

RESUMEN

Uno de los objetivos estratégicos de las empresas es mejorar cada día su productividad mediante la eficiencia y eficacia de sus procesos para mantener una ventaja competitiva en el mercado, por esta razón la presente investigación se realiza en el área de recursos humanos de la empresa Oleoductos de Crudos Pesados OCP del Ecuador, considerando que el ser humano dotado de su inteligencia y excepcionales competencias en el trabajo es el agente proactivo del cambio organizacional mediante el mejoramiento de los procesos.

El primer capítulo inicia con una breve reseña histórica de la empresa, su estructura, los niveles jerárquicos. Se identifica la cultura y el clima organizacional, la ruta del OCP, el perfil de la empresa, los servicios que brinda, su base legal de funcionamiento, sus sistema de gestión integrado, la gestión de recursos humanos.

Se analiza también la problemática de la empresa mediante el diagrama de causa y efecto (Ishikawa), que constituye una herramienta de fácil manejo y permite visualizar objetivamente como un mapa conceptual los factores que afectan a la empresa.

El segundo capítulo se realiza el diagnóstico de la situación actual de OCP, que lo conforman dos grandes ambientes el externo y el interno.

El ambiente externo se subdivide en dos, el macro ambiente y el micro ambiente; el macro ambiente es la influencia directa para la empresa proveniente de los factores político, económico, tecnológico, social, legal y ambiental; este factor es de suma importancia para OCP, el otro factor es el micro ambiente que es la influencia generada por los clientes, proveedores, organismos de control y la competencia.

El ambiente interno, se relaciona directamente con la estructura organizacional y la capacidad de gestión, lo conforman el área administrativa, los servicios que brinda, la comercialización, su capacidad tecnológica y de capital humano. Para este análisis, se utilizaron fuentes primarias y secundarias de investigación y técnicas de entrevista y encuesta.

Para completar el análisis no valemos de matrices. La matriz de impacto interna se relaciona con las fortalezas y las debilidades que se encuentran presentes al interior de OCP, y que la empresa las puede controlar o minimizar sus efectos. La matriz de impacto externa se relaciona con las oportunidades y amenazas que pueden influir en la empresa y que no se las puede controlar de manera directa.

Finalmente realizamos el direccionamiento estratégico que corresponde al marco filosófico empresarial el mismo que contiene: principios y valores agrupados en la matriz axiológica, misión, visión, objetivos, políticas y estrategias, que para la presente investigación corresponden al área de recursos humanos de OCP Ecuador.

En el capítulo tres se da inicio al análisis de los procesos administrativos del área de recursos humanos, para cuyo efecto se define la cadena de valor empresarial y de recursos humanos, considerando los conceptos y definiciones de uno de los principales actores de la administración mundial que es Michael Porter. Identificado la cadena de valor, determinamos el mapa de procesos de recursos humanos.

Para proseguir con el análisis de los procesos se utiliza una herramienta importante denominada diagrama IDEF 0, que contiene los requerimientos de los clientes, procesa las actividades para generar salidas para llegar nuevamente al cliente satisfecho, pasando por medio

de controles que son las normativas internas mediante el concurso del capital humano con apoyo tecnológico y financiero.

Con la información anterior se efectúa el inventario de los procesos gobernantes, agregadores de valor y habilitantes, tanto de apoyo como de asesoría, a fin de jerarquizarlos para luego seleccionarlos mediante preguntas claves que lleguen a determinar los que realmente agreguen valor al área de recursos humanos.

Luego se determinó los costos totales de personal para determinar el costo minuto de trabajo. En el análisis de los procesos seleccionados se estableció tiempos y costos de cada una de las actividades esenciales y se determinó porcentajes de eficiencia y eficacia.

El capítulo cuarto se refiere a la propuesta de mejoramiento de procesos del área de recursos humanos, que se compone de tres partes, el análisis, la diagramación y el mejoramiento.

El mejoramiento del proceso nos permite establecer la brecha que existe entre la situación actual y la propuesta, determinando el beneficio en tiempo y costo que se puede alcanzar.

En el capítulo quinto se presenta la propuesta de organización por procesos del área de recursos humanos de OCP Ecuador, que contiene la cadena de valor mejorada realizada en función de las macro actividades esenciales que generan valor para el cliente, para ello se consideró los aspectos que trata el círculo de calidad diseñado por Edwards Deming, que son: Plan, Do, Check, Act, que traducidos al español significan, Planificar, Hacer, Verificar y Actuar.

Se diseñó también los nuevos procesos, las cadenas de valor mejoradas para cada sub proceso, nueva estructura orgánica por procesos alineada a la misión empresarial, nuevos niveles jerárquicos que son: Estratégico directivo, Asesor, De apoyo, Operativo y Táctico, se realiza el perfil de puestos por competencias para el área del talento humano, se identifica los factores claves de éxito e indicadores de gestión y se realizó el Manual de procesos.

Finalmente en el capítulo seis se anotan algunas conclusiones y recomendaciones que para su implementación se requiere de voluntad política y el cambio de actitud de los colaboradores.

THE SUMMARIZE

One of the strategic aims(lenses) of the companies it(he,she) is to improve every day his(her,your) productivity by means of the efficiency and efficiency of his(her,your) processes to support a competitive advantage on the market, for this reason the present investigation(research) realizes in the area of human resources of the company Pipelines of Raw(Unripe) Heavy OCP of the Ecuador, considering that the human being provided with his(her,your) intelligence and exceptional competitions in the work he is the proactive agent of the change organizacional by means of the improvement of the processes.

The first chapter initiates with a brief historical review of the company, his(her,your) structure, the hierarchic levels. The culture and the climate is identified organizacional, the route of the OCP, the profile of the company, the services that system of management offers, his(her,your) legal base of functioning, his(her,your) integrated(repaid), the management of human resources.

The problematics of the company is analyzed also by means of the graph of reason and effect (Ishikawa), which constitutes a tool of easy managing and allows to visualize objectively as a conceptual map the factors that concern the company.

The second chapter realizes the diagnosis of OCP's current situation, which it the day pupil and the boarder shape two big environments.

The external environment subdivides in two, the macro sets and the mike sets; the macro sets it is the direct influence for the company from the factors politically, economically, technologically, socially, legally and environmental; this factor performs supreme importance for OCP, another

factor is the micro set that it is the influence generated by the clients, suppliers, organisms(organisations) of control and the competition.

The internal environment, it(he,she) relates directly to the structure organizacional and the capacity of management, it is shaped by the administrative area, the services that it(he,she) offers, the marketing, his(her,your) technological capacity and of the human capital. For this analysis, there were in use primary and secondary sources(fountains) of investigation(research) and technologies(skills) of interview and survey.

To complete the analysis we do not cost(suit) of counterfoils. The counterfoil of impact hospitalizes(sends inland) there is related to the strengths(fortresses) and the weaknesses that are present to OCP's interior, and that the company can control or minimize his(her,your) effects them. The external counterfoil of impact relates to the opportunities and threats that can influence the company and that it is not possible to control them in a direct way.

Finally we fulfil the strategic direccionamiento that corresponds(fits) to the philosophical managerial frame the same one that it(he,she) contains: beginning(principles) and values grouped in the counterfoil axiológica, mission, vision, aims(lenses), policies and strategies, which for the present investigation(research) correspond(fit) to the area of OCP's human resources Ecuador.

In the chapter three it is given beginning to the analysis of the administrative processes of the area of human resources, for whose(which) effect defines the chain of managerial value and of human resources, considering the concepts and definitions of one of the principal actors of the world administration that is Michael Porter. Identified the chain of value, we determine the process map of human resources.

To continue with the analysis of the processes there is in use an important tool named graph IDEF 0, which it(he,she) contains the requirements of the clients, tries the activities to generate exits to come again to the satisfied client, happening(passing) by means of controls that are the internal regulations by means of the contest of the human capital with technological and financial support.

With the previous information there is effected(carried out) the inventory of the governing processes, agregadores of value and habilitantes, both of support and of advising, in order jerarquizarlos then to select them by means of key questions that manage to determine those who really add value to the area of human resources.

Then one determined the total costs of personnel to determine the cost minute of work. In the analysis of the selected processes it was established times and costs of each one of the essential activities and one determined percentages of efficiency and efficiency.

The fourth chapter says to the offer of process improvement of the area of human resources, that it(he,she) consists of three parts(reports), the analysis, the diagramming and the improvement.

The improvement of the process allows us to establish the gap that exists between(among) the current situation and the offer, determining the benefit in time and cost that can be reached.

In the fifth chapter one presents the offer of organization for processes of the area of OCP's human resources Ecuador, which contains the chain of value improved realized depending on the macro essential activities that generate value for the client, for it it was considered to be the aspects that there treats the qualit circle designed by Edwards Deming, which are:

Plan, Do, Check, Act, which translated into the Spanish they mean, To plan, To do, To check and To act.

The new processes were designed also, the chains of value improved for every sub I try, new organic structure for processes aligned to the managerial mission, new hierarchic levels that are: Strategic executive, Asesor, Of support, Operative and Tactical, carries out the profile of positions(places) for competitions for the area of the human talent, the key factors of success are identified and you will indicate of management and the Process manual was realized.

Finally in the chapter six there are annotated some conclusions and recommendations that for his(her,your) implementation are needed of political will and the change of attitude of the collaborators.

CAPITULO I
GENERALIDADES

1.1 La Empresa productos y servicios

1.1.1 Breve reseña histórica

El petróleo encontrado a partir de los año 80 se trataba de un crudo más pesado. La producción petrolera ecuatoriana se encuentra en la Amazonía, y requiere ser sacada a la Costa para su embarque con destino internacional para su refinación. Debido a la existencia de un solo oleoducto, el SOTE, la incorporación de la nueva producción necesariamente significó mezclar los crudos, el más liviano y el más pesado.

Hasta fines de los 80, se tornó evidente que la insuficiente capacidad del SOTE era el cuello de botella para evacuar la producción petrolera potencial del Ecuador, por lo que desde 1992 y por el lapso de 11 años, la producción petrolera estuvo sometida a cuotas, por insuficiente capacidad de transporte.

Fue el gobierno del Presidente Jamil Mahuad, posesionado en 1998, el que planteó oficialmente la posibilidad de permitir que se construya un oleoducto privado.

Correspondió al Presidente Gustavo Noboa, en funciones desde enero del año 2000, tomar los pasos para que el proyecto se haga realidad. El primer paso fue buscar una reforma legal que tornase transparente el proceso de autorizar la construcción y operación de oleoductos por parte de empresas privadas, por tratarse de un servicio público.

Este planteamiento formó parte del proyecto de ley que dio lugar a la Ley para la Transformación Económica del Ecuador, Ley 2000-4, publicada en el Registro Oficial 34 del 13 de marzo de 2000, conocida comúnmente

como Ley Trole, la misma que estipula que el servicio de transporte por oleoductos puede ser prestado por empresas privadas, previo Decreto Ejecutivo expedido por el Presidente de la República, siempre y cuando éstas asuman la responsabilidad y riesgo exclusivo de la inversión, sin comprometer recursos públicos.¹

A partir de la aprobación de la Ley Trole, el Presidente constituyó una comisión especial asesora para la construcción del oleoducto de crudos pesados, en abril 13 de 2000.

El 16 de noviembre de 2000, el Presidente resolvió: autorizar al OLEODUCTO DE CRUDOS PESADOS OCP LIMITED a construir un oleoducto de crudos pesados y operarlo prestando el servicio público de transporte de hidrocarburos sin ninguna exclusividad.²

En adelante, las acciones y fechas históricas de gran importancia, son:

- El 15 de febrero de 2001 OCP Ecuador S.A. fue autorizada por el Estado ecuatoriano para construir el Oleoducto de Crudos Pesados (OCP).
- El 7 de junio de 2001 se aprobó el Estudio de Impacto Ambiental por parte del Ministerio de Ambiente y se otorga la Licencia Ambiental.
- El 26 de junio de 2001 se inició la construcción del OCP.
- El 20 de agosto/2003 se dio por terminada la soldadura del OCP.

¹ Fuente: Boletín informativo, Noticias OPC, 4 años de operaciones, N° 9, noviembre 2007

² Fuente: Libro Blanco redactado con la colaboración de Walter Spurrier, El OCP y su Impacto Económico, febrero 2005.

- El 5 de septiembre de 2003 el buque "Cabo Vírgenes" recibió 400.000 barriles de crudo del OCP, este fue el primer embarque de prueba.
- El 11 de noviembre de 2003 se obtuvo el permiso de operación por parte del Ministerio de Energía y Minas (Acuerdo 112), dos días después se consigue la Licencia Ambiental para la Fase de Operación por parte del Ministerio del Ambiente (Res. 56)
- El 14 de noviembre de 2003 el oleoducto inició sus operaciones.
- El 18 marzo de 2004 se firmó el primer convenio para transportar crudo estatal por el OCP ante una rotura del SOTE.
- El sábado 19 de junio de 2004, la empresa embarcó el tanquero de crudo número 100.
- El 21 de junio de 2004 la Dirección General de la Marina Mercante y del Litoral (DIGMER) otorgó el certificado de cumplimiento del Código PBIP. Así el Terminal Marítimo del OCP se convirtió en uno de los primeros Puertos Petroleros Seguros de América Latina.
- El 18 de marzo de 2005 se firmaron los acuerdos para iniciar el EcoFondo, uno de los fondos más grandes destinados a la conservación del ambiente (\$16.930.000).
- El 17 de junio de 2005 UNICEF y OCP Ecuador S.A. firmaron un convenio con el fin de apoyar proyectos de educación, comunicación y vigilancia ciudadana a favor de la niñez ecuatoriana.

- En febrero de 2006 la empresa obtuvo la certificación Ambiental ISO 14001:2004. Esta comprende las actividades de Transporte, Almacenamiento y Despacho en todas sus instalaciones.
- El 26 de septiembre del 2006 OCP Ecuador S.A., el CONATEL y SENATEL, suscribieron un convenio para el traspaso de cuatro hilos de fibra óptica al Estado.
- Del 2 al 4 de septiembre del 2008, OCP fue anfitrión de las IV Jornadas Latinoamericanas de operadores de Monoboyas.
- El 25 de febrero del 2009, OCP Ecuador S.A. afronta la primera emergencia en el Sector Santa Rosa, provincia del Napo, debido a una rotura del oleoducto que provocó el derrame de unos 14 mil barriles de petróleo. Se activa el Programa de Respuesta Inmediata y labores de Remediación.³

1.1.2 Organización de la Empresa

- La primera instancia que toma las definiciones clave para la marcha y funcionamiento de la empresa es el Comité de Accionistas.
- El Comité de Accionistas designa al Presidente Ejecutivo de OCP y participa a través de sus representantes en la selección y designación de los Directores de la Empresa.
- La dirección de la empresa está bajo la responsabilidad de la Presidencia Ejecutiva con el apoyo de las Direcciones de

³ Fuente: www.ocpecuador.com

Operaciones, Finanzas-Administración y Asuntos Corporativos, que conforman el nivel Directivo.

- Los niveles de reporte a la Presidencia Ejecutiva son las Direcciones y los Gerentes Corporativos, que son aquellas posiciones a cargo de departamentos estratégicos. Este grupo directivo y gerencial conforma el Grupo Corporativo.
- La definición de la estructura organizacional y el número de personal que forma parte de la misma, es responsabilidad de las Direcciones o Gerencias Corporativas respectivas con la aprobación de la Presidencia Ejecutiva.
- La estructura gerencial se inicia con la Presidencia Ejecutiva, en el nivel 2 están las Direcciones, a quienes reportan las Gerencias Operacionales y Gerencias o Superintendencias. Las Gerencias Corporativas y Operacionales se encuentran en el nivel 3. Las Gerencias y Superintendencias se encuentran en el nivel 4 de la organización.
- Se ha agrupado los niveles en cinco (5) agrupaciones: Directivo, Gerencial, Asesores y Especialistas Senior, Mandos Medios-Especialistas, Operativo-Administrativo.
- El número de cargos con el que cuenta la Compañía al momento de de 33 cargos.

En la siguiente tabla, se presenta los niveles y cargos de OCP Ecuador S.A.

Cuadro N° 1.1: Estructura: Niveles, Agrupaciones y Cargos de OCP Ecuador S.A.

Niveles	Cargos	Dirigido a:	AGRUPACIONES
1	PRESIDENTE EJECUTIVO	PRESIDENCIA	1 Directivo
2	DIRECTOR	OPERACIONES/ FINANZAS Y ADMINISTRACION/ ASUNTOS CORPORATIVOS	
3	GERENTE CORPORATIVO	CONTRALORIA/ LEGAL/ PLANIFICACION/ SSA/ RPHH	2 Gerencial
	GERENTE OPERACIONAL	OLEODUCTO/ TERMINAL MARITIMO/ INGENIERIA	
4	GERENTE	AREA O DEPARTAMENTO QUE REPORTAN A UNA DIRECCION	3 Asesores y Especialistas Senior
	SUPERINTENDENTE	DERECHO DE VIA/ MANTENIMIENTO DE ESTACIONES Y TERMINAL MARITIMO	
	ASESOR	LEGAL Y RELACIONES CON GOBIERNO	
5	ESPECIALISTA SENIOR	POSICIONES CON NIVEL DE CARRERA DE ESPECIALIZACION TECNICA SENIOR, NO EN LINEA GERENCIAL	4 Mandos Medios, Especialistas
	SUPERVISOR	POSICIONES CON EQUIPO A CARGO Y CON CENTRO DE COSTO ASIGNADO, CARRERA GERENCIAL	
	AUDITOR INTERNO	CONTRALORIA	
6	ESPECIALISTA	OPERACIONES Y SOPORTE CON CARRERA DE ESPECIALIZACION, NO GERENCIAL	5 Operativo y Administrativo
	COORDINADOR	PUESTOS CON EQUIPO A CARGO SIN CENTRO DE COSTO O EQUIPOS TERCERIZADOS A CARGO	
	INGENIERO SENIOR	SSA, MANTENIMIENTO, INGENIERIA, MOVIMIENTO DE CRUDO Y TECNOLOGIA	
	OPERADOR SENIOR	OPERACIONES Y MANTENIMIENTO EN LAS ESTACIONES Y TERMINAL MARITIMO	
	ABOGADO	LEGAL	
	ANALISTA SENIOR	AREAS FINANCIERAS, TECNICAS Y DE SOPORTE	
	RELACIONADOR COMUNITARIO	RESPONSABILIDAD SOCIAL	
	PERIODISTA	COMUNICACIÓN	
	ADMINISTRADOR SENIOR	CONTRATACIONES, SUMINISTROS, ADMINISTRACION Y SEGUROS	
	ASISTENTE DE PRESIDENCIA	PRESIDENCIA	
7	OPERADOR	OPERACIONES Y MANTENIMIENTO EN LAS ESTACIONES Y TERMINAL MARITIMO	
	INGENIERO	SSA, MANTENIMIENTO, INGENIERIA, MOVIMIENTO DE CRUDO Y TECNOLOGIA	
	INSPECTOR	DERECHO DE VIA	
	ADMINISTRADOR	CONTRATACIONES, SUMINISTROS, ADMINISTRACION Y SEGUROS	
	ANALISTA	AREAS FINANCIERAS, TECNICAS Y DE SOPORTE	
8	MONITOR	RIESGOS FISICOS	
	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	DIRECCIONES Y ASISTENTES ADMINISTRATIVAS DE AREAS	
	ASISTENTE	AREAS EN GENERAL	
	PARAMEDICO	SSA	
	ASISTENTE TECNICO	MANTENIMIENTO, INGENIERIA, MOVIMIENTO DE CRUDO, DDV, OPERACIONES, LOGISTICA, COMPRAS	
9	PROTECTOR	RIESGOS FISICOS	
	CONDUCTOR	LOGISTICA/ TM/ OYM	
9 Niveles	33 Cargos	OPERACIONES Y ADMINISTRACION	

Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos

Cultura:

La idea organizacional central de OCP Ecuador S.A, es la seguridad relacionada con el personal, instalaciones del OCP y las poblaciones vecinas del Oleoducto.

Para OCP Ecuador S.A. el cumplimiento legal es esencial, observa con pulcritud normas y leyes.

Se fundamenta en sus valores, acerca del modo correcto de tratar a la gente y del modo correcto de comportarse.

OCP Ecuador S.A. por dentro, es una organización de funciones y se muestra respeto por la autoridad. Es una organización piramidal con propensión a ser una estructura plana. Dentro de ésta pirámide de cajas está el título del puesto de trabajo, indicando quién está ocupando actualmente esa caja.

La idea que subyace es que OCP Ecuador S.A, es una compañía compuesta por un conjunto de funciones con puestos de trabajo, unidas de un modo lógico y ordenado, de manera que juntas realizan el trabajo de la organización. Los colaboradores son ocupantes de las funciones con descripciones de puesto de trabajo que efectivamente establecen los requisitos de la función y sus límites.

Lo importante en la cultura de OCP Ecuador S.A. es tener correctamente la lógica del diseño, el flujo de trabajo y los procedimientos, por lo tanto no se requiere de sus colaboradores demasiada independencia o iniciativa. Para lograr eficiencia, los sistemas y procedimientos para cada eventualidad, se formalizan en reglas y manuales, controles de calidad y de evaluación, más que dirigirse, todo se administra.

OCP Ecuador S.A. implementa en el 2008 el desarrollo de competencias y desea enfoque a la implementación de contribuciones.

El estatus no es importante aquí, el mensaje que se quiere transmitir, es importante el trabajo en equipo y las metas compartidas, la individualidad no se desea.

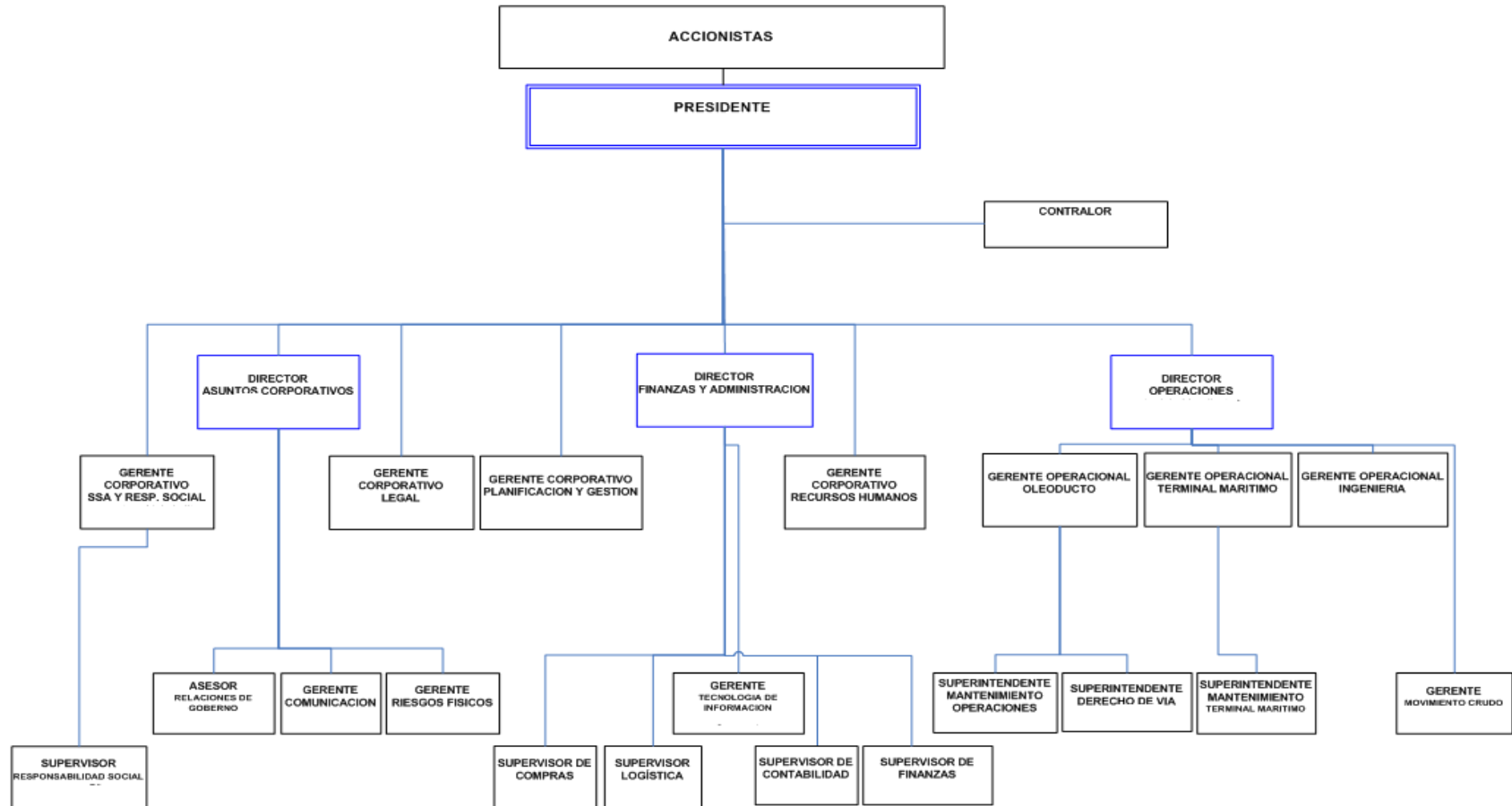
Clima organizacional:

El clima de OCP Ecuador S.A. es de respeto, de relaciones transparentes lo que hace que la confianza crezca. Se incentiva una cultura de puertas abiertas (comunicación). En la empresa priman las relaciones cordiales entre sus ejecutivos y colaboradores, donde los títulos académicos no tienen peso.

OCP Ecuador S.A es la mejor empresa para trabajar, acoge a sus colaboradores como en casa, todo se supera con trabajo en equipo ya que si los empleados están contentos eso se trasmite en su trabajo.

El área de Recursos Humanos tiene estrecha relación con su talento humano, brinda consultoría y servicios procurando su total satisfacción. De trato cordial, atiende a su personal con alegría y refuerza la estrategia de comunicación interna, con el propósito de generar espacios en donde los colaboradores se conozcan mejor, sepan de las decisiones del equipo ejecutivo y puedan presentar sus inquietudes. Todas las personas asumen muy en serio su responsabilidad, existe gran compromiso con la organización.

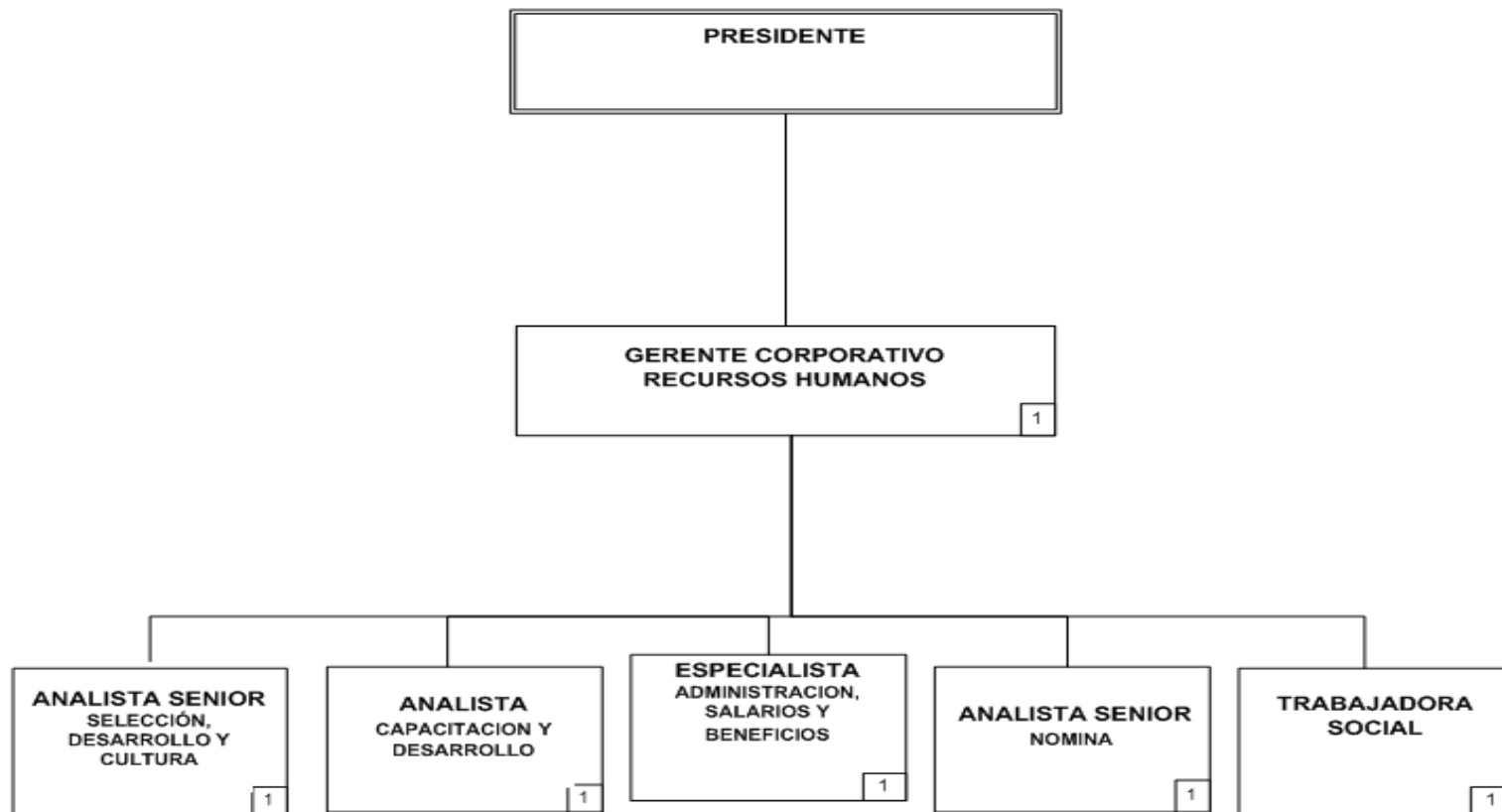
Gráfico N° 1.1: Organigrama Estructura de OCP Ecuador S.A.



Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos

Gráfico N° 1.2: Organigrama del Personal del Area de Recursos Humanos



Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos

1.1.3 Ubicación de la Empresa

Oleoducto de Crudos Pesados (OCP) Ecuador S.A. es una compañía de nacionalidad ecuatoriana que se rige por las leyes ecuatorianas y tendrá su domicilio en el Distrito Metropolitano de Quito. Las oficinas centrales están ubicadas en la Av. Amazonas 1014 y Naciones Unidas, Edif. La Previsora, torre A, piso 3.

Grafico N° 1.3: Vista de la oficina Central de OCP – Quito



Elaborado: Cecilia Bustillos

Grafico N°1.4: Ubicación de la oficina Central de OCP – Quito



Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos

La ruta de OCP vista en el mapa político

La extensión del OCP es de 485 kilómetros. Tiene cuatro estaciones de bombeo, Amazonas y Cayagama en la provincia del Sucumbios y Sardinas y Páramo en la provincia del Napo.

Cuenta con dos estaciones reductoras de presión, Chiquilpe y Puerto Quito en la Provincia de Pichincha.

Dispone de un Terminal Marítimo, ubicado en la provincia de Esmeraldas.

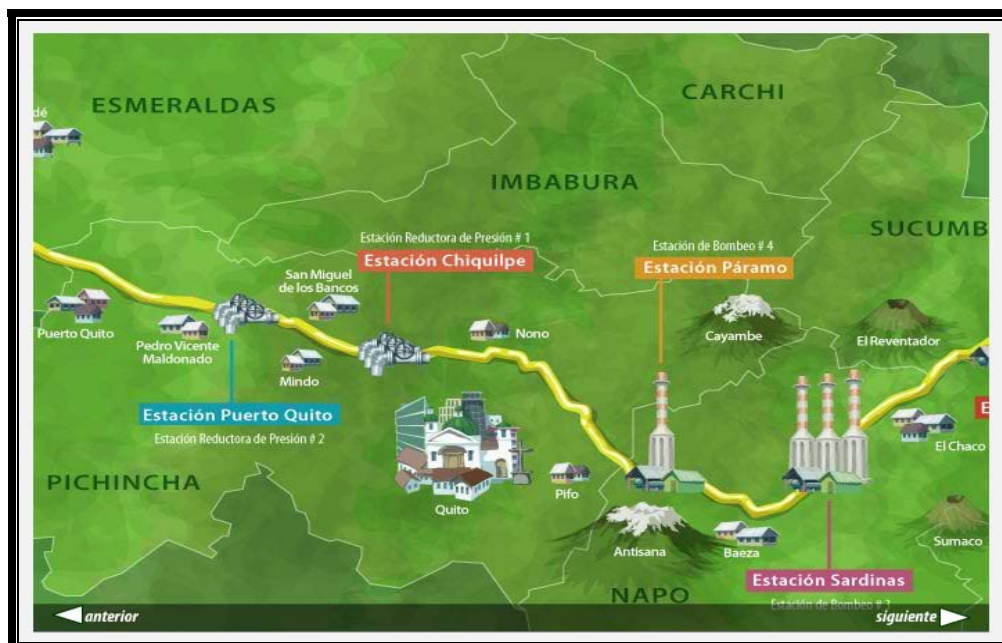
Grafico Nº 1.5: Ruta OCP tramo oriental - Prov.Sucumbios y Napo



Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos

Grafico Nº 1.6: Ruta OCP tramo oriente - Prov.Napo y Pichincha



Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos

Gráfico N° 1.7: Ruta del OCP tramo occidente prov. Esmeraldas



Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos

El Perfil del OCP

La operación de transporte de crudo pesado del OCP se inicia con el arribo del hidrocarburo de los usuarios -por medio de oleoductos secundarios- a la estación Amazonas, a 5 kilómetros de la ciudad de Nueva Loja.

Al llegar a la estación pasa por un sistema de ingreso y medición del crudo, así se cuantifica el ingreso del producto que entrega cada empresa. Luego de este proceso el crudo es enviado a uno de los cuatro tanques de almacenamiento, la capacidad total neta de la estación es de 1.200.000 barriles.

Para iniciar su transporte el crudo es calentado indirectamente por un sistema de recirculación de aceite térmico e intercambio de calor. Las

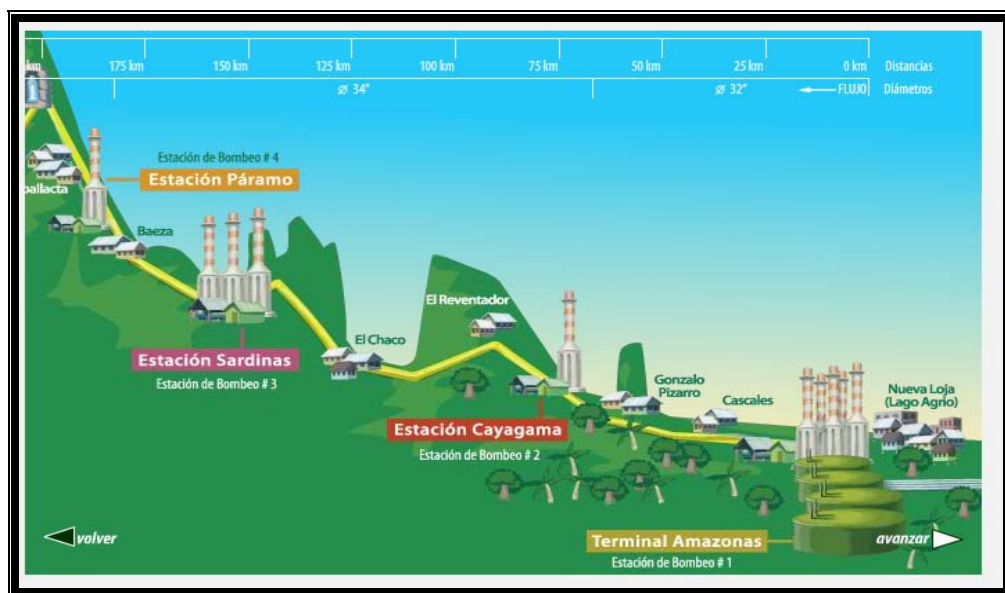
bombas principales dan el impulso necesario para que el crudo tenga la presión suficiente para iniciar el recorrido.

El crudo enviado desde la estación Amazonas llega a Cayagama, ubicada también en Sucumbios, en el cantón Gonzalo Pizarro. Aquí puede continuar su recorrido hacia la Costa.

El crudo continúa su ascenso hasta llegar a la tercera estación: Sardinas. Está ubicada en la provincia de Napo. En esa estación también recibe crudo de la estación colindante de AGIP, de esta forma la capacidad del OCP aumenta.

La estación Páramo tiene como objetivo dar el último impulso al crudo pesado para poder superar el punto más alto: 4.200 metros sobre el nivel del mar, en el sector de La virgen. Esta es la última infraestructura de bombeo del sistema OCP.

Grafico N° 1.8: Ascenso OCP por la cordillera desde Amazonas



Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos

El crudo inicia su descenso por lo que es necesario iniciar un proceso de reducción de presión, que se logra mediante dos estaciones instaladas para ello: Chiquilpe y Puerto Quito.

Grafico N° 1.9: Descenso del OCP - cordillera hacia Esmeraldas



Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos

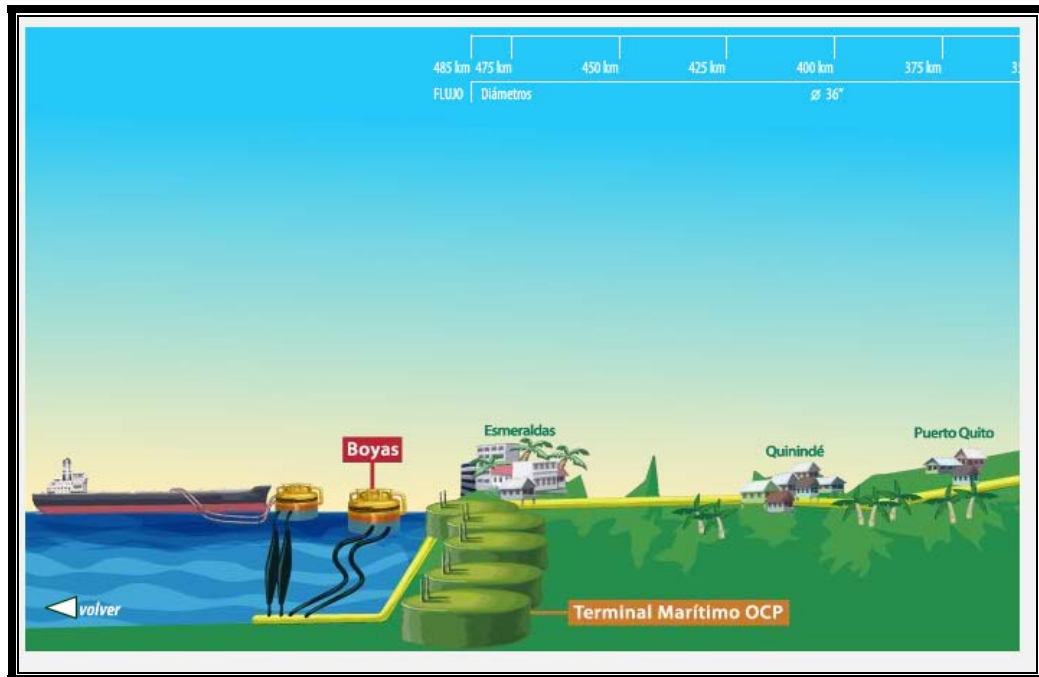
Al llegar el crudo a Esmeraldas el crudo finaliza su viaje. El Terminal Marítimo de OCP, ubicado en Punta Gorda, a 15 kilómetros de la ciudad de Esmeraldas tiene la capacidad de recibir el crudo y almacenar 3'750.000 barriles en sus instalaciones.

El Terminal Marítimo cuenta con un área mar afuera en donde dos monoboyas son las encargadas de cargar buques de hasta 325 toneladas de capacidad.

El ducto está dotado del sistema SCADA (Control Supervisorio de Adquisición de Datos) de control, comunicación y detección de fugas

transmitidas por la fibra óptica que está instalada paralelamente al OCP, garantizando una velocidad de transmisión en tiempo real, adicionalmente, esta información también puede llegar al Centro de Control en Quito por medio de comunicación satelital.⁴

Gráfico 1.10: Final del OCP en Esmeraldas



Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos

1.1.4 Base Legal de la Empresa

A partir de la aprobación de la Ley para la Transformación Económica del Ecuador, Ley Trole 2000-4, el Presidente Dr. Gustavo Noboa, constituyó una comisión especial asesora para la construcción del oleoducto de crudos pesados (Registro Oficial 57 del 13 de abril de 2000): juristas y expertos de esta comisión prepararon el **Reglamento** para la

⁴ www.ocpecuador.com

construcción y operación de ductos principales privados para el transporte de hidrocarburos (Dec. Ejec. 592 del 19 de julio de 2000, RO 129).

En el reglamento, el Presidente estableció que la empresa privada podrá construir oleoductos y por tratarse de un servicio público, se requerirá de un contrato en que se establezcan las condiciones de la construcción y operación, siendo estas empresas autorizadas a mantener la propiedad del oleoducto construido. Al vencimiento de la autorización a operar, la obra deberá pasar a propiedad del Estado, sin costo alguno.⁵

El Reglamento dice:

“Art. 44 Construcción y operación de ductos principales privados (primer párrafo)

Una empresa o consorcio de empresas nacionales o extranjeras, con sujeción a los procedimientos establecidos en la Ley de Hidrocarburos, en este reglamento y las de demás normas que fueren pertinentes, podrá diseñar, construir y operar ductos principales privados, con una capacidad de evacuación y ruta autorizada por el Ministerio de Energía y Minas, asumiendo la responsabilidad y riesgo de la totalidad de la inversión, costos y gastos, y prestar dicho servicio previo a la celebración de un contrato con el Estado ecuatoriano, en el que se regularán los términos y condiciones bajo los cuales podrá construir y operar tales ductos principales privados.”

“(Párrafo 2): En el caso de la construcción y operación de ductos principales privados, por tratarse de un servicio público, el Presidente de la República, previa la calificación de los antecedentes de las personas jurídicas nacionales o extranjeras, o uniones de personas jurídicas, autorizará al Ministerio de Energía y Minas la suscripción del correspondiente contrato que regulará los términos y condiciones bajo los cuales se podrá construir y operar los ductos principales privados de los cuales se tratare.”

Art.6. (párrafos 1 y 2): Responsabilidad y riesgo: las empresas autorizadas, podrá construir, mantener propiedad o tenencia y operar tales ductos principales privados, asumiendo la responsabilidad y riesgo de la inversión, sin comprometer recursos públicos, esto es, sin que el Estado o sus instituciones tengan que realizar inversiones en el capital o financiar o garantizar créditos requeridos para tales efectos.

La responsabilidad y riesgo de la inversión comprende la gestión, administración y control de todas las actividades relacionadas con la construcción, propiedad o tenencia y operación de los ductos principales privados y la prestación del correspondiente servicio público de transporte de hidrocarburos, así como la obligación de pagar todos los costos y gastos relacionados y el derecho a percibir y administrar los ingresos provenientes de esas actividades.”

“Art. 11 Autorización (párrafo 1): El Presidente de la República, sobre la base del informe del Ministro de Energía y Minas, tomando en cuenta que la oferta se ciñe a los términos condiciones requeridos para el efecto y si lo considera conveniente para los intereses del país, mediante Decreto Ejecutivo, autorizará a la persona jurídica o unión de ellas solicitantes, la construcción y operación del ducto principal privado, en los términos de la propuesta o con las modificaciones que estime pertinentes.”

⁵ Libro Blanco, El Ocp y su impacto económico, redactado con la colaboración de Walter Spurrier, febrero 2005.

"Art. 20.- Transferencia o traspaso": al vencimiento del plazo se transferirán la Estado, la propiedad y el control de todas las acciones emitidas por la o las empresas autorizadas y se le entregará para su pleno control y dominio todos los bienes muebles e inmuebles afectados al ducto principal privado, en buen estado de conservación, salvo el deterioro derivado de su uso normal. En el contrato se determinarán los términos y condiciones bajo los cuales se realizará la transferencia."⁶

Mediante Dec. Ejec. 9691 del 16 de noviembre de 2000, el Presidente resolvió:

"Art. 1.- Autorizar al OLEODUCTO DE CRUDOS PESADOS OCP LIMITED a construir un oleoducto de crudos pesados y operarlo prestando el servicio público de transporte de hidrocarburos sin ninguna exclusividad; en los términos de su solicitud, de los que se señalan en las disposiciones de la Ley de Hidrocarburos, del Reglamento para la Construcción y Operación de Ductos Principales Privados, de este decreto ejecutivo y de los que determine el Ministerio de Energía y Minas en la negociación del contrato."⁷

De conformidad con el Contrato de Autorización de Construcción y Operación, la compañía a nombre de la cual se concede el decreto de autorización es Oleoducto de Crudos Pesados (OCP) Ecuador S.A., compañía anónima privada de nacionalidad ecuatoriana domiciliada en la ciudad de Quito.

Oleoducto de Crudos Pesados (OCP) Ecuador S.A. es subsidiaria de Oleoducto de Crudos Pesados (OCP) Ltd., sociedad establecida en las Islas Cayman.

El grupo de firmas internacionales, todas ellas concesionarias de bloques hidrocarburíferos en la Amazonía norte que conforman la empresa Oleoducto de Crudos Pesados Ltd. participaron en diferentes porcentajes sin que ninguna de ellas tuviese la mayoría.⁸

⁶ Decreto Ejecutivo 592 del 19 de julio de 2000, RO 129

⁷ Decreto Ejecutivo 9691 del 16 de noviembre de 2000

⁸ Fuente: Boletín informativo, Noticias OCP, 4 años de operación, N^o 9, noviembre 2007

Cuadro N° 1.2: Compañías Socias de OCP

EMPRESAS SOCIAS	PAQUETE ACCIONARIO
EnCana Corporation (ahora PetrOriental OCP Holdings Ltd)	36,26%
Repsol YPF OCP del Ecuador S.A.	29,66%
Occidental del Ecuador, Inc	14,15%
Petrobrás Bolivia International	11,42%
AGIP Oleoducto de Crudos Pesados B.V.	4,49%
Ecuador Pipeline Holdings Limited (Perenco)	4,02%

Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos

El OCP será transferido al Estado ecuatoriano, sin costo alguno -es decir, a título gratuito- luego de 20 años de operación, contados a partir del inicio de la operación (noviembre del 2003).⁹

La Subsecretaría de Protección Ambiental del Ministerio de Energía y Minas, mediante memorando No. 104 - SPA - 2001 01 491 de 6 de junio del 2001, aprobó el Estudio de Impacto Ambiental y el Plan de Manejo Ambiental del Proyecto Oleoducto de Crudos Pesados: el Ministerio del Ambiente, mediante Resolución No. 008 de 7 de junio del 2001, otorgó la licencia ambiental; y, la Dirección Nacional de Hidrocarburos, mediante Resolución No. 073 de 11 de junio del 2001, aprobó la ruta propuesta desde Nueva Loja hasta Terminal Marítimo de Balao, y aprobó los aspectos técnicos contemplados en el proyecto de construcción del oleoducto de crudos pesados.¹⁰

⁹ Libro Blanco, El Ocp y su impacto económico, redactado con la colaboración de Walter Spurrier, febrero 2005.

¹⁰ www.google.com página judicial

El 11 de noviembre de 2003 el Ministerio de Energía concedió el permiso inicial de funcionamiento al OCP (Acuerdo 112). Dos días después el Ministro de Medio Ambiente le otorgó la licencia ambiental para la fase de operación (Res. 056).¹¹

Se crea la Unidad de Administración y Fiscalización (UAF), organismo del Estado ecuatoriano que tiene por objetivo el Administrar, Fiscalizar y Auditar el contrato para la construcción y operación del Oleoducto de Crudos Pesados en las áreas legal, económica, técnica y ambiental durante las etapas de construcción y operación

OCP Ecuador S.A. tiene desde el 2004 el certificado de cumplimiento del Código PBIP, que está dentro del Convenio Internacional para la Seguridad de la Vida Humana en el Mar. Esto convirtió al Terminal Marítimo en un puerto seguro. Seguridad Industrial (OHSAS 18000, 2007).

Una de las tareas más importantes cumplidas fue obtener la certificación del Sistema de Gestión Ambiental ISO 14001:2004 de OCP Ecuador S.A., que representa un reconocimiento tanto nacional como internacional al compromiso de la compañía con la prevención de la contaminación y respeto al ambiente basado en el cumplimiento de la legislación, normas nacionales e internacionales aplicables al mantenimiento y operación del oleoducto. Todas sus instalaciones poseen el ISO 14001: 2004

OCP Ecuador S.A. en cumplimiento del contrato y marco legal ambiental vigente, preparó el Estudio de Impacto Ambiental (EIA). Sobre la base del EIA se desarrolló el Plan de Manejo Ambiental (PMA) y tres entes estuvieron encargados de la ejecución del plan: OCP, Entrix y Techint.

¹¹ Libro Blanco, El Ocp y su impacto económico, redactado con la colaboración de Walter Spurrier, febrero 2005.

OCP Ecuador S.A. realiza auditorías internas exigentes para las cuales contrata auditores reconocidos como es el caso de ENTRIX, CECIA, HAZWAT, laboratorios como CESAQ de la Universidad Católica, entre otros; externamente es auditado por el Ministerio de Ambiente, el Ministerio de Minas y Petróleos, el Instituto Nacional de Patrimonio Cultural, CONELEC, la DIGMER y la comunidad.¹²

Resumen de la minuta de constitución:

La empresa OCP Ecuador S.A. fue constituida mediante escritura pública el 11 de enero del 2001, ante el notario trigésimo segundo del Cantón Quito, Dr. Ramiro Dávila Silva.

Oleoducto de Crudos Pesados (OCP) Ecuador S.A. es una compañía de nacionalidad ecuatoriana que se rige por las leyes ecuatorianas y tendrá su domicilio en el Distrito Metropolitano de Quito. Tendrá como objeto principal, la construcción, ejecución, propiedad, conservación, mantenimiento y explotación de un oleoducto que se extenderá desde la región oriental de la república del Ecuador hasta la costa del Ecuador, sistema de oleoducto denominado "OCP" que incluirá además la operación de las instalaciones portuarias costa adentro y costa afuera. El plazo por el cual se forma la compañía es de 30 años a contarse desde el 11 de enero de 2001, fecha de inscripción en el Registro Mercantil. El capital social suscrito es de Cincuenta y Cinco millones de Dólares de los Estados Unidos de Norteamérica. La compañía será gobernada por la Junta General de Accionistas y Administrada por el Presidente Ejecutivo y el Vicepresidente Ejecutivo de la misma. ¹³

¹² www.ocpecuador.com

¹³ Minuta de Constitución

1.2 Productos y servicios que brinda

1.2.1 Información Estadística

OCP Ecuador S.A. es una empresa de servicios, actualmente transporta el crudo pesado producido por las compañías petroleras accionistas de la empresa y tiene otros usuarios potenciales, para lo cual se ha previsto capacidad de transporte de “acceso abierto”.

Los beneficios económicos luego de la construcción del OCP, se resumen en los siguientes aspectos:

- a) Dinamización por una inversión de USD\$1.474 millones.

Con la inversión de \$1.474 millones en los tres años de construcción del OCP contribuyo a que la inversión llegara a un record del 28% del PIB el año 2002.¹⁴.

En los tres años de construcción del OCP, la actividad de la construcción tuvo gran dinamismo.

En los años 1998-2000, el Producto Interno Bruto de la construcción promedió el 6% del PIB total. En el año 2001 fue el 7.1%, 2002 el 7.9% y el 2003 el 8% lo que incidió en que en el año 2001 el PIB de la construcción haya crecido en \$248 millones, 2002 en \$464 millones y en 2003 \$550 millones, un total de \$ 1.261 millones, ligeramente menor al valor de la obra en sí.

¹⁴ Revista mensual de la Cámara de Comercio, “Criterios”, Año 8. noviembre 2003, N° 63

Cuadro N° 1.3: OCP y PIB de la construcción

Año	% PIB	% sobre prom. 98-2000	Valor incr. PIB (millones)
1998-2000	6,0%		
2001	7.1%	1.1%	\$ 248
2002	7.9%	1.8%	\$ 464
2003	8.0%	1.9%	\$ 550
Total			\$ 1.262

Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos

La construcción del OCP requirió también inversión de las compañías petrolera para aumentar su capacidad de producción y evacuarlo por el OCP.

El aumento de esta inversión se la puede medir, con las mismas consideraciones que en el caso del PIV de la construcción, mirando las Cuentas Nacionales, y cuánto se incrementó la formación bruta del capital fijo (FBKF).

En los años 1998 al 2000, la FBKF promedió 19.1% del PIB. En 2001, sin embargo, subió al 21.6%, en 2002 a 22.8% y en 2003 a 22.9% del PIB con un incremento total promedio en la formación bruta de capital fijo de \$2.444 millones.

Cuadro N° 1.4: OCP y PIB de la construcción

Año	% PIB	% sobre prom. 98-2000	Valor incr. PIB (millones)
1998-2000	19.1%		
2001	21.6%	2.5%	\$ 524
2002	22.8%	3.7%	\$ 904
2003	22.9%	3.8%	\$ 1.017
Total			\$ 2.445

Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos

Se concluye que por cada dólar de inversión en el OCP Ecuador S.A., hubo otro dólar de inversión de las compañías petroleras para incrementar la producción.

- b) Empleo directo. En el pico de actividades laboraron directamente a través de OCP Ecuador S.A. y de la contratista principal –Techint- y subcontratistas más de 10.700 personas, de las cuales el 91% fueron ecuatorianos.

Geográficamente, el mayor impacto en términos de empleo directo ha sido para cuatro regiones del área de influencia del proyecto: Pichincha, Sucumbíos, Esmeraldas y Napo. El 94% de la fuerza laboral correspondió a personal operativo, entre los que se destacan miles de operadores, obreros, soldadores, carpinteros, esmeriladores, entre otros.

Según las encuestas de opinión empresarial elaboradas mensualmente por el BCE a 192 empresas representativas de los distintos sectores económicos, el crecimiento del 215% del valor de sus ventas, entre enero y octubre de 2002 frente a igual periodo del 2002, “se explica fundamentalmente por la construcción del OCP”.

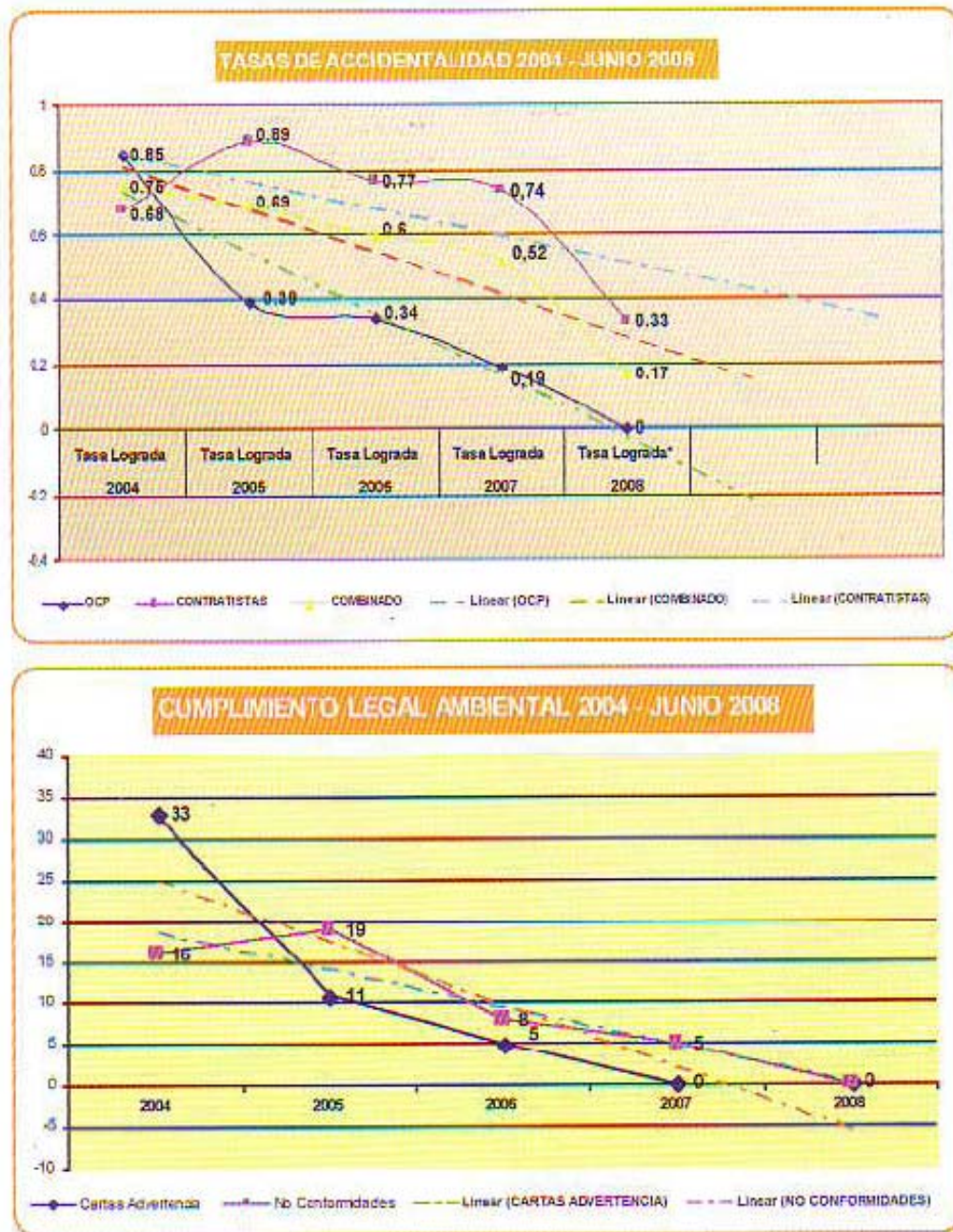
- c) En el proceso se constituyeron servidumbres de tránsito (compra y transferencia para usar los terrenos a lo largo de la ruta donde se construyó el OCP) con más de 1.500 propietarios por una cuantía superior a los USD\$35 millones, valores superiores a los avalúos comerciales de cada terreno.
- d) Tributos generados, durante la construcción del OCP por más de USD\$ 200 millones.

- e) Tributos a generarse durante la operación del OCP; más de USD\$300 millones durante todo el período de concesión;
- f) El Estado ecuatoriano, percibe como participación en la tarifa de transporte, por lo menos USD\$1.100.000 dólares anuales.
- g) La posibilidad de transportar crudo liviano por el SOTE evitando la mezcla.
- h) Tarifa preferencial al Estado para transportar su crudo, tal como lo establece la Ley, y recoge el contrato, en la cláusula 7.3.2.
- i) La transferencia al Estado, al término del período de operación, de un sistema de transporte de crudo, sin costo.
- j) Infraestructura para la prestación de un servicio público, sin costo ni riesgo.
- k) Potencial participación del Estado en las producciones incrementales en cada campo de cada compañía.¹⁵

Otras estadísticas sobre su desempeño y procesos de OCP Ecuador S.A., se detallan a continuación:

¹⁵ Libro Blanco, El Ocp y su impacto económico, redactado con la colaboración de Walter Spurrier, febrero 2005

Gráfico 1.11: Resultados de la medición del Sistema de Gestión Integral OCP Ecuador S.A. 2004-2008¹⁶



Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos

¹⁶ Boletín informativo de OCP N°7. A la carga, mayo/julio 2008.

Las tasas de accidentes con lesión personal se calcula de acuerdo a la legislación nacional y a la tabla OSHA form 200.

La gestión de SSA durante el año 2007 superó el índice de desempeño de SSA con respecto al año 2006, pasando del 66% al 96,3 % de eficiencia. OCP Ecuador S.A. alcanzó 0 accidentes incapacitantes, con más de un millón de horas/hombre de exposición a riesgos laborales.

En el 2008 se registró 0 accidentes con tratamiento médico en la empresa. La tasa combinada de OCP es mucho menor a la tasa para países desarrollados (3.47). La compañía permanece en los primeros puestos al tener una tasa acumulada desde el inicio de operaciones de 0.65, calculada con base a 12 969 268 horas hombre trabajadas.¹⁷

Medición de Clima Organizacional

Cuadro N° 1.5: Resultados de la medición de Clima ¹⁸

Temas consultados	Porcentaje
Fecha: Enero 2009	
Flexibilidad y Adaptabilidad al Cambio	81.0%
Comportamiento	86.6%
Compromiso Organizacional	86.2%
Direccionamiento Estratégico	82.3%
Condiciones Laborales	80.0%
Reconocimiento	72.6%
Relaciones	77.3%
Seguimiento y Toma de Decisiones	78.7%
Desarrollo	75.0%

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

¹⁷ www.ocpecuador.com

¹⁸ Boletín informativo OCP Mayo/2009

El resultado de “Clima Organizacional”, aplicado en enero 2009 fue muy alentador. Las fortalezas que se evidenció son:

“Comportamiento” 86,6% que no es más que llevar al práctica los Valores de OCP.

“Compromiso Organizacional” 86,2%, en la que evidencia el sentido de pertenencia hacia nuestro Equipo de Trabajo y la organización.

La responsabilidad de OCP Ecuador S.A. es que toda la organización en conjunto supere las áreas de oportunidad en donde sus mediciones de clima fueron inferiores al 80%.

Sobre el área de Recursos Humanos

El primer elemento por desarrollar dentro de los procesos de Recursos Humanos es la Planeación.

a) La planeación de recursos humanos es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia fuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización.

b) Se trata del proceso de elaborar e implementar planes y programas para asegurarse de que hay disponibles el número y tipo de personas apropiado, en el momento oportuno, y el lugar adecuado para satisfacer las necesidades de la organización.

Recursos Humanos debe preocuparse de mezclar la planeación de recursos humanos con la planeación estratégica del negocio, incluyendo la esencia de la cultura corporativa de la misma.

La planeación estratégica de Recursos Humanos ayudará a elevar la productividad, la calidad y la capacidad organizacional; es decir, la capacidad de la organización para actuar y cambiar, en busca de una ventaja competitiva.

Una vez terminado el proceso de planeación y se ha definido el puesto de trabajo, es necesario buscar a los candidatos capacitados para ocuparlo y es aquí cuando se da inicio el proceso de reclutamiento.

❖ **Reclutamiento.-**

Proceso mediante el cual se obtiene un importante grupo de precandidatos, en quienes se evaluará la hoja de vida. Mediante un diagnóstico se orienta hacia la búsqueda y selección de candidatos potenciales que conformarán la terna de finalistas a ser presentada en la organización.

❖ **Selección de personal basada en competencias y Contratación.-**

Para el proceso de selección, OCP Ecuador S.A. toma en consideración a la persona como un ser integral, evalúa el nivel de la existencia de las competencias personales en relación con el perfil de las competencias exigidas por la posición, la organización y los planes estratégicos, para determinar la idoneidad del candidato frente a los requisitos exigidos por la organización, su nivel de adaptación y contribución en la consecución de los objetivos organizacionales, a través de la exploración de los siguientes elementos que conforman las competencias individuales:

- Conocimientos
- Habilidades y destrezas
- Características de personalidad
- Resultados de Gestión

❖ **Inducción.-**

Es la orientación a los empleados nuevos, proporcionándoles información básica sobre los antecedentes de la empresa, la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria. Esta información básica incluye cuestiones como la nómina de pago, la obtención de credenciales de identificación, cuáles son los horarios de trabajo y con quién trabajará el nuevo empleado. La inducción como componente del proceso de socialización del nuevo empleado con la Empresa, es un proceso gradual que implica inculcar en todos los empleados las actitudes prevalecientes, los criterios, valores y patrones de comportamiento que se espera en OCP Ecuador S.A.

❖ **Evaluación de Desempeño.-**

Hay varias razones para evaluar el desempeño: Primero, las evaluaciones de desempeño ofrecen información con base en la cual pueden tomarse decisiones de promoción y remuneración. Segundo, las evaluaciones ofrecen una oportunidad para que el supervisor y su subordinado se reúnan y revisen el comportamiento de éste relacionado con el trabajo. En este proceso, las personas necesitan y desean retroalimentación con respecto a su desempeño, esto a su vez permite que ambos desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia que la evaluación haya descubierto y les permite reforzar las cosas que el subordinado hace correctamente. Finalmente, la evaluación puede y debe ser central en el proceso de planeación de carrera en la empresa, ya que ofrece una buena oportunidad para revisar los planes de carrera de la persona a la luz de sus fuerzas y debilidades demostradas.

❖ **Capacitación y Desarrollo.-**

Se considera a los empleados como el recurso más valioso de la organización y se invierte en ellos proporcionándoles oportunidades para mejorar sus habilidades y lograr, en conjunto competitividad internacional.

Para desarrollar al personal se toma en cuenta varias actividades designadas a capacitar y motivar al empleado para ampliar sus responsabilidades dentro de la organización. Por ello la capacitación es una estrategia que hará que el trabajador sea más competente y hábil, esto le permitirá mejorar su rendimiento y organizar su rotación por diferentes puestos de trabajo, lo cual a su vez facilita la flexibilidad y aumenta la capacidad de adaptación a los cambios en la estructura del trabajo.

Recursos Humanos debe analizar y considerar si el empleado está realmente calificado para el trabajo y necesita una capacitación, o si el trabajo debe ser realizado por otra persona.

❖ **Administración Salarial.-**

En OCP Ecuador S.A. la administración de sueldos y salarios; está acorde al nivel de retribución por el desempeño del puesto. La valuación de puestos es uno de los factores más importantes, está dirigida a determinar el valor relativo de un puesto. Consiste en comparar los puestos entre sí de acuerdo con su contenido, que generalmente se define en términos de factores compensables como responsabilidad, habilidades, esfuerzo requerido y condiciones de trabajo.

❖ **Comunicación (Clima y Cultura).-**

La garantía del trato justo para los empleados se inicia cuando se les escucha. OCP Ecuador S.A. sabe que el compromiso se construye sobre la confianza, y esa confianza requiere del flujo de comunicación en dos sentidos, por ello más que expresar una disposición para escuchar y ser escuchados; también establecen programas que garantizan el flujo de la conversación en dos sentidos. Los programas implementados en OCP Ecuador S.A. programas de encuesta periódica sobre Clima Laboral para expresar las opiniones; programas del Yo Soy Responsable, programas de arriba abajo, para mantener informados a los empleados.

El área de Recursos Humanos debe reforzar la estrategia de comunicación interna, con el propósito de generar espacios en donde los colaboradores se conozcan mejor, sepan de las decisiones del equipo ejecutivo, y puedan presentar sus inquietudes.

Entre los subsistemas de Recursos Humanos el que mayor énfasis pone la empresa es Capacitación, por lo que OCP Ecuador S.A. realiza grandes inversiones en su Talento Humano, permite que el Plan de Capacitación se ejecute de acuerdo a las prioridades dadas por cada gerencia de área, incluyendo aquellos temas identificados luego de la emergencia del mes de febrero 2009.

Toda capacitación es considerada como estratégica para OCP por lo que se definido evaluar el nivel de aprendizaje de los participantes, impulsando de esta manera, un mayor compromiso con los procesos de formación.

“La capacitación es un medio para reforzar las habilidades que tienen los trabajadores y ponerlos al día en los avances de su campo. Además, es el canal ideal para que el personal pueda intercambiar ideas y escuchar sugerencias o puede representar una experiencia que fortalezca la integración y el trabajo en equipo”.¹⁹

A continuación algunas estadísticas sobre el área y los procesos a cargo de recursos humanos.

Encuesta de Servicio

Los resultados de una encuesta del Servicio de Recursos Humanos, efectuada en septiembre/2009, arroja la siguiente información a la pregunta:²⁰

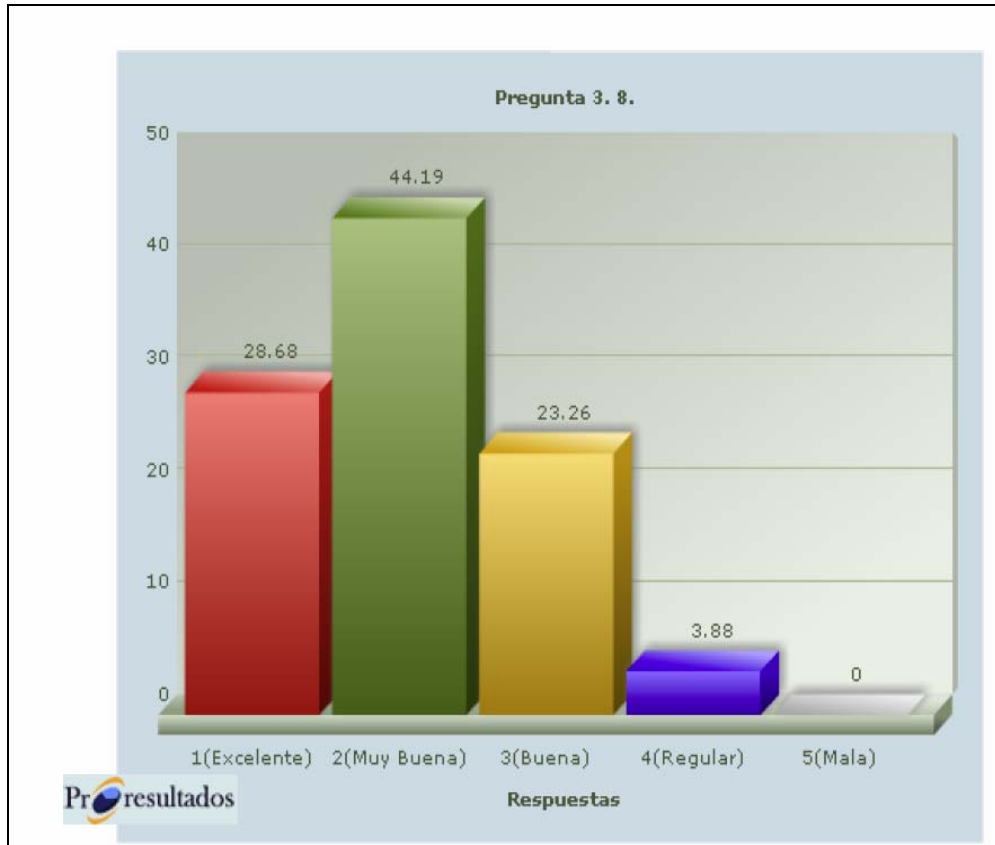
¿Cómo calificaría el Servicio de Recursos Humanos?

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

¹⁹ Revista Criterios de la Cámara de Comercio de Quito, N° 71, año 9 / julio 2004

²⁰ Proresultados. Informe de la encuesta aplicada al personal en septiembre 2009.

Gráfico N° 1.12: Resultados de la encuesta sobre el servicio del área de recursos humanos²¹



Fuente: Encuesta Proresultados

Elaborado: Cecilia Bustillos

²¹ Boletín informativo OCP Mayo/2009

1.3 La problemática de la Empresa

1.3.1 Diagrama Causa-Efecto

Para que OCP Ecuador S.A. pueda cumplir con los objetivos y responder a los desafíos organizacionales, se crea el área de Recursos Humanos, cuyo rol como socio estratégico tiene bajo su responsabilidad la mejora en:

Enfoque en los Procesos:

Como administrador de la estrategia de recursos humanos, siendo un ejecutivo de la estrategia organizacional.

Administrador de la infraestructura organizacional, mediante la eficiencia, entrenamiento, evaluación, reconocimiento, promoción y especialización de la gente.

Enfoque en la Gente:

Como administrador de la transformación y cambio organizacional, actuando como consultor, facilitador y agente de cambio de cultura, mejoras soluciones e innovaciones.

Administrador de la contribución de los empleados, a través de incrementar competencias y compromisos, satisfacer necesidades de personal. Compartir conocimiento, clima, calidad de vida, coaching.

Es responsabilidad de Recursos Humanos reconocer el potencial de los trabajadores y ofrecerles nuevas oportunidades de formación.

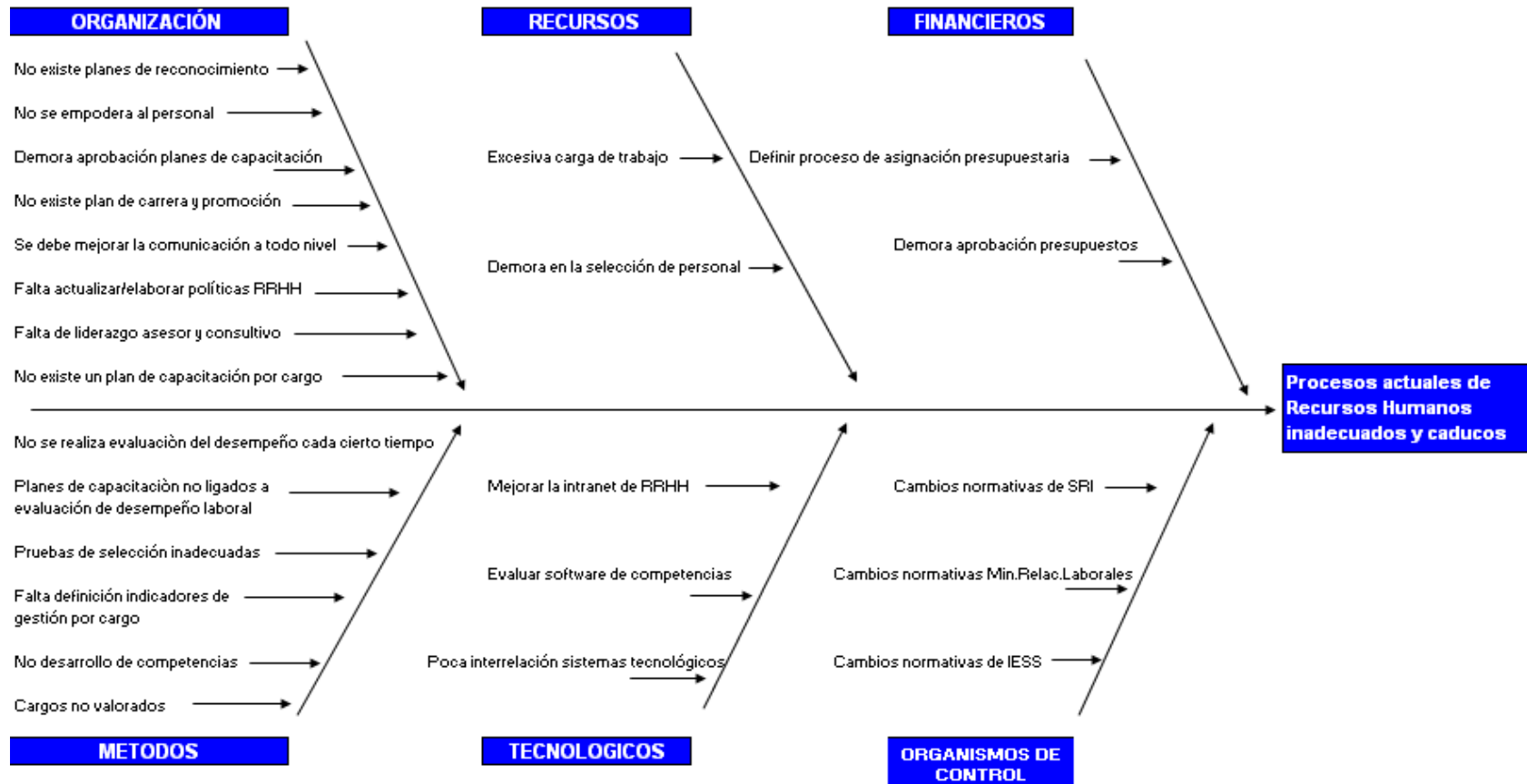
En la actualidad, se identifica deficiencias, problemas y traslape de funciones en los procesos administrativos del área de Recursos

Humanos, los mismos que fueron implementados en el 2002, sin que hasta la presente fecha hayan sido revisados y actualizados ni de manera general ni en cada uno de sus subsistemas; esta situación genera retraso el cumplimiento de las funciones y sobrecargas de trabajo al personal que labora esta área; por lo tanto, es necesario establecer claramente las actividades importantes, urgentes y prioritarias para evitar la dispersión. En conclusión es buscar mejora continua de los procesos administrativos del área de recursos humanos, ya que de mantenerse la situación actual no permitirá el desarrollo óptimo del talento humano de la institución y se incrementarán los costos y se disminuirán los beneficios de OCP.

Adicionalmente, los procesos no están ligados al cumplimiento de controles y políticas que los oriente y delimite sus atribuciones.

Con la mejora de los procesos, se prevé: disminuir tiempos, ahorrar material, optimizar el sistema de comunicación interna, mejorar la calidad del servicio, el clima organizacional, la cultura corporativa y sobre manera cumplir a cabalidad los objetivos estratégicos.

Gráfico 1.13: Diagrama Causa Efecto - Ishikawa



Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos

Interpretación del Diagrama Causa - Efecto

ORGANIZACIÓN

Demora aprobación planes de capacitación

Los planes de capacitación no son aprobados oportunamente y por ende no se pueden ejecutar. .

METODOS

Falta definición indicadores de gestión

Cada cargo no tiene definido los indicadores de gestión que apuntalan al cumplimiento de objetivos organizacionales.

Dentro de los procesos de RRHH no existe la planeación

No existe un proceso que anticipe y prevenga el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia fuera. No existe planes ni programas para asegurar que existe el número disponible y apropiado de colaboradores, para satisfacer la necesidades de la organización.

Pruebas escritas de selección, Test

La empresa no aplica pruebas escritas en sus procesos de selección para determinar a los candidatos ideales. La pruebas deberían ser previas a las entrevistas.

Simulación de trabajo (assessment).-

La empresa no realiza como prueba de selección la simulación de trabajo o assesment, donde el candidato realiza actividades físicas o verbales bajo supervisión y condiciones determinadas. Estas pruebas, por lo general, son aplicadas a candidatos para puestos gerenciales o administrativos y consisten en presentar a los participantes situaciones que se parecen a las del trabajo real.

Programas de evaluación.-

La empresa no tiene un programa de selección requerido para evaluar los candidatos para calificar su rendimiento en un puesto de gestión o de nivel superior.

Falta evaluación de desempeño laboral.-

No se realiza una evaluación del desempeño laboral, por lo tanto no existen resultados que revelen un desempeño no satisfactorio del trabajo.

Planes de capacitación no están ligados a una evaluación del desempeño laboral.-

Debido a que no existe una evaluación de desempeño laboral, no se puede identificar desempeño satisfactorios de trabajo, en donde la capacitación pueda resolver el problema. La capacitación corre el riesgo de consumir el presupuesto y no lograr los objetivos organizacionales.

Falta políticas

Por la falta de políticas los procesos no son claros.

RECURSOS**Excesiva carga de trabajo**

Algunas posiciones del área de Recursos Humanos tiene excesiva carga de trabajo por lo que afecta en el rendimiento, servicio y atención del personal.

Mucho tiempo en la selección de personal.

El proceso de selección de personal toma mucho tiempo.

TECNOLOGICOS**Software complejos**

El software del área de Recursos Humanos son muy complejos y complican la ejecución y tiempos en los procesos

Mejorar la Intranet de Recursos Humanos

La información de recursos humanos, utiliza gran cantidad de papeles y gráficas. La Intranet está subutilizada y dispersa. En la Intranet se podría administrar el reclutamiento, promoción, salarios y asistencias de los empleados, ahorrado gran tiempo y dinero. Daría a los empleados rápido acceso de información de su interés como manuales y procedimientos, políticas, programas de beneficios, descripción de puestos, preguntas frecuentes, calendarios de vacaciones y días de descanso.

Reprocesos

En vista de que los procesos no están delimitados, existe reprocesos y duplicidad de tareas.

Asistencia Tecnológica externa insuficiente

No existe un técnico que conozca al 100% el software de Recursos Humanos. El tiempo del técnico es compartido con otras áreas de la Empresa.

FINANCIEROS

Falta de Presupuestos

Los presupuestos anuales cada año son más limitados, no es posible hacer nuevas inversiones en innovaciones tecnológicas.

Demora aprobación presupuestos

Los presupuestos no se aprueban oportunamente y no se pueden ejecutar las acciones de la áreas de las Empresa.

ORGANISMOS DE CONTROL

Cambios constantes en normativas de SRI y del IESS

Los frecuentes cambios en normativas del SRI y del IESS, generan cambios bruscos en la parametrización de los sistemas, demanda mayores procesos operativos y de control.

1.4 Marco Teórico

Para OCP Ecuador S.A. es importante el conocimiento, la experiencia, las habilidades y destrezas, pero considera que el foco principal son las competencias o comportamientos personales de su recurso humano, porque hacen la diferencia en el rendimiento y éxito personal.

Los procesos de cambio que actualmente enfrentan las organizaciones, exigen la contribución de personas que respondan de manera integral a la consecución de los objetivos organizacionales.

Las organizaciones, en sus procesos de selección buscan integrar elementos de cultura organizacional, planes estratégicos y exigencias de la posición para determinar los requerimientos exigibles a potenciales candidatos para cubrir posiciones en su estructura organizacional.

Gestión por Competencias (Gestión Estratégica).²²

Es un modelo de management que permite a las organizaciones alinear a las personas que la integran con sus objetivos (estrategia) organizacionales.

Cada organización tiene estrategias diferentes, por lo tanto las competencias son diferentes en cada caso.

Para ello el modelo de competencias debe confeccionarse en función de los requerimientos que las personas deben poseer para alcanzar todo aquello que se haya definido como estrategia organizacional.

Definición.-

Competencia hace referencia a las características de personalidad, traducidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso o no, en un puesto de trabajo.

²² TEC, Gerencia Estratégica de RRHH, Módulo VI, Planeación de RRHH, Dr. Eduardo Mouret

Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes.

La gestión por competencias se las puede desarrollar desde dos enfoques:

El modelo Management basado en las teorías de David Mc Clelland, que tiene como objetivo alinear a las personas con los objetivos organizacionales.

El modelo que se enfoca en el individuo, que tiene por objetivo certificar capacidades individuales a niveles operativos.

Las competencias Laborales.

Se originan en la OIT y son fomentadas tanto por los gobiernos de muchos países como de diversos organismos internacionales como por ejemplo el BID y El Banco Mundial.

Tienen como propósito estandarizar profesiones de diversos tipo y nivel. En su origen se relacionaban solo con oficios, actualmente poco se usan en niveles superiores.

Definición de Competencia Laboral.-

La capacidad efectiva para llevar a cabo una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada.

Definición dada por el Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre formación profesional. CINTERFOR/ organismo perteneciente a la OIT.

Características de las Competencias:

- Se aplican a diversos lugares de la organización con independencia de su estructura funcional.
- Específicas de cada organización, es decir, se definen en relación con la estrategia del negocio.
- Están ligadas a las Personas, es decir, son los empleados los que las aportan en el desempeño de sus ocupaciones.
- Pueden ser modificadas (evolucionadas) de manera voluntaria por la empresa, siguiendo los requerimientos del mercado y del negocio.

Las competencias son, en definitiva,

"características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensamiento, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo."

Clasificación de Competencias:

Para Spencer y Spencer (1993) son cinco los principales tipos de competencias:

- 1.- Motivación.-** Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones dirigen el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos.
- 2.- Características.-** Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.
- 3.- Concepto propio o concepto de uno mismo.-** Las actitudes, valores o imagen propia o de una persona.

4.- Conocimiento.- La información que una persona posee sobre áreas específicas.

5.- Habilidad.- La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Las herramientas técnicas más utilizadas para desarrollar un marco teórico son las siguientes:

Cadena de valor: El concepto de cadena de valor se enfoca en la identificación de los procesos y operaciones que aportan valor al negocio, desde la creación de la demanda hasta que ésta es entregada como producto final²³

Diagrama IDEF 0: La traducción literal de las siglas IDEF es Integración Definition for Function modeling (Definición de la integración para la modelización de las funciones. IDEF consiste en una serie de normas que definen la metodología para la representación de funciones modelizadas.

Este modelo consiste en una serie de diagrama jerárquicos con unos textos y referencias cruzadas entre ambos que se representan mediante unos rectángulos o cajas y una serie de flechas. Uno de los aspectos de IDEF 0 más importantes es que como concepto de modelización va introduciendo gradualmente más y más niveles de detalle a través de la estructura del modelo. De esta manera, la comunicación se produce dando a lector un tema bien definido con una cantidad de información detallada disponible para profundizar en el modelo. ²⁴

Inventarios de Proceso: Se realizan cuando existen procesos, documentados o sin documentar, con lo cual proporciona información más detallada de cómo Jerarquizar los Procesos Estratégicos, Básicos y de Apoyo, llegando al nivel de Subprocesos.

²³ www.monografías.com

²⁴ sunwc.cepade.es

Normas ISO: Las **normas ISO 9000** son normas de "calidad" y "gestión continua de calidad", establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO). Se pueden aplicar en cualquier tipo de organización o actividad sistemática orientada a la producción de bienes o servicios. Se componen de estándares y guías relacionados con sistemas de gestión y de herramientas específicas, como los métodos de auditoría.

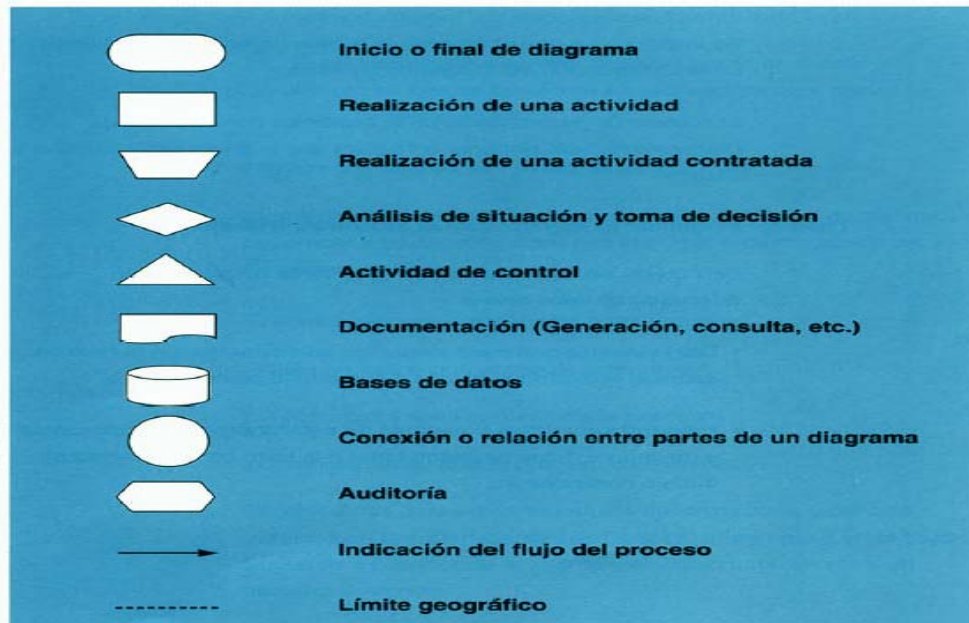
Su implantación en estas organizaciones, aunque supone un duro trabajo, ofrece una gran cantidad de ventajas para las empresas, entre los que se cuentan:

- Monitorear los principales procesos asegurando que sean efectivos
- Mantener registros apropiados de la gestión, de los procesos y de los procedimientos.
- Mejorar la satisfacción de los clientes o los usuarios
- Mejorar continuamente los procesos, tanto operacionales como de calidad.
- Reducir los rechazos e incidencias en la producción o prestación del servicio mediante un monitoreo y la existencia de procedimientos para la corrección de los problemas.²⁵

Flujodiagramación: Es la representación simbólica de un procedimiento administrativo, también se lo denomina flujograma, es un diagrama que expresa de una forma gráfica las diferentes operaciones que componen un procedimiento o una parte de éste que permite establecer una secuencia cronológica.

²⁵ es.wikipedia.org

Gráfico 1.14: Esquema flujodiagramación norma ANSI



Fuente: www.wikipedia.org

Hojas de Mejoramiento de Procesos: Es una herramienta que permite identificar de mejor manera los problemas y las alternativas de solución, se especifica la situación actual y propuesta y las diferencias entre éstas, adicionalmente se puede determinar los beneficios esperados en costos y tiempos.

Levantamiento de Procesos: Cuando existen una serie de actividades que tienen ingresos y resultados, estamos hablando de procesos, a pesar de que estos no se encuentren documentados. Sin embargo, es necesario levantar de manera organizada las actividades y darles un nombre.

Indicadores de Gestión: Es un instrumento de medición de las variables asociadas a las metas. Al igual que estas últimas, pueden ser cualitativos o cuantitativos. En este último caso pueden ser expresados en términos de "Logrado", "No Logrado" o sobre la ase de alguna escala cualitativa. Los indicadores de gestión por su parte, se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de

referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso. Son un subconjunto de los indicadores, porque sus mediciones están relacionadas con el modo en que los servicio o productos son generados por la institución. El valor del indicador es el resultado de la medición del indicador y constituye un valor de comparación, referido a su meta asociada.

En el desarrollo de los Indicadores se deben identificar necesidades propias del área involucrada, clasificando según la naturaleza de los datos y la necesidad del indicador. Esto es fundamental para el mejoramiento de la calidad, debido a que son medios económicos y rápidos de identificación de problemas.

El principal objetivo de los indicadores, es poder evaluar el desempeño del área mediante parámetros establecidos en relación con las metas, así mismo observar la tendencia en un lapso de tiempo durante un proceso de evaluación. Con los resultados obtenidos se pueden plantear soluciones o herramientas que contribuyan al mejoramiento o correctivos que conlleven a la consecución de la meta fijada.²⁶

Organización de Procesos:

Procesos Gobernantes: Son procesos que se encuentran a cargo de la Alta Dirección de la Empresa, están relacionados de forma directa con la toma de decisiones de vital importancia, y está fundamentado en principios, misión, visión, valores, políticas, objetivos y estrategias.

Procesos Básicos: Son aquellos donde está inmersa la naturaleza de la organización, agregan valor y se identifican con la finalidad de ésta.

Procesos Habilitantes: Son aquellos que proporcionan apoyo al resto de procesos y se fundamentan en procesos habilitantes de apoyo y asesoría.

²⁶ www.monografias.com

1.5 Marco Conceptual

Administración de personal.- Los conceptos y técnicas que se necesitan para resolver los asuntos de recursos humanos de una posición administrativa, incluyendo reclutamiento, selección, capacitación, compensación y evaluación.

Análisis de puestos.- Procedimiento para determinar las responsabilidades y requisitos de habilitantes para un puesto y la clase de persona que debe ser contratada.

Assessment Center.- Herramienta de evaluación basada en un sistema integrado de casos y simulaciones, que sirven de estímulo para generar comportamientos similares a los que se requieren en un puesto de trabajo, para desempeñarlo exitosamente.

API.- La **gravedad API**, de sus siglas en inglés *American Petroleum Institute*, es una medida de densidad que describe cuán pesado o liviano es el petróleo comparándolo con el agua. Si los grados API son mayores a 10, es más liviano que el agua, y por lo tanto flotaría en esta. La gravedad API es también usada para comparar densidades de fracciones extraídas del petróleo. Por ejemplo, si una fracción de petróleo flota en otra, significa que es más liviana, y por lo tanto su gravedad API es mayor. Matemáticamente la gravedad API no tiene unidades (ver la fórmula abajo). Sin embargo siempre al número se le coloca la denominación grado API. La gravedad API es medida con un instrumento denominado hidrómetro. Existen una gran variedad de estos instrumentos.²⁷

Autorrealización.- La completa utilización de las habilidades de la persona para convertirse en “todo lo que uno puede ser”.

²⁷ www.es.wikipedia.org

Capital intelectual.- como el conjunto de Activos Intangibles de una organización que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad genera valor o tiene potencial de generarlo en el futuro.²⁸

Capital Humano.- Conjunto de conocimientos, habilidades y experiencia de los empleados de una compañía.

Ciclo de carrera.- Las etapas por las que se evoluciona la carrera de una persona.

Clases.- División de los puestos en clases, siguiendo un conjunto de reglas como la cantidad de juicio independiente, habilidad, esfuerzo físico, etc., que se requieren para cada clase de puestos. Las clases generalmente incluyen empleos similares, como es el caso de todas las secretarías.

Coaching.- Proceso mediante el cual 2 personas cualquiera que sea su relación, generalmente jefe y colaborador, analizan conjuntamente el desempeño de este último para buscar cómo mejorarlo, mediante acciones diversas y con un plan que ambos generan y acuerdan, comprometiéndose y corresponsabilizándose a cumplir.

Compensación al empleado.- Todas las formas de pago o recompensa que se otorgan al empleado y que resultan de su condición de empleado.

Competencia.- Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad.

²⁸ www.gestiondelconocimiento.com

Conocimientos.- Es la información que una persona tiene sobre un tema específico. Ejemplo: políticas, contabilidad.

Contratación.- Proceso de selección exhaustiva que busca adaptar no sólo las habilidades de la persona al puesto sino también sus valores a los de la compañía.

Crudo pesado.- se refiere a su densidad, de acuerdo con la escala API (American Petroleum Institute), que va de menos de 10 grados en el caso de los extra pesados, a unos 40 grados para los ligeros. Esto quiere decir que entre menor fluidez posea el hidrocarburo su número en la escala será más bajo.

Un petróleo con características de pesado habitualmente tiene menor contenido de destilados, que es de donde se obtienen productos como gasolina, turbosina y diesel, entre otros, además de que es más viscoso y posee mayor contenido de azufre y otros elementos que dificultan su refinación y lo tornan más contaminante.²⁹

Desarrollo organizacional.- Programa dirigido a cambiar actitudes, valores y creencias de los empleados para que puedan mejora la organización.

Descripción del puesto.- Lista de los deberes, responsabilidad, relaciones de información, condiciones requeridos en los puestos de cada grado. Por lo tanto, es posible combinar los puestos similares en grados o clases.

Desempeño.- Se refiere al rendimiento de las personas, a los resultados, acciones y logros esperados por el líder, la organización y los clientes. Importa **qué** hace y **cómo** lo logra.

Deuda subordinada.- La deuda subordinada son títulos valores de renta fija con rendimiento explícito emitidos normalmente por entidades de crédito que

²⁹ www.akbal.imp.mx

ofrecen una rentabilidad mayor que otros activos de deuda. Sin embargo, esta mayor rentabilidad se logra a cambio de perder capacidad de cobro en caso de extinción y posterior liquidación de la sociedad **-la quiebra o bancarrota-**, ya que está subordinado el pago en orden de prelación en relación con los acreedores ordinarios.³⁰

Esto quiere decir que, en caso de quiebra de la sociedad, primero cobrarán los acreedores ordinarios y luego, si queda un remanente en los activos, podrán cobrar los poseedores de este tipo de deuda.

Tienen un tipo de interés muy superior al de las deudas a las que está **subordinada** por el mayor riesgo que conlleva.³¹

Direccionamiento estratégico.- Es una disciplina que integra varias estrategias, que incorporan diversas tácticas. El conocimiento, fundamentado en información de LA REALIDAD y en la reflexión sobre las circunstancias presentes previsibles, coadyuva a la definición de la “Dirección Estratégica” en un proceso conocido como “Planeamiento Estratégico”, que cumplía tres estrategias fundamentales, interrelacionadas: a) La Estrategia Corporativa, b) La Estrategia de Mercadeo y c) La Estrategia Operativa o de Competitividad.³²

Empowerment.- O facultamiento es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.

Entrevista de evaluación.- Plática posterior a la evaluación del desempeño, en la que el supervisor y el empleado comentan la calificación de éste y las posibles acciones para remediar las fallas.

³⁰ www.es.mimi.hu/economia

³¹ todoproductosfinancieros.com

³² www.2cmc.cesoftco.com

Evaluación de Competencias “360 grados”.- Es una herramienta de evaluación que se basa en las percepciones que diversas personas tienen sobre el evaluado, (multipercptual) contestando un cuestionario que plantea diversos tópicos “competencias” relacionados con el trabajo.

Evaluación de desempeño.- La evaluación del trabajador consiste en valorar su desempeño en el puesto que ocupa y en los que ocupó antes, así como su desarrollo laboral, humano y social.

Evaluación de puestos.- Comparación sistemática para determinar el valor de un puesto en relación con otro.

Feedback.- Proceso mediante el cual proporcionamos información a los demás acerca de los efectos que su conducta tiene en relación al desarrollo de los objetivos a lograr.

Gestión del capital humano.- Administrar un capital humano como un diamante tallado, atractivo por su estética, solo requiere de mantenimiento para que brille permanentemente, este capital humano desarrollado en habilidades y conocimientos, así se perfecciona el arte de pensar.³³

Gestión del desempeño.- Proceso de acuerdo entre supervisor – supervisado a partir de acordar los objetivos a ser alcanzados por el supervisado, gestionando el modo que lo logra.

Gestión humana.- Aparece como un nuevo sistema de aprendizaje y desarrollo tecnológico y político de la gerencia moderna para dirigir y potenciar el desarrollo de competencias de las personas a través del trabajo coordinado y de la gestión de estrategias de mejoramiento del conocimiento. La inteligencia corporativa depende en gran medida de las políticas de gestión humana que se ejercen en cada organización.³⁴

³³ www.degerencia.com

³⁴ www.wikilearning.com

Habilidades.- Es la demostración de un conocimiento, capacidad de una persona de hacer algo bien. Ejemplo: excel, entrevistar y seleccionar a los mejores de un cargo.

Inducción.- Es la orientación a los empleados nuevos, proporcionándoles información básica sobre los antecedentes de la empresa, la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria.

Precio de transferencia.- El régimen de precios de transferencia (PT) significa asumir los precios que rigen en el mercado internacional, en condiciones de libre competencia.

Dentro del marketing empresarial el **precio de transferencia** es el precio que pactan dos empresas que pertenecen a un mismo grupo empresarial o a una misma persona. Mediante este precio se transfieren utilidades entre ambas empresas. Una le puede vender más caro o más barato, a diferencia del precio de mercado. Por lo tanto, el precio de transferencia no siempre sigue las reglas de una economía de mercado, es decir no siempre se regula mediante la oferta y la demanda.³⁵

Reclutamiento.- Búsqueda de candidatos potenciales para un puesto, mediante el uso de herramientas de Base de datos, contactos y anuncios de prensa.

Selección.- Proceso mediante el cual se escoge a la persona adecuada para el proceso adecuado.

SGI Sistema de Gestión Integral.- Sistema que identifica y controla los peligros y riesgos inherentes a la operación y mantenimiento del oleoducto y sus terminales, para evitar accidentes que puedan afectar la integridad de las personas, del medio ambiente y/o de las instalaciones.

³⁵ www.es.wikipedia.org

Diccionario de competencias.- es la descripción de las competencias y los niveles de desarrollo de los comportamientos esperados.

Ship or Pay.- Denominación en inglés del modelo de negocios internacional comúnmente utilizado en la industria petrolera y consiste en que cada usuario del oleoducto se compromete a pagar por una capacidad reservada, aunque no transporte petróleo. Este modelo asegura que el financiamiento de la construcción sea cubierto.

Shipper.- Cliente

Tasa Libor.- Crédito que se utiliza como base para las operaciones de eurocréditos, los cuales son otorgados por bancos privados (consorcios o sindicatos) que en su mayoría pertenecen a países europeos y cuyo crédito es otorgado en moneda local, generalmente en dólares, en forma de préstamos o líneas de crédito a plazos de amortización mayores de un año. Tasa de interés interbancaria a las que a los bancos de primera importancia ofrecen depósitos en eurodólares que generalmente se encuentra medio punto por debajo de la tasa prima (Prime Rate). Esta tasa mundial varía constantemente en función de la demanda del crédito y de la oferta monetaria y se utiliza como parámetro de las demás tasas mundiales.

Test.- Son pruebas que provocan y registran comportamientos; su objetivo es averiguar en qué medida una persona es idónea para un determinado puesto de trabajo.

Valores.- Un valor verdadero y universalmente aceptable es el que produce un comportamiento que beneficia tanto a quien lo ejercita como a quienes lo reciben.