una o más de las causales siguientes: (Nota: las comillas son mías)

1. No establecer ni aplicar indicadores de gestión y medidas de desempeño para evaluar la gestión institucional o sectorial y el rendimiento individual de sus servidores”

De igual manera las Normas de Control Interno publicadas por la Contraloría General de Estado mediante el Acuerdo N° 020-CG, de 5 de septiembre de 2002, en cumplimiento a lo dispuesto en el Artículo 7 de la LOGGE, exigen la definición clara de objetivos institucionales y la relación que existe entre estos y un saludable sistema de control interno.

Norma de Control Interno N° 110-04 (Indicadores de Gestión).

Un indicador es la unidad que permite medir el alcance de una meta.

La planificación estratégica y la planificación operacional anual de cualquier entidad pública, se evaluará mediante la aplicación de indicadores en términos cualitativos y cuantitativos.

Algunas Definiciones de Indicadores

- ✓ Son unidades de medida que permiten medir el alcance de una meta.
- ✓ Son instrumentos de medición de las variables asociadas a las metas. Al igual que estas últimas, pueden ser cuantitativas o cualitativas, en este último caso pueden ser expresadas en términos de logrado o no logrado o sobre la base de alguna otra escala cualitativa.
- ✓ Son subaspectos o subdimensiones de las variables; susceptibles de observación y medición.

Indicadores de gestión.

- ✓ Son un subconjunto de los indicadores y se refieren a mediciones relacionadas con el modo en que los servicios o productos son generados por la institución.
- ✓ Son medidas del impacto, resultados, rendimientos y entradas del proyecto, que son monitoreadas durante la ejecución para valorar el progreso hacia los objetivos del proyecto.
- ✓ La gestión consiste en saber y practicar a la vez, es decir tener los conocimientos más o menos exactos y actuar también apelando al juicio y creatividad de cada persona.

Eficiencia

- ✓ Insumos que producen los mejores resultados con el menor costo o es la utilización provechosa de los recursos, en otros términos, es la relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios.
- ✓ Es la ejecución de las acciones usando el mínimo de recursos.

Eficacia

- ✓ Es la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programados; es decir, entre los resultados esperados y los resultados reales de los proyectos.
- ✓ Es el logro de los objetivos institucionales.
- ✓ Un indicador permite que exista retroalimentación en los procesos para poder monitorear de mejor manera el avance o la ejecución de un determinado proyecto.

Beneficios de los Indicadores de Gestión

Permiten cumplir con la normativa legal, dan satisfacción al cliente interno y externo y marcan la pauta del rendimiento de la institución.

Características Importantes que deben tener los Indicadores:

Simplicidad

Capacidad para medir un evento en tiempo y costo

Adecuación

Facilidad para medir y describir un fenómeno o efecto de una actividad.

Tiempo

Propiedad que la acción o actividad realizada pueda permanecer en el tiempo.

Utilidad

Orientar las actividades o tareas a conseguir valor, disminuir costos y posicionarse competitivamente.

Oportunidad

La información recolectada debe ser oportuna en tiempo y espacio.

Cuadro N° 5.2: Indicadores y Factores de Exito del Subproceso de Clasificación de Puestos

| PROCESO: Planificación, Alineación y Control | | | | | | SUB PROCESO: Descripción y Clasificación de Puestos | | | | |
|--|--|------------------------|----------|---|--|---|------------|-----|------------|-----------------|
| N° | Indicador | Mide | Tipo | Fórmula | Estandar | Aplicación | Evaluación | | Frecuencia | Fuente |
| | | | | | | | + | - | | |
| 1 | Total de perfiles de puestos levantados e implementados de acuerdo al Manual | Perfiles de puestos | Eficacia | $\text{Número de perfiles de puestos levantados} \times 100 / \text{Total de puestos planificados levantar de OCP}$ | 12 | 11/12*100=91% | | 9% | Mensual | Manual |
| 2 | Total de procedimientos aplicados conforme al manual de puestos por competencias | Procedimientos de RRHH | Eficacia | $\text{Número de procedimientos aplicados conforme al manual} \times 100 / \text{Total de procedimientos de recursos humanos realizados}$ | 20 | 18/20*100=90% | | 10% | Mensual | Informe mensual |
| FACTORES DE ÉXITO | | | | | | | | | | |
| Gestión del talento humano por competencias | | | | | Procesos estructurados y alineados a la misión institucional | | | | | |
| Gestión estratégica de RRHH | | | | | Conocimiento del entorno organizacional | | | | | |

Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos

Cuadro N° 5.3: Indicadores y Factores de Exito del Subproceso de Selección

| PROCESO: Admisión de personas | | | | | | SUB PROCESO: Selección | | | | |
|---|---|----------------------------|----------|--|-----------------------------|--------------------------|------------|---|------------|--------------------|
| N° | Indicador | Mide | Tipo | Fórmula | Estandar | Aplicación | Evaluación | | Frecuencia | Fuente |
| | | | | | | | + | - | | |
| 1 | Total de requerimientos de personal atendidos | Requerimientos de personal | Eficacia | $\frac{\text{Número de requerimientos de personal atendidos} \times 100}{\text{Número de requerimientos solicitados}}$ | 8 | $8/8 \times 100 = 100\%$ | | | Trimestral | Informe trimestral |
| 2 | Entrevistas realizadas sin reclamos | Entrevistas | Eficacia | $\frac{\text{Número de reclamos presentados por la entrevista} \times 100}{\text{Número de entrevistas realizadas}}$ | 8 | $8/8 \times 100 = 100\%$ | | | Trimestral | Informe trimestral |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| FACTORES DE ÉXITO | | | | | | | | | | |
| Gestión del talento humano por competencias | | | | | Oportunidad y confiabilidad | | | | | |
| Comunicación efectiva | | | | | | | | | | |

Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos

Cuadro N° 5.4: Indicadores y Factores de Exito del Subproceso de Contratación

| PROCESO: Admisión de personas | | | | | | SUB PROCESO: Contratación | | | | |
|---|---|--|------------|--|-----------------------|---------------------------|------------|---|------------|--------------------|
| N° | Indicador | Mide | Tipo | Fórmula | Estandar | Aplicación | Evaluación | | Frecuencia | Fuente |
| | | | | | | | + | - | | |
| 1 | Total de contratos legalizados | Contratos suscritos en OCP | Eficiencia | Número de contratos legalizados X 100 / Número de seleccionados definitivos | 8 | 8/8*100=100% | | | Trimestral | Informe trimestral |
| 2 | Total de contratos legalizados en el Ministerio de Relaciones Laborales | Contratos legalizados en el Ministerio de R. Laborales | Eficiencia | Número de contratos legalizados X 100 / Número de selecciones definitivas realizadas | 8 | 8/8*100=100% | | | Trimestral | Informe trimestral |
| | | | | | | | | | | |
| FACTORES DE ÉXITO | | | | | | | | | | |
| Oportunidad y confiabilidad | | | | | Comunicación efectiva | | | | | |
| Conocimiento del entorno organizacional | | | | | | | | | | |

Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos

Cuadro N° 5.5: Indicadores y Factores de Exito del Subproceso de Inducción

| PROCESO: Admisión de personas | | | | | | SUB PROCESO: Inducción | | | | |
|--|---|------------------------------------|------------|--|-----------------------|------------------------|------------|---|------------|--------------------|
| N° | Indicador | Mide | Tipo | Fórmula | Estandar | Aplicación | Evaluación | | Frecuencia | Fuente |
| | | | | | | | + | - | | |
| 1 | Realizar el 100% de inducciones al personal antes de asignarle al puesto de trabajo | Inducciones realizadas al personal | Eficiencia | Número de inducciones realizadas X 100 / Número de contratos legalizados | 100% | 8/8*100=100% | | | Trimestral | Informe trimestral |
| FACTORES DE ÉXITO | | | | | | | | | | |
| Procesos estructurados y alineados a la misión institucional | | | | | Comunicación efectiva | | | | | |
| Conocimiento del entorno organizacional | | | | | | | | | | |

Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos

Cuadro N° 5.6: Indicadores y Factores de Exito del Subproceso de Detección de Necesidades de Capacitación

| PROCESO: Formación y Desarrollo | | | | | | SUB PROCESO: Detección de Necesidades de Capacitación | | | | |
|---------------------------------|--|------------------------------|------------|---|---|---|------------|------|------------|--------------------|
| Nº | Indicador | Mide | Tipo | Fórmula | Estandar | Aplicación | Evaluación | | Frecuencia | Fuente |
| | | | | | | | + | - | | |
| 1 | Total de personas determinadas el GAP o brecha | Personas determinadas el GAP | Eficiencia | $\frac{\text{Número de personas determinadas el GAP} \times 100}{\text{Total de personas que trabajan en OCP}}$ | 12 | $11/12 \times 100 = 91,6\%$ | | 8,4% | Mensual | Informe mensual |
| 2 | Convenios suscritos y legalizados | Convenios suscritos | Eficiencia | $\frac{\text{Número de convenios legalizados} \times 100}{\text{Número de convenios planificados}}$ | 10 | $9/10 \times 100 = 90\%$ | | 10% | Trimestral | Informe trimestral |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| FACTORES DE ÉXITO | | | | | | | | | | |
| Gestión estratégica de RRHH | | | | | Gestión del talento humano por competencias | | | | | |
| Oportunidad y confiabilidad | | | | | Comunicación efectiva | | | | | |

Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos

Cuadro Nº 5.7: Indicadores y Factores de Exito del Subproceso de Plan de Desarrollo Individual

| PROCESO: Formación y Desarrollo | | | | | | SUB PROCESO: Plan de desarrollo individual | | | | |
|--|---|-----------------------------------|------------|---|---|--|------------|----|------------|--------------------|
| Nº | Indicador | Mide | Tipo | Fórmula | Estandar | Aplicación | Evaluación | | Frecuencia | Fuente |
| | | | | | | | + | - | | |
| 1 | Total de personas que disminuyen la brecha o el gap | Personas que disminuyen la brecha | Eficiencia | $\frac{\text{Número de personas que disminuyen la brecha o gap} \times 100}{\text{Número de personas capacitadas}}$ | 12 | $10/11 \times 100 = 91\%$ | | 9% | Mensual | Informe mensual |
| 2 | Total de personas capacitadas que imparten capacitación | Personas que capacitan | Eficiencia | $\frac{\text{Número de personas capacitadas que imparten capacitación} \times 100}{\text{Número de capacitados}}$ | 10 | $10/10 \times 100 = 100\%$ | | | Trimestral | Informe trimestral |
| FACTORES DE ÉXITO | | | | | | | | | | |
| Procesos estructurados y alineados a la misión institucional | | | | | Conocimiento del entorno organizacional | | | | | |
| Oportunidad y confiabilidad | | | | | | | | | | |

Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos

Cuadro Nº 5.8: Indicadores y Factores de Exito del Subproceso de Plan de Promoción Interna

| PROCESO: Formación y Desarrollo | | | | | | SUB PROCESO: Promoción interna | | | | |
|---------------------------------|------------------------------|---------------------|------------|---|--|--------------------------------|------------|---|------------|--------------------|
| Nº | Indicador | Mide | Tipo | Fórmula | Estandar | Aplicación | Evaluación | | Frecuencia | Fuente |
| | | | | | | | + | - | | |
| 1 | Personas promovidas de cargo | Personas promovidas | Eficiencia | $\frac{\text{Número de personas promovidas de cargo} \times 100}{\text{Número de cargos disponibles o vacantes}}$ | 3 | $3/3 \times 100 = 100\%$ | | | Trimestral | Informe trimestral |
| FACTORES DE ÉXITO | | | | | | | | | | |
| Gestión estratégica de RRHH | | | | | Procesos estructurados y alineados a la misión institucional | | | | | |
| Oportunidad y confiabilidad | | | | | Conocimiento del entorno organizacional | | | | | |

Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos

Cuadro N° 5.9: Indicadores y Factores de Exito del Subproceso de Plan de Ejecución y Control de Comunicación

| PROCESO: Gestión de cultura y clima | | | | | | SUB PROCESO: Ejecución y control de comunicación | | | | |
|-------------------------------------|---|---------------------------------|------------|--|---|--|------------|-----|------------|------------------------|
| Nº | Indicador | Mide | Tipo | Fórmula | Estandar | Aplicación | Evaluación | | Frecuencia | Fuente |
| | | | | | | | + | - | | |
| 1 | Personas informadas en la filosofía institucional | Personas informadas | Eficiencia | Número de personas informadas sobre X 100 / Número total de empleados | 135 | 135/135*100=100% | | | | Resultado de encuestas |
| 2 | Incremento de la comunicación interna y externa | Satisfacción en la comunicación | Eficiencia | Porcentaje de satisfacción de las personas | 100% | 106/129*100=82% | | 18% | | Resultado de encuestas |
| | | | | | | | | | | |
| FACTORES DE ÉXITO | | | | | | | | | | |
| Oportunidad y confiabilidad | | | | | Comunicación efectiva | | | | | |
| Trabajo en equipo | | | | | Conocimiento del entorno organizacional | | | | | |

Fuente: OCP Ecuador S.A.

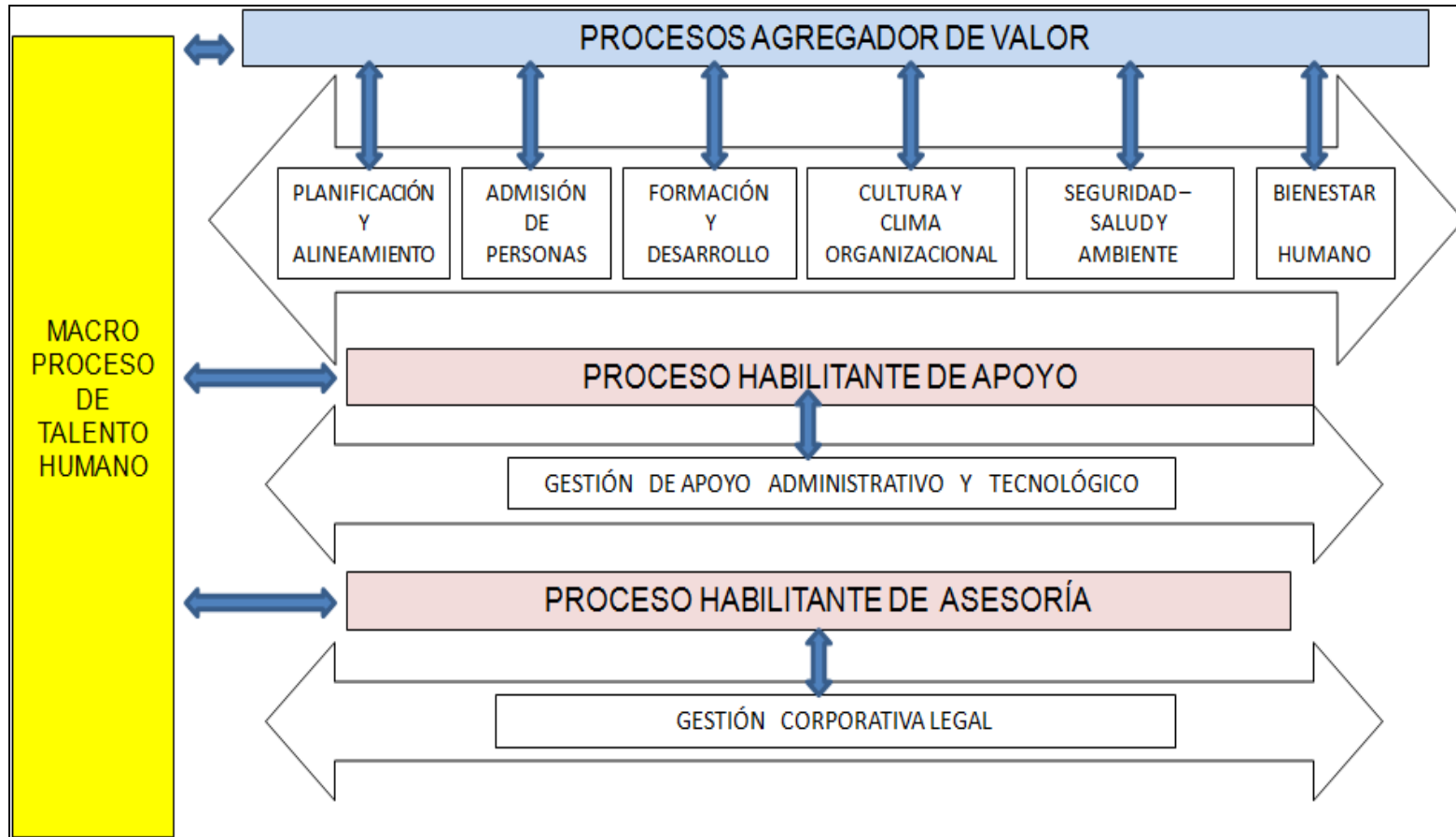
Elaborado: Cecilia Bustillos

5.5 Organización por Procesos

Una organización por procesos proporciona a la Empresa entre otras ventajas, romper barreras de comunicación, la información fluye de forma bidireccional, mejoras continuas, trabajar en equipo, orientado al cliente, etc.

A continuación se presenta la propuesta de estructura por procesos

Gráfico Nº 5.9: Propuesta Organización por Procesos Macro Proceso Comercial



Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos

Estructura por procesos del Área de Recursos Humanos

Para el diseño de la estructura orgánica por procesos se consideraron los siguientes componentes:

5.5.1 Unidades de gestión administrativa de OCP

5.5.2 Niveles corporativos o jerárquicos de OCP

5.5.3 Líneas de autoridad y responsabilidad de OCP

5.5.4 Organigrama estructural en base a los procesos del Área de Gestión del Talento Humano de OCP

Las Unidades de gestión administrativa de OCP, están conformadas por: Presidencia, Contralor, Direcciones, Gerentes Corporativos, Gerentes Operacionales, Gerentes, Asesores, Superintendentes y Supervisores

Los Niveles corporativos o jerárquicos de OCP, se identificaron cinco que corresponden al número de niveles administrativos que garantiza el transporte de crudos pesados del Ecuador:

- ✓ Nivel estratégico directivo
- ✓ Nivel Asesor
- ✓ Nivel de apoyo
- ✓ Nivel operativo
- ✓ Nivel táctico

Nivel estratégico directivo.- es el que se encarga de liderar y direccionar a la organización para que cumpla su misión y alcance la visión.

Nivel Asesor.- es el que se encarga de proporcionar asesoría, asistencia técnica en el campo de su especialidad, para la toma de decisiones oportuna y eficiente en la organización.

Nivel de apoyo.- es el que se encarga de proporcionar apoyo administrativo y logístico, dotando en forma oportuna y efectiva los recursos necesarios a la organización para que cumpla su misión.

Nivel operativo.- es el que se encarga de la ejecución de las actividades relacionadas con los procesos de operación del oleoducto, terminal marítimo e ingeniería.

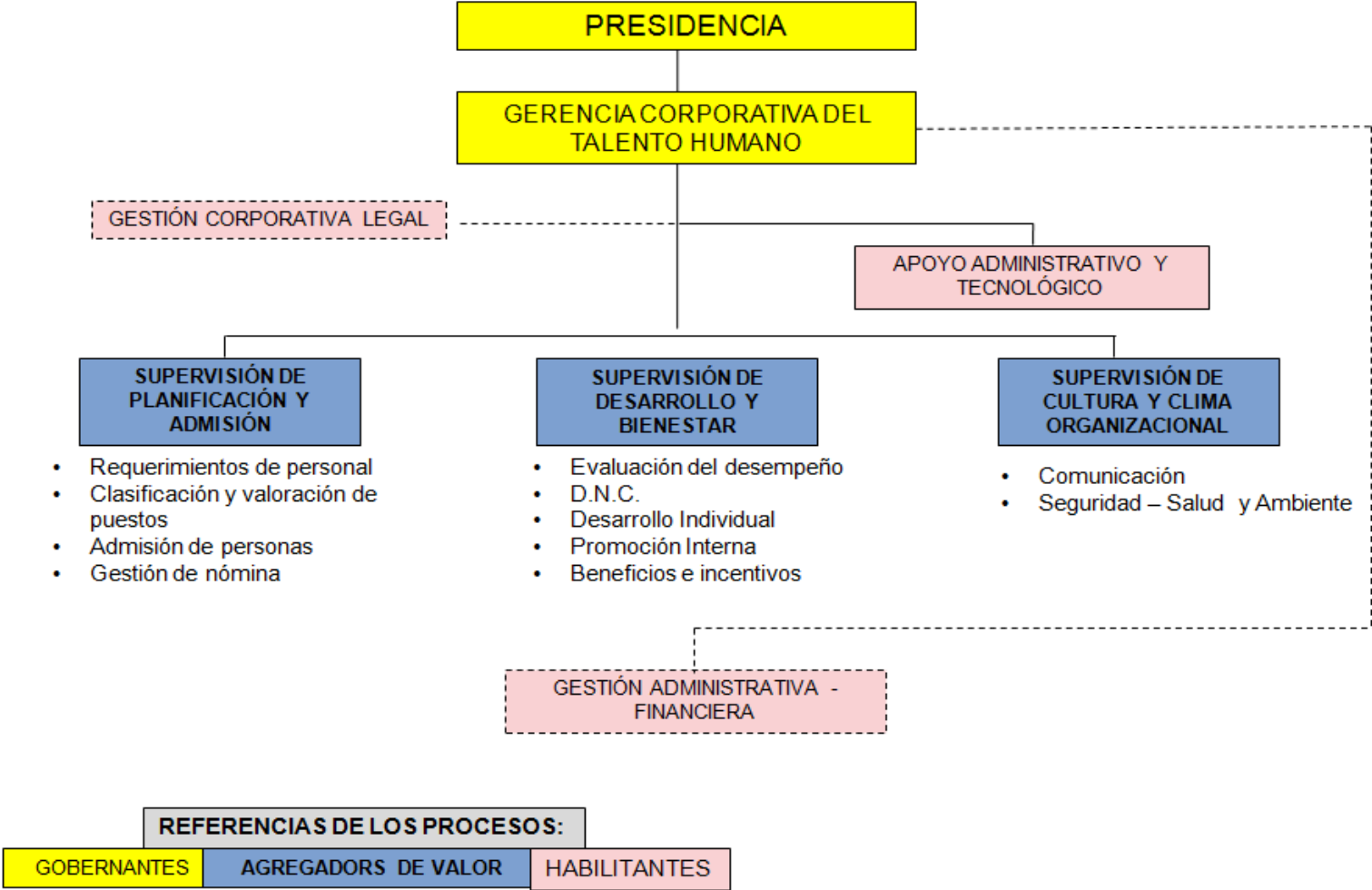
Nivel táctico.- es el que se encarga de la ejecución de las actividades relacionadas directamente con el cliente externo

| NIVELES ORGANIZACIONALES | UNIDADES ADMINISTRATIVAS |
|-----------------------------|--|
| Nivel estratégico directivo | Accionistas, Presidente y Directores |
| Nivel asesor | Contralor, Gerente Corporativo Legal, Gerente Corporativo de Planificación y Gestión |
| Nivel de apoyo | Gerente Corporativo de SSA y Responsabilidad Social, Gerente Corporativo de Recursos Humanos, Asesores y Gerentes |
| Nivel Operativo | Director de Operaciones, Gerente Operacional del Oleoducto, Gerente Operacional del Terminal Marítimo, Gerente Operacional de Ingeniería y Gerente de Movimiento Crudo |
| Nivel Táctico | Superintendentes de: Mantenimiento, Derecho de Vías, Mantenimiento Terminal Marítimo y Supervisores de: Responsabilidad social, compras y logística y especialistas |

Líneas de autoridad y responsabilidad de OCP, nos permiten visualizar la cadena formal de autoridad y de responsabilidad que viene desde la Presidencia hasta el nivel táctico y viceversa, por lo que es necesario especificar en forma gráfica la interrelación que existe entre las personas, unidades con la organización, la misma que se debe seguir en forma permanente en el desarrollo de las actividades diarias dentro de OCP

| SIMBOLOGÍA | DESCRIPCIÓN |
|------------|--|
| | Línea de dependencia directa y responsabilidad |
| — | Línea de asesoría |
| — | Línea de apoyo |
| - - - - - | Línea de coordinación |

Gráfico N° 5.10: Organigrama Estructural por Procesos de la Gestión del Talento Humano de OCP



5.6 Responsabilidades y Competencias a Nivel de Areas de Recursos Humanos de OCP.

Manual de Descripción, Clasificación y Valoración de Puestos del Área de Recursos Humanos

El Manual es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos que nos permite analizar, describir, valorar, clasificar y definir la estructura de puestos, necesarios para la correcta administración de la gestión del talento humanos de OCP.

La Gerencia Corporativa del Talento Humano de OCP, valorará y clasificará los puestos sobre la base de los siguientes sustentos:

5.6.1 Políticas institucionales sobre remuneraciones

5.6.2 Normas de austeridad económica de OCP

5.6.3 Funcionalidad de los procesos gobernantes, agregadores de valor y habilitantes de OCP

5.6.4 La descripción, valoración y clasificación de puestos, está en armonía con la funcionalidad de la estructura organizacional de OCP, y con los subsistemas de planificación, admisión de personas, formación y desarrollo, cultura y clima organizacional, y bienestar humano.

5.6.5 Los niveles estructurales de los puestos están agrupados por familias de puestos similares que garanticen igualdad de oportunidades desde el ingreso del colaborador, ascensos, régimen interno, desarrollo de carrera, equidad interna y competitividad externa.

5.6.6 Los factores, subfactores, y las competencias que permiten describir y valorar los puestos, están determinados por las características operativas de gestión de cada unidad o proceso, en función del portafolio de productos y servicios específicos que entregan con incidencia directa en el aspecto del transporte de crudos pesados.

La gestión del talento humano en OCP

A las personas no se les debe considerar como agentes pasivos que dependen de las decisiones de la alta gerencia, necesitamos administrar con las personas alineadas a los objetivos estratégicos de OCP, para que la gestión del talento humano sea eficiente y efectiva, creando una nueva cultura organizacional, para cuyo efecto tenemos que identificar los puestos claves o estratégicos en cada nivel.

Debemos desarrollar el involucramiento directo de las personas en la ejecución de cada tarea o actividad esencial.

Con estos antecedentes, a los puestos se los valora considerando tres factores: competencias, complejidad del puesto de trabajo de campo o de oficina y responsabilidad del puesto y control de resultados.

Competencias

Boyatzis (1982), afirma que “una competencia es una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo concreto y en una organización concreta”.

Este autor clasifica las competencias y se refiere básicamente a las competencias de los directivos y propone distinguir entre las “competencias umbral”, que todos los directivos deberían poseer en un nivel mínimo, y las

“competencias superiores”, que son las que caracterizarían al 10% de los mejores mandos¹

Las competencias que consideramos para OCP, son los conocimientos asociados a la instrucción formal, a las destrezas y a habilidades adicionales que toda persona requiere para realizar una tarea en un puesto específico mediante la valoración de los siguientes subfactores: La instrucción formal, la experiencia en puestos similares en tiempo de trabajo, las habilidades de gestión y de comunicación, la complejidad del puesto de trabajo traducida en las condiciones ambientales, condiciones para tomar decisiones oportunas, responsabilidad en el rol del puesto y control de resultados.

De igual manera se ha establecido un diccionario de competencias para la institución en base a su misión y objetivos estratégicos, las aplicadas al área del talento humano entre las principales son:

| |
|--|
| Desarrollo estratégico de los recursos humanos |
| Pensamiento analítico |
| Pensamiento estratégico |
| Orientación / asesoramiento |
| Generación de ideas |
| Pensamiento crítico |
| Pensamiento conceptual |
| Monitoreo y control |

¹ PEREDA, Santiago. Gestión de Recursos Humanos, Edito. Centro de Estudios Ramón Areces, pg. 75

Perfiles de puestos del área del talento humanos de OCP.

Cuadro Nº 5.10: Perfil por Competencias del Gerente Corporativo de Gestión del Talento Humano

| DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO DEL GERENTE CORPORATIVO DEL TALENTO HUMANO - OCP ECUADOR | | | | | |
|---|----------------------|--|--|---|--------------|
| A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO | | D. INTER RELACIONAMIENTO INTERNO Y EXTERNO | E. INSTRUCCIÓN SOLICITADA | | |
| Denominación: | Gerente Corporativo | | Autoridades de OCP y colaboradores de OCP, instituciones y organismos de control, clientes externos | Nivel de Instrucción formal: | Cuarto nivel |
| Nivel: | Apoyo | Título | | Diplomado/ Master en RRHH, Administración de Empresas | |
| Proceso o Unidad | Habilitante de apoyo | Titulación requerida | | SI | NO |
| Rol: | Alineado a la misión | | | x | |
| Grupo: | Profesional | Conocimientos específicos para el área de trabajo: | | Recursos Humanos / Administración/ Planificación/ Procesos/ Fundamentos legales | |
| Ámbito: | Nacional | | | | |
| B. MISIÓN DEL PUESTO | | F. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA | | | |
| Administrar el sistema integrado de desarrollo del talento humano de OCP | | Tiempo de Experiencia puestos similares: | Mínimo 5 años | | |
| | | Especificidad de la experiencia: | Gestión del talento humano, planificación estratégica, administración por procesos, diseño de estructuras organizacionales, manejo de conflictos y fundamentos legales | | |
| C. ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO | | G. CONOCIMIENTOS PARA LAS ACTIVIDADES | H. COMPETENCIAS TÉCNICAS | | |
| Planifica, organiza, dirige, controla y evalúa la gestión del talento humano de OCP, para implementar acciones de desarrollo del capital humano | | Gestión de recursos humanos por competencias y desarrollo institucional | Desarrollo estratégico de los recursos humanos | | |
| Emite informes técnicos legales para movimientos de personal de OCP | | Código de Trabajo, reglamento de aplicación, normas y reglamentos internos de OCP | Pensamiento analítico | | |
| Aprueba planes de mejora continua y otros, referente a la implementación de un sistema integrado de desarrollo del capital humano | | Formulación de planes estratégicos, operativos y de contingencia a corto, mediano y largo plazo | Pensamiento estratégico | | |
| Asesora a las autoridades y colaboradres de la institución en la gestión del desarrollo del capital humanos, organizacional y comunicación | | Gestión de recursos humanos por competencias, procesos, desarrollo institucional, fundamentos de leyes y normas vigentes | Orientación / asesoramiento | | |
| Formula reformas a instrumentos, normas y disposiciones legales y técnicas. | | Entorno y gestión organizacional, sistema integrado de recursos humanos y marco filosófico de OCP - Ecuador | Generación de ideas | | |
| Determina políticas, normas y procedimientos para realizar auditorias de trabajo. | | Modelo de gestión de recursos humanos por competencias y desarrollo institucional, y análisis de la información | Pensamiento crítico | | |
| Presenta estudios técnicos para la aplicación del Sistema Integrado de Desarrollo del capital humano | | Planificación estratégica y operativa de la gestión interna de OCP - Ecuador, desarrollo institucional | Pensamiento conceptual | | |
| Evalúa la gestión de las Unidades de OCP - Ecuador | | Norma técnica del subsistema de evaluación del desempeño | Monitoreo y control | | |

Cuadro N° 5.11: Perfil por Competencias del Supervisor de Planificación, Alineación y Control

| DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO DE SUPERVISOR DE PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE - OCP ECUADOR | | | | |
|--|---|--|---|---|
| A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO | | D. INTER RELACIONAMIENTO INTERNO Y EXTERNO | E. INSTRUCCIÓN SOLICITADA | |
| Denominación: | Supervisor de Planificación de Recursos Humanos | | Autoridades, Gerente Corporativo de RRHH, y colaboradores de OCP, personal de instituciones y organismos de control, clientes internos y externos | Nivel de Instrucción formal: |
| Nivel: | Apoyo | Título | | Licenciatura o Ingeniería en RRHH, Administración de Empresas, Psicología Industrial |
| Proceso o Unidad | Habilitante de apoyo | Titulación requerida | | SI NO x |
| Rol: | Alineado a la misión | Conocimientos específicos para el área de trabajo: | | Recursos Humanos / Administración/ Planificación/ Procesos/ Psicología Industrial / Fundamentos legales |
| Grupo: | Profesional | | | |
| Ámbito: | Nacional | | | |
| B. MISIÓN DEL PUESTO | | F. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA | | |
| Supervisar, ejecutar y coordinar actividades técnicas de gestión del talento humano | | Tiempo de Experiencia puestos similares: | Mínimo 4 años | |
| | | Especificidad de la experiencia: | Gestión del talento humano, planificación estratégica, administración por procesos, gestión por competencias, evaluación y control organizacional y fundamentos legales | |
| C. ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO | | G. CONOCIMIENTOS PARA LAS ACTIVIDADES | | H. COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO |
| Asesora a autoridades y servidores de OCP, en el desarrollo del capital humano | | Gestión del talento humano, planificación estratégica, administración por procesos, desarrollo de competencias, diseño de perfiles, gestión de evaluación por competencias | | Asesoramiento y orientación |
| Presenta estrategias y reformas para mejorar la gestión del talento humano y desarrollo organizacional relacionados con la alineación estratégica de las personas, procesos y unidades a la misión insitucional. | | Direccionamiento estratégico, recursos humanos, gestión organizacional, administración por procesos | | Generación de ideas |
| Realiza informes técnicos - legales sobre los movimientos de personal de OCP | | Constitución de la República, Código de Trabajo, normas, procedimientos y regulaciones del Ministerio de Relaciones Laborales | | Pensamiento analítico |
| Presenta estudios para mejorar la aplicación de los subsistemas de gestión del talento humano | | Gestión del talento humano y gestión por competencias | | Pensamiento conceptual |
| Evalúa la gestión integral de la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos de OCP | | Gestión del talento humano, administración por procesos y planificación estratégica | | Monitoreo y control |
| Propone reformas a políticas, reglamentos internos, normas e instrumentos técnicos. | | Código de Trabajo, normas conexas, y procedimientos internos de OCP | | Generación de Ideas |
| Aplica instrumentos técnicos relacionados con el sistema integrado de gestión del talento humano | | Subsistemas de recursos humanos (P-A-F y D-C y C - B H), políticas, normas y procedimientos internos de OCP | | Gestión y planificación |
| Supervisa y ejecuta procesos relacionados con auditorias trabajo. | | Subsistemas de recursos humanos (P-A-F y D-C y C - B H), LOGGE, políticas, normas y procedimientos internos de OCP | | Monitoreo y control |

Cuadro Nº 5.12: Perfil por Competencias del Especialista de Recursos Humanos

| DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO DE ESPECIALISTA DE RECURSOS HUMANOS DE - OCP ECUADOR | | | | | | |
|---|----------------------------------|---|---|--|---|----|
| A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO | | D. INTER RELACIONAMIENTO INTERNO Y EXTERNO | E. INSTRUCCIÓN SOLICITADA | | | |
| Denominación: | Especialista de Recursos Humanos | | Autoridades, Gerente Corporativo de RRHH, y colaboradores de OCP, personal de instituciones y organismos de control, clientes internos y externos | Nivel de Instrucción formal: | Tercer Nivel | |
| Nivel: | Apoyo | | | Título | Licenciatura o Ingeniería en RRHH, Administración de Empresas, Psicología Industrial | |
| Proceso o Unidad | Habilitante de apoyo | | | Titulación requerida | SI | NO |
| Rol: | Alineado a la misión | | | | x | |
| Grupo: | Profesional | | | Conocimientos específicos para el área de trabajo: | Recursos Humanos / Administración/ Planificación/ Procesos/ Psicología Industrial / Fundamentos legales | |
| Ámbito: | Nacional | | | | | |
| B. MISIÓN DEL PUESTO | | F. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA | | | | |
| Realizar y supervisar las actividades técnicas relacionadas con la gestión del talento humano de OCP | | Tiempo de Experiencia puestos similares: | Mínimo 3 años | | | |
| | | Especificidad de la experiencia: | Gestión del talento humano, planificación estratégica, administración por procesos, gestión por competencias, evaluación y control organizacional y fundamentos legales | | | |
| C. ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO | | G. CONOCIMIENTOS PARA LAS ACTIVIDADES | H. COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO | | | |
| Conforma equipos de trabajo para ejecutar y desarrollar proyectos, programas y actividades referente a los subsistemas de la gestión del talento humano | | Subsistemas de recursos humanos (P-A-F y D-C y C - B H), políticas, normas y procedimientos internos de OCP | Trabajo en equipo | | | |
| Revisa y aplica los subsistemas de gestión del talento humano | | Gestión de procesos de desarrollo institucional y subsistemas de recursos humanos. | Gestión y planificación | | | |
| Implementa las estrategias y reformas para mejorar la gestión del talento humano y desarrollo organizacional relacionados con la alineación estratégica de las personas, procesos y unidades a la misión de OCP-Ecuador | | Planificación operativa, recursos humanos, gestión organizacional, administración por procesos | Gestión y planificación | | | |
| Implementa el rediseño y mejora de procesos institucionales. | | Planificación operativa, recursos humanos, gestión organizacional, administración por procesos | Gestión y planificación | | | |
| Realiza auditorias trabajo y presenta informes | | Recursos humanos, procesos de auditorias administrativas, elaboración de informes | Gestión y planificación | | | |
| Elabora políticas, reformas o actualizaciones a los reglamentos internos, normas e instrumentos internos de OCP | | Subsistemas de recursos humanos (P-A-F y D-C y C - B H), políticas, normas y procedimientos internos de OCP | Generación de Ideas | | | |

Cuadro N° 5.13: Perfil por Competencias del Analista de Recursos Humanos

| DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO DE ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS DE - OCP ECUADOR | | | | | | |
|---|------------------------------|---|---|--|---|----|
| A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO | | D. INTER RELACIONAMIENTO INTERNO Y EXTERNO | E. INSTRUCCIÓN SOLICITADA | | | |
| Denominación: | Analista de Recursos Humanos | | Autoridades, Gerente Corporativo de RRHH, y colaboradores de OCP, personal de instituciones y organismos de control, clientes internos y externos | Nivel de Instrucción formal: | Tercer Nivel | |
| Nivel: | Apoyo | | | Título | Licenciatura o Ingeniería en RRHH, Administración de Empresas, Psicología Industrial | |
| Proceso o Unidad | Habilitante de apoyo | | | Titulación requerida | SI | NO |
| Rol: | Alineado a la misión | | | | x | |
| Grupo: | Profesional | | | Conocimientos específicos para el área de trabajo: | Recursos Humanos / Administración/ Planificación/ Procesos/ Psicología Industrial / Fundamentos legales | |
| Ámbito: | Nacional | | | | | |
| B. MISIÓN DEL PUESTO | | F. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA | | | | |
| Ejecutar actividades técnicas relacionadas con la gestión del talento humano de OCP | | Tiempo de Experiencia puestos similares: | Mínimo 2 años | | | |
| | | Especificidad de la experiencia: | Gestión del talento humano, planificación estratégica, administración por procesos, gestión por competencias, evaluación y control organizacional y fundamentos legales | | | |
| C. ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO | | G. CONOCIMIENTOS PARA LAS ACTIVIDADES | H. COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO | | | |
| Desarrolla planes, programas, proyectos y actividades relacionados con los subsistemas de la gestión del talento humano | | Subsistemas de recursos humanos (P-A-F y D-C y C - B H), políticas, normas y procedimientos internos de OCP | Gestión estratégica de recursos humanos | | | |
| Aplica instrumentos técnicos de desarrollo de competencias | | Gestión de competencias y subsistemas de recursos humanos. | Gestión y planificación | | | |
| Actualiza la nómina del personal de OCP -Ecuador | | Normativa legal ecuatoriana, regulaciones del MRL, programas informáticos | Comprensión escrita | | | |
| Analiza los requerimientos de personal de las unidades de OCP | | Planificación estratégica y operativa de OCP, Políticas institucionales, recursos humanos | Pensamiento crítico | | | |
| Consolida la información sobre la evaluación de desempeño y determina el GAP | | Gestión del desempeño por competencias | Organización de la información | | | |
| Consolida la información sobre detección de necesidades de capacitación de la institución. | | Detección de necesidades de capacitación, organización y presentación de informes | Organización de la información | | | |

Cuadro Nº 5.14: Perfil por Competencias de la Trabajadora Social

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO DE LA TRABAJADORA SOCIAL DE - OCP ECUADOR

| A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO | | D. INTER RELACIONAMIENTO INTERNO Y EXTERNO | E. INSTRUCCIÓN SOLICITADA | | |
|---|----------------------|---|--|--|--------------|
| Denominación: | Trabajadora Social | | Autoridades del IESS, Organismos de Seguridad Social, Gerente Corporativo de RRHH, y colaboradores de OCP, organismos de control, clientes internos y externos | Nivel de Instrucción formal: | Tercer Nivel |
| Nivel: | Apoyo | Título | | Licenciatura o Ingeniería en Trabajo social | |
| Proceso o Unidad | Habilitante de apoyo | Titulación requerida | | SI | NO |
| Rol: | Alineado a la misión | | | x | |
| Grupo: | Profesional | Conocimientos específicos para el área de trabajo: | | Trabajo Social, Leyes relacionadas a la seguridad social, Relaciones Humanas | |
| Ámbito: | Nacional | | | | |
| B. MISIÓN DEL PUESTO | | F. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA | | | |
| Ejecutar actividades técnicas relacionadas con la gestión de bienestar y protección humana, generando beneficios e incentivos a colaboradores | | Tiempo de Experiencia puestos similares: | Mínimo 2 años | | |
| | | Especificidad de la experiencia: | Gestión de trabajo social, comportamiento organizacional, diseño de encuestas, generación de beneficios e incentivos y comunicación | | |
| C. ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO | | G. CONOCIMIENTOS PARA LAS ACTIVIDADES | H. COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO | | |
| Asesora a autoridades y servidores de OCP, en el gestión del bienestar humano | | Gestión de bienestar social, planificación estratégica institucional, políticas y normas de OCP - Ecuador | Asesoramiento y orientación | | |
| Presenta estrategias y reformas para mejorar la gestión de bienestar humano | | Planificación estratégica de OCP y administración | Generación de ideas | | |
| Aplica instrumentos técnicos de bienestar social | | Gestión de bienestar social, planificación estratégica institucional, políticas y normas de OCP | Gestión y planificación | | |
| Realiza programas, proyectos y actividades relacionados con bienestar social y protección laboral (beneficios e incentivos) | | Gestión de bienestar social, políticas, normas y procedimientos internos de OCP | Comunicación | | |
| Realiza programas, proyectos y actividades relacionadas con comunicación | | Comunicación | Comunicación | | |
| Aplica lineamientos de mejora de clima, cultura y comunicación | | Clima y cultura organizacional y comunicación | Gestión y planificación | | |
| Monitorea el cumplimiento de planes, programas y proyectos | | Planificación estratégica y operativa de OCP | Monitoreo y control | | |

5.7 Manual de Procesos del Área de Gestión del Talento Humano de OCP

Un manual es un conjunto de políticas normas y procedimientos que nos permiten recopilación en forma detallada las instrucciones que se deben seguir para realizar una determinada actividad.

El Manual de Procesos y Procedimientos documenta la experiencia, el conocimiento y las técnicas que se generan en un organismo; se considera que esta suma de experiencias y técnicas conforman la tecnología de la organización, misma que sirve de base para que siga creciendo y se desarrolle.

Es necesario documentar la información que contribuye a enfocar los esfuerzos y la atención de los integrantes de un proceso.

El Manual de Procesos de OCP, es un documento que nos guía de manera fácil para realizar las actividades en forma sencilla y oportuna.

Se puede evidenciar las siguientes funciones del Manual:

- ✓ Determinación del objetivo del proceso o subproceso
- ✓ Guías, procedimientos y normas.
- ✓ Sistema de organización y evaluación
- ✓ Límites de autoridad y responsabilidad
- ✓ Normas de protección al utilizar recursos.
- ✓ Recomendaciones.
- ✓ Normas de control interno y externo

- ✓ Identificación de programas de inducción, capacitación y desarrollo

Ventajas que se obtienen al crear tu manual de procesos:

- ✓ Uniformidad y control
- ✓ Documentar las actividades esenciales y su inter relacionamiento
- ✓ Ubicación y requerimientos de los puestos
- ✓ Coordinación de actividades para evitar traslape de funciones
- ✓ Simplificación de tareas, análisis de tiempos
- ✓ Mejora continua del trabajo
- ✓ Apoyo a las labores de auditoría

Elementos del Manual:

Objetivo, alcance, diagrama de flujo, actividades, responsables, documentos, proveedores, entradas, salidas, clientes, normas de operación e indicadores.

La actualización es responsabilidad del encargado proceso de gestión del talento humano de OCP.

Cuadro N° 5.15: Formato Manual del Proceso

| PROCESO: | | CÓDIGO |
|--|-------------|-------------------------------------|
| SUBPROCESO: | | |
| OBJETIVO: | | |
| CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO / SUBPROCESO | | |
| N° | ACTIVIDADES | ENTRADAS/SALIDAS/RECURSOS/CONTROLES |
| 1 | | ENTRADAS |
| 2 | | |
| 3 | | |
| 4 | | |
| 5 | | SALIDAS |
| 6 | | |
| 7 | | |
| 8 | | |
| 9 | | RECURSOS |
| 10 | | |
| 11 | | |
| 12 | | |
| 13 | | CONTROLES |
| 14 | | |
| 15 | | |
| 16 | | |
| LÍMITES DE PROCESO/SUBPROCESO | | |
| | | |
| | | |
| INDICADORES DE GESTIÓN | | |
| | | |
| | | |

Cuadro N° 5.16: Manual del Proceso para el Subproceso de Clasificación y Valoración de Puestos

| PROCESO: PLANIFICACIÓN, ALINEACIÓN Y CONTROL | | CÓDIGO PAC |
|--|--|--|
| SUBPROCESO: CLASIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS | | |
| OBJETIVO: | Utilizar el Manual de Clasificación y Valoración de Puestos por Competencias para todas las actividades del área de recursos humanos. | |
| CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO / SUBPROCESO | | |
| N° | ACTIVIDADES | ENTRADAS/SALIDAS/RECURSOS/CONTROLES |
| 1 | Presenta requerimiento | ENTRADAS |
| 2 | Identifica el puesto, analiza el rol en la institución, la misión, atribuciones y las responsabilidades en coordinación con el empleado más experimentado del área | Identificación del puesto |
| 3 | Identifica las relaciones del puesto con otros actores internos y externos, en coordinación con un empleado experto en el tema | SALIDAS |
| 4 | Determina la experiencia, capacitación y competencias necesarias para el puesto | Perfil de puesto levantado |
| 5 | Elabora el perfil de competencias del puesto en coordinación con el Gerente de Área | RECURSOS |
| 6 | Valida el perfil del puesto por competencias con el empleado más experimentado del área y el dueño del puesto | Capital humano competente Equipos informáticos |
| 7 | Actualiza el perfil por competencias del puesto y el Manual de Clasificación y Valoración de Puestos | Presupuesto disponible Infraestructura adecuada, materiales y útiles de oficina |
| | | CONTROLES |
| | | INTERNOS |
| | | EXTERNOS |
| | | Normas de control interno |
| | | Código del Trabajo |
| | | Manual de RRHH |
| | | Leyes y normas del M.R.L. |
| LÍMITES DE PROCESO/SUBPROCESO | | |
| INICIO: El especialista de RRHH Identifica el requerimiento de personal de las áreas | | |
| FIN: Perfil del puesto por Competencias levantado e incluido en el Manual | | |
| INDICADORES DE GESTIÓN | | |
| Perfiles de puestos por competencias levantados e incluidos en el Manual | | |
| Procedimientos aplicados conforme al Manual de Puestos | | |

Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos

Cuadro N° 5.17: Manual del Proceso para el Subproceso de Selección

| PROCESO: ADMISIÓN DE PERSONAL | | CÓDIGO PACS |
|--|---|--|
| SUBPROCESO: SELECCIÓN | | |
| OBJETIVO: | Efectuar el proceso de selección de conformidad a las normas legales y valores de OCP | |
| CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO / SUBPROCESO | | |
| N° | ACTIVIDADES | ENTRADAS/SALIDAS/RECURSOS/CONTROLES |
| 1 | Presenta requerimiento sobre la base del descriptivo y funciones | ENTRADAS |
| 2 | Elabora justificación del requerimiento de personal con presupuesto | Requerimiento de selección de las áreas |
| 3 | Analiza y/o actualiza el perfil del puesto por competencias | Descriptivo y funciones |
| 4 | Realiza entrevista a terna finalista con el Gerente de Área | |
| 5 | Comunica decisión de selección de candidato final | SALIDAS |
| 6 | Coordina con Riesgos Físicos verificación de antecedentes | |
| 7 | Personal seleccionado listo para la contratación | Personal seleccionado de la terna |
| | | RECURSOS |
| | | Capital humano competente Equipos informáticos |
| | | Presupuesto aprobado Infraestructura adecuada, materiales y útiles de oficina |
| | | CONTROLES |
| | | INTERNOS EXTERNOS |
| | | Normas de control interno Código del Trabajo |
| | | Manual de procedimientos administrativos de OCP Leyes y normas del Ministerio de Relaciones Laborales |
| LÍMITES DE PROCESO/SUBPROCESO | | |
| INICIO: El Gerente Corporativo presenta el requerimiento de personal | | |
| FIN: El Gerente Corporativo selecciona al candidato idóneo en coordinación con Gerente de Área | | |
| INDICADORES DE GESTIÓN | | |
| Requerimientos de personal atendidos de las áreas de OCP | | |
| Calidad de entrevistas | | |

Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos

Cuadro N° 5.18: Manual del Proceso para el Subproceso de Contratación

| PROCESO: ADMISIÓN DE PERSONAL | | CÓDIGO PACC |
|--|---|--|
| SUBPROCESO: CONTRATACIÓN | | |
| OBJETIVO: | Establecer los procesos de contratación de conformidad a las normas legales del país | |
| CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO / SUBPROCESO | | |
| N° | ACTIVIDADES | ENTRADAS/SALIDAS/RECURSOS/CONTROLES |
| 1 | Presenta requerimiento | ENTRADAS |
| 2 | Realiza oferta de trabajo y define salario del finalista | Requerimiento de Recursos Humanos |
| 3 | Coordina la realización de exámenes médicos pre - ocupacionales del candidato | Presupuesto aprobado |
| 4 | Recibe y aprueba exámenes pre - ocupacionales | |
| 5 | Comunica al candidato su favorecimiento, solicita lista de documentos y fija fecha de | SALIDAS |
| 6 | Revisa y legaliza el contrato de trabajo | |
| 7 | Personal contratado y listo para ingresar a laborar | Personal contratado |
| | | RECURSOS |
| | Capital humano competente | Equipos informáticos |
| | Presupuesto aprobado | Infraestructura adecuada, materiales y útiles de oficina |
| | | CONTROLES |
| | | INTERNOS EXTERNOS |
| | Normas de control interno | Código del Trabajo |
| | Manual de procedimientos administrativos de OCP | Leyes y normas del Ministerio de Relaciones Laborales |
| LÍMITES DE PROCESO/SUBPROCESO | | |
| INICIO: El Gerente Corporativo presenta el requerimiento de personal | | |
| FIN: Personal contratado | | |
| INDICADORES DE GESTIÓN | | |
| Contratos legalizados en OCP | | |
| Contratos legalizados en el Ministerio de Relaciones Laborales | | |

Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos

Cuadro N° 5.19: Manual del Proceso para el Subproceso de Inducción

| PROCESO: ADMISIÓN DE PERSONAL | | CÓDIGO PACI |
|--|---|--|
| SUBPROCESO: INDUCCIÓN | | |
| OBJETIVO: | Establecer un sistema óptimo de inducción al personal contratado | |
| CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO / SUBPROCESO | | |
| N° | ACTIVIDADES | ENTRADAS/SALIDAS/RECURSOS/CONTROLES |
| 1 | Presenta requerimientos de habilitantes y Perfil de usuario | ENTRADAS |
| 2 | Realiza el trabajo personalizado de inducción | Requerimiento de Recursos Humanos |
| 3 | Gestiona legalización de contratos en el Ministerio de Relaciones Laborales | Personal contratado |
| 4 | Realiza el Help Desk: habilitantes del puesto e incorpora los beneficios al | |
| 5 | Coordina con logística, SSA y Riesgos físicos materiales y equipos los | SALIDAS |
| 6 | Personal inducido es llevado al puesto de trabajo | Personal realizado la inducción y listo para el puesto |
| | | RECURSOS |
| | | Capital humano competente Equipos informáticos |
| | | Presupuesto aprobado Infraestructura adecuada, materiales y útiles de oficina |
| | | CONTROLES |
| | | INTERNOS EXTERNOS |
| | | Planificación estratégica de OCP |
| | | Manual de procedimientos administrativos de OCP |
| LÍMITES DE PROCESO/SUBPROCESO | | |
| INICIO: El Gerente Corporativo presenta el requerimiento de personal | | |
| FIN: Personal realizado la inducción y listo para el puesto | | |
| INDICADORES DE GESTIÓN | | |
| Inducciones realizadas al personal contratado | | |

Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos

Cuadro N° 5.20: Manual del Proceso para el Subproceso de Detección de Necesidades de Capacitación

| PROCESO: FORMACIÓN Y DESARROLLO | | CÓDIGO FDDN |
|---|--|--|
| SUBPROCESO: DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN | | |
| OBJETIVO: | Determinar la brecha o gap de la persona e incluir su capacitación en el plan anual | |
| CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO / SUBPROCESO | | |
| N° | ACTIVIDADES | ENTRADAS/SALIDAS/RECURSOS/CONTROLES |
| 1 | Presenta requerimiento | ENTRADAS |
| 2 | Analiza el proceso de la evaluación del desempeño y presenta informes estadísticos | Requerimiento de Recursos Humanos |
| 3 | Analiza el GAP y determina deficiencias de las competencias | Perfil del puesto |
| 4 | Identifica necesidades de capacitación y desarrollo de competencias y contrasta | Evaluación del desempeño |
| 5 | Identifica necesidades SSA anuales | SALIDAS |
| 6 | Gestiona la asignación presupuestaria de capacitación en coordinación con los Gerentes de Área | Identificación del GAP e inclusión de cursos en el plan |
| 7 | Presenta requerimientos de capacitación para aprobación del Comité | RECURSOS |
| 8 | Incluir los cursos en en plan de desarrollo individual y fijar fechas de capacitación | Capital humano competente Equipos informáticos |
| | | Presupuesto aprobado Infraestructura adecuada, materiales y útiles de oficina |
| | | CONTROLES |
| | | INTERNOS EXTERNOS |
| | | Plan de desarrollo |
| | | Manual de procedimientos administrativos de OCP |
| LÍMITES DE PROCESO/SUBPROCESO | | |
| INICIO: El especialista de RRHH, presenta el requerimiento para determinar el GAP | | |
| FIN: GAP identificado e incluido el curso en el plan | | |
| INDICADORES DE GESTIÓN | | |
| Personas identificadas el GAP o la brecha | | |
| Número de convenio de capacitación aprobados | | |

Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos

Cuadro N° 5.21: Manual del Proceso para el Subproceso de Plan de Desarrollo Individual

| PROCESO: FORMACIÓN Y DESARROLLO | | CÓDIGO FDPDI |
|--|--|--|
| SUBPROCESO: PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL | | |
| OBJETIVO: | Eliminar las brechas o gap del personal mediante la capacitación continua de su especialidad | |
| CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO / SUBPROCESO | | |
| N° | ACTIVIDADES | ENTRADAS/SALIDAS/RECURSOS/CONTROLES |
| 1 | Presenta requerimiento | ENTRADAS |
| 2 | Analiza los requerimientos de capacitación en coordinación con los Gerentes de Área | Requerimiento de Recursos Humanos |
| 3 | Elabora el plan de desarrollo individual y coordina el presupuesto con los Gerentes de Área y Financiero | Determinación del GAP |
| 4 | Gestiona convenios de capacitación a nivel nacional e internacional | Plan de desarrollo individual |
| 5 | Invita a los seleccionados y los matricula en los cursos | SALIDAS |
| 6 | Evalúa el proceso de capacitación y selecciona formadores internos de los mejores capacitados | Personal capacitado |
| 7 | Presenta informes mensuales y anuales | RECURSOS |
| 8 | Personal capacitado, pasa al siguiente subproceso | Capital humano competente Equipos informáticos |
| | | Presupuesto aprobado Infraestructura adecuada, materiales y útiles de oficina |
| | | CONTROLES |
| | | INTERNOS EXTERNOS |
| | | Plan de capacitación y evaluación del desempeño |
| | | Manual de procedimientos administrativos de OCP |
| LÍMITES DE PROCESO/SUBPROCESO | | |
| INICIO: El especialista de RRHH, presenta el requerimiento de capacitación | | |
| FIN: Personal capacitado | | |
| INDICADORES DE GESTIÓN | | |
| Personas capacitadas que disminuyeron el GAP o la brecha | | |
| Personas capacitadas que imparten instrucción | | |

Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos

Cuadro N° 5.22: Manual del Proceso para el Subproceso de Promoción Interna

| PROCESO: FORMACIÓN Y DESARROLLO | | CÓDIGO FDPI |
|---|--|--|
| SUBPROCESO: PROMOCIÓN INTERNA | | |
| OBJETIVO: | Promover ascensos mediante concurso a los candidatos que cumplan los requisitos | |
| CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO / SUBPROCESO | | |
| N° | ACTIVIDADES | ENTRADAS/SALIDAS/RECURSOS/CONTROLES |
| 1 | Presenta requerimiento | ENTRADAS |
| 2 | Analiza las necesidades y desafíos de la institución y la incidencia del nuevo puesto en la organización | Requerimiento de Recursos Humanos |
| 3 | Analiza los conocimientos, habilidades y destrezas que requiere el puesto y las contrasta con el perfil de la persona | Evaluación de la capacitación |
| 4 | Verifica que exista disponibilidad de fondos en la partida presupuestaria de | Evaluación del desempeño |
| 5 | Planifica el concurso de méritos y oposición para seleccionar al | SALIDAS |
| 6 | Ejecuta el concurso de méritos y oposición en coordinación con el Gerente de Área | Personal promovido |
| 7 | Recepta pruebas de conocimiento y aptitud para el nuevo cargo en base a las actividades esenciales y presenta informes | RECURSOS |
| 8 | Selecciona a la persona idónea y realiza la reinducción | Capital humano competente Equipos informáticos |
| | | Presupuesto aprobado Infraestructura adecuada, materiales y útiles de oficina |
| | | CONTROLES |
| | | INTERNOS EXTERNOS |
| | | Plan de promoción interna Regulaciones del Ministerio de Relaciones Laborales |
| | | Manual de procedimientos administrativos de OCP |
| LÍMITES DE PROCESO/SUBPROCESO | | |
| INICIO: El especialista de RRHH, presenta el requerimiento de promoción | | |
| FIN: Personal promovido | | |
| INDICADORES DE GESTIÓN | | |
| Personas promovidas de cargo por concurso | | |

Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos

Cuadro N° 5.23: Manual del Proceso para el Subproceso de Control y Comunicación

| PROCESO: CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL | | CÓDIGO CCCC |
|--|---|--|
| SUBPROCESO: CONTROL Y COMUNICACIÓN | | |
| OBJETIVO: | Determinar el clima organizacional e implementar planes de mejora continua en la comunicación | |
| CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO / SUBPROCESO | | |
| N° | ACTIVIDADES | ENTRADAS/SALIDAS/RECURSOS/CONTROLES |
| 1 | Presenta requerimiento | ENTRADAS |
| 2 | Elabora la planificación de comunicación institucional | Estrategias para el fortalecimiento del clima y cultura organizacional |
| 3 | Ejecuta la planificación de comunicación institucional | Encuestas de clima laboral |
| 4 | Desarrolla nuevas herramientas de gestión en el campo de la comunicación | Plan de comunicación interna |
| 5 | Realiza el diagnóstico de clima y cultura organizacional | SALIDAS |
| 6 | Define estrategias para el fortalecimiento del clima y cultura organizacional | Aplicación de lineamientos de mejora de clima, cultura organizacional y comunicación |
| 7 | Monitorea el cumplimiento de los planes y presenta informes | RECURSOS |
| 8 | Aplica lineamientos de mejora de clima, cultura y comunicación | Capital humano competente Equipos informáticos |
| | | Presupuesto aprobado Infraestructura adecuada, materiales y útiles de oficina |
| | | CONTROLES |
| | | INTERNOS EXTERNOS |
| | | Informes de clima y cultura organizacional Ley de Transparencia de la información |
| | | Plan de comunicación |
| LÍMITES DE PROCESO/SUBPROCESO | | |
| INICIO: El Gerente Corporativo presenta el requerimiento de promoción | | |
| FIN: La Trabajadora Social aplica los lineamientos de mejora del clima, cultura y comunicación | | |
| INDICADORES DE GESTIÓN | | |
| Personas informadas en la filosofía institucional | | |
| Satisfacción en la comunicación interna y externa | | |

Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos