

CAPITULO III
ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DEL
AREA DE RECURSOS DE LA EMPRESA OLEODUCTO DE
CRUDOS PESADOS (OCP) ECUADOR S.A.

3.1 Cadena de Valor Empresarial

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

La cadena de valor constituye un valioso instrumento interno que identifica todas las actividades que una empresa debe llevar a cabo para realizar un producto o generar un servicio con un enfoque de eficiencia y eficacia.

Las actividades que conforman la cadena de valor se les puede agrupar en dos grandes grupos: actividades primarias y actividades de soporte.

Por consiguiente, la cadena de valor de OCP, es la representación gráfica de las macro actividades estratégicas relevantes de la organización, sin que estas representen necesariamente unidades administrativas, sino que indican el aporte de valor de estas actividades al cumplimiento de la misión.

Las actividades primarias o de línea, son aquellas que están directamente relacionadas con la producción y comercialización del producto, entre las cuales y dependiendo de la magnitud de la de la empresa tenemos:

Logística interior o de entrada: actividades que se relacionan con la recepción, almacenaje y distribución de los insumos que se requiere para fabricar el producto.

Operaciones: actividades relacionadas con la transformación de los insumos en el producto final.

Logística exterior o de salida: actividades relacionadas con el almacenamiento del producto terminado y su distribución hacia el consumidor.

Mercadotecnia y ventas: actividades relacionadas a posicionar en la mente del consumidor el producto, promocionar y vender.

Servicios: actividades relacionadas con la posventa que consiste en instalación, reparación y mantenimiento.

Actividades de apoyo o de soporte, son aquellas que agregan valor al producto pero no están directamente relacionadas con la producción y su comercialización, pero sirven como apoyo fundamental a las actividades primarias de las cuales tenemos:

Infraestructura de la empresa: actividades relacionadas con la planificación, finanzas y contabilidad.

Gestión del talento humano: actividades relacionadas con la obtención, contratación, desarrollo profesional y personal, incentivos, clima organizacional y seguridad e higiene laboral.

Tecnologías de la información y comunicación TICs: actividades relacionadas con la investigación, desarrollo tecnológico y comunicación.

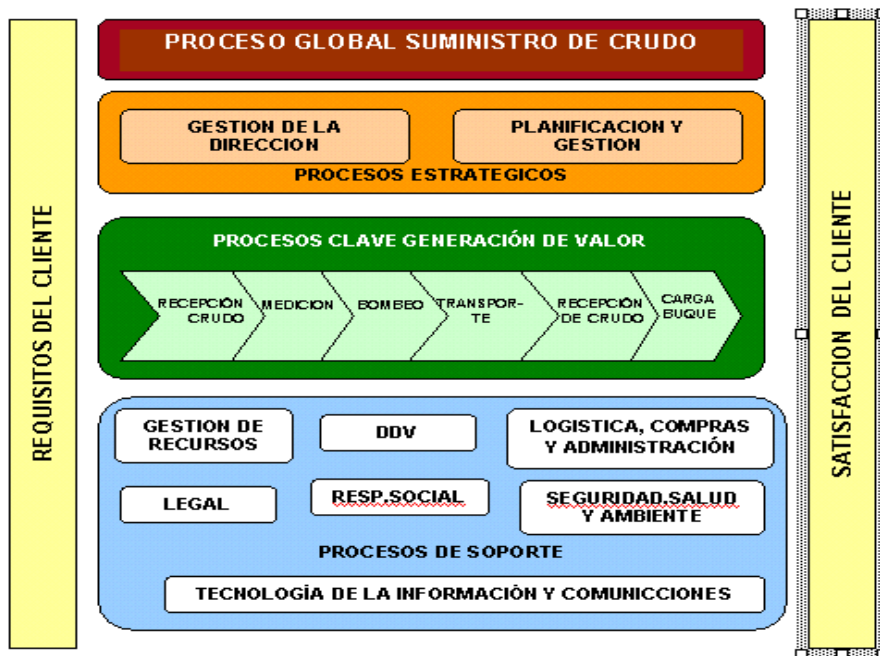
Aprovisionamiento: actividades relacionadas con el proceso de compras.

La cadena de valor muestra en que un producto se mueve desde la etapa de materias primas hasta el cliente final. ¹

En el **Gráfico 3.1**, la Empresa determina los procesos claves para la creación de valor, sobre la base de los requisitos de los usuarios o clientes, según lo establecido en el Contrato de Concesión y demás requisitos legales y reglamentarios.

En esta parte del estudio se inicia con la representación de la Cadena de Valor de la empresa OCP Ecuador S.A. hasta llegar a la del área de Recursos Humanos, lo que se ilustra en el **Gráfico 3.2**

Gráfico Nº 3.1: Mapa de Procesos de OCP Ecuador S.A.

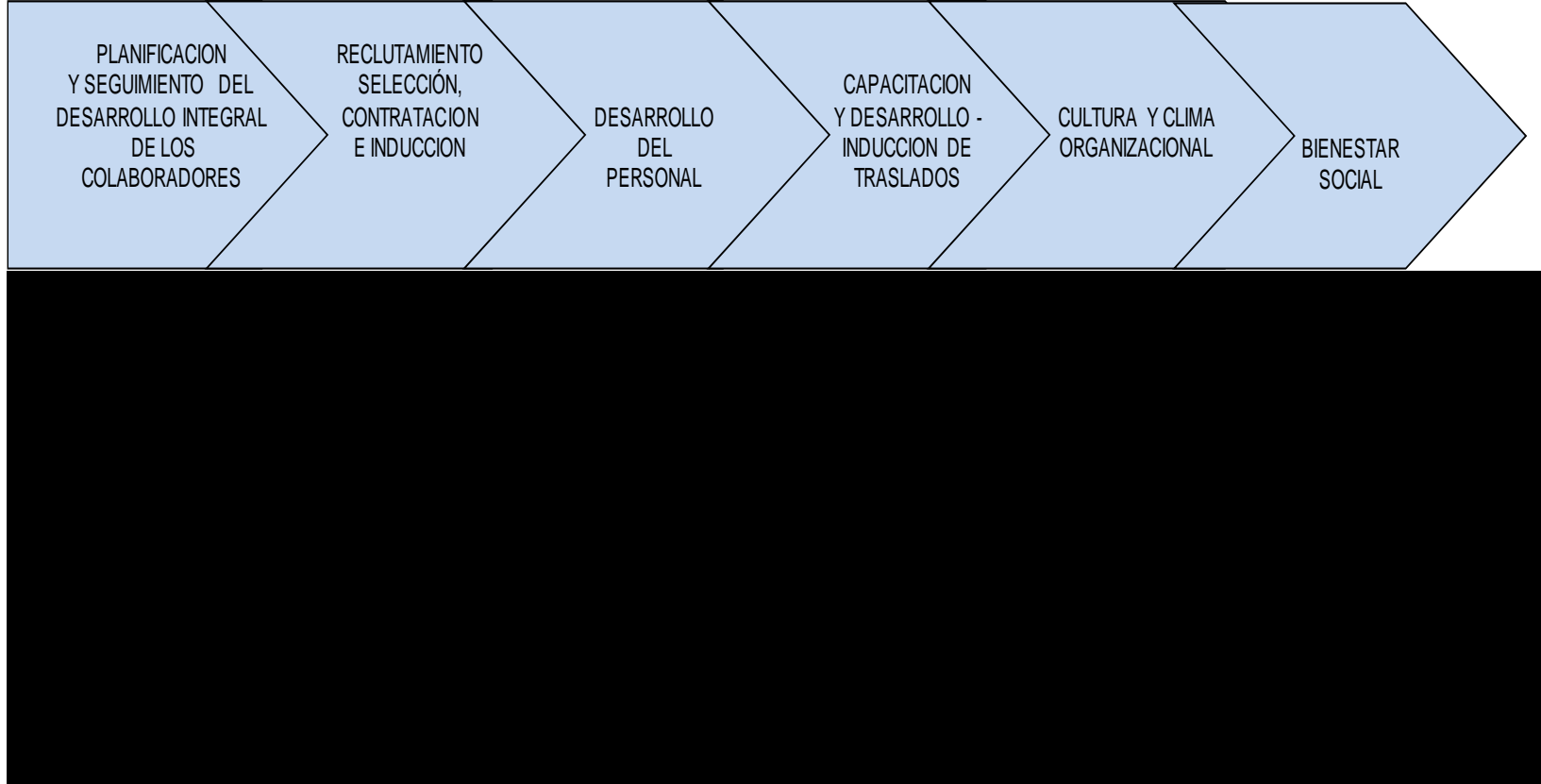


Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos

¹ HITT, IRELAND, HOSKISSON, Administración estratégica, tercera edición, 1999

Gráfico N° 3.2: Mapa de Procesos y Cadena de Valor del Area de Recursos Humanos de OCP Ecuador



Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos

3.2 Diagrama IDEF 0

3.2.1 Definición y elementos

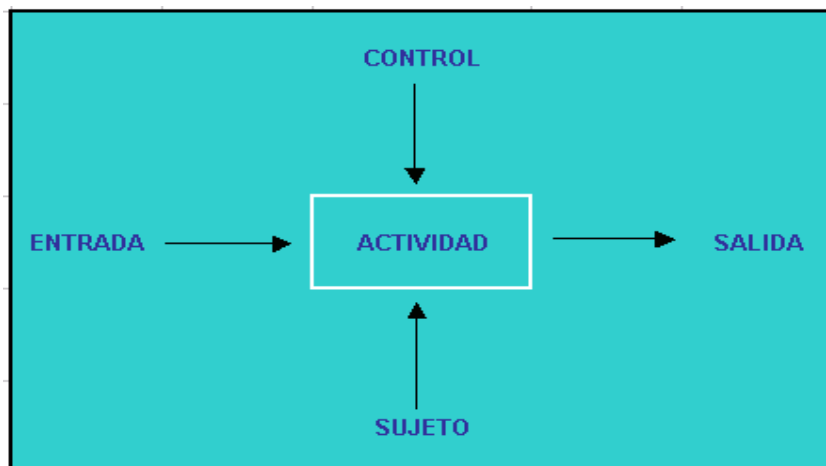
IDEF0 es una técnica de modelación concebida para representar de manera estructurada y jerárquica las actividades que conforman un sistema o empresa, y los objetos o datos que soportan la interacción de esas actividades.

Un modelo IDEF0 se compone de una serie jerárquica de diagramas que permiten mediante niveles de detalle, describir las funciones especificadas en el nivel superior.

En las vistas superiores del modelo la interacción entre las actividades representadas permite visualizar los procesos fundamentales que sustentan la organización.

Los elementos gráficos utilizados para la construcción de los diagramas IDEF0 son cuadros y flechas, se los puede apreciar en el **Gráfico 3.3**

Gráfico N° 3.3: Modelo IDEF0



FUENTE: www.monografias.com/trabajos56/modelanegocio/modelar-negocio.shtml.

La semántica de utilización de estos elementos gráficos es la siguiente:

Actividad: se representa con un cuadro, indica una función, proceso o transformación, en nuestro caso sería la reclutamiento, selección y contratación, inducción, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo, administración salarial, comunicación (clima y cultura).

Entrada: se representa con un flecha entrando por el lado izquierdo de la actividad, indica los materiales o informaciones que se transformarán en la actividad para obtener la salida. (Un nuevo colaborador que ingresa a la Empresa)

Salida: se representa con una flecha saliendo del lado derecho de la actividad, indica los objetos o informaciones producidos por la ocurrencia de la actividad. (Talento Humano integralmente desarrollado, efectivo y eficiente).

Control: se representa con un flecha entrando por la parte superior, indica las regulaciones que determinan si una actividad se realiza o no. Ejemplo: Leyes, Reglamentos, Regulaciones, Resoluciones, etc.

Sujeto: se representa con un flecha entrando por la parte inferior, indica los recursos que ejecutan una actividad. Ejemplo: Recursos Humanos, Financieros, Maquinaria y Equipo, Infraestructura, Materiales, etc.

3.2.2 Ventajas de IDEF0 para modelar procesos de negocio

- Permite representar el proceso cronológicamente. Se describe el flujo orientado al cliente final de ese negocio, cruzando todas las actividades de la organización que dan cumplimiento a la solicitud de producto o servicio que realiza el cliente, representando así la “cadena de valor” de la empresa (se modela un proceso por cada tipo de producto o servicio que brinda la empresa).

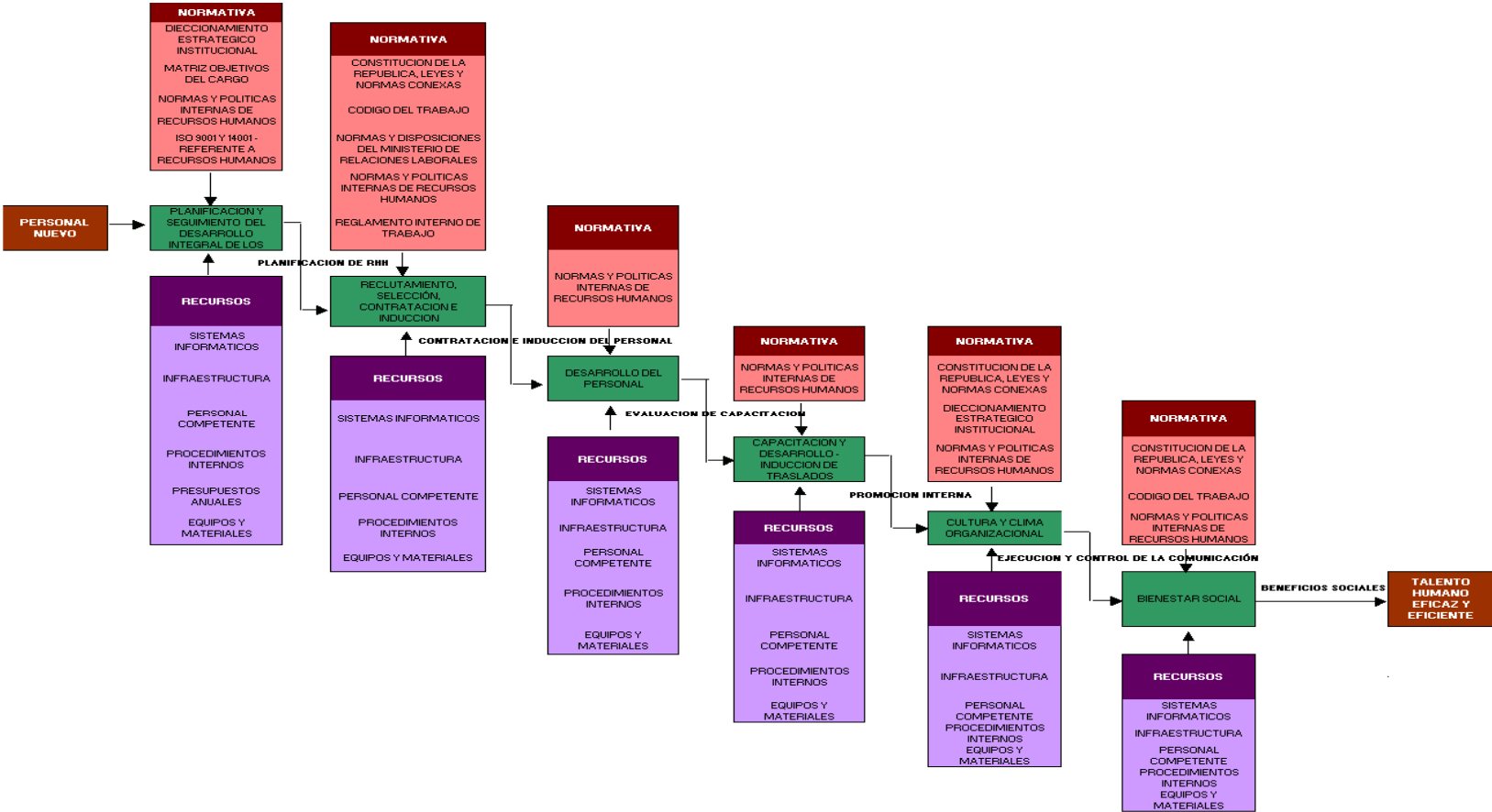
- Es una notación simple (basada en cuadros y flechas) que cualquier persona puede usar para describir qué hace en el negocio.
- Involucra a los empleados de la organización en la modelación del negocio permite ahorrar tiempo simultaneando el trabajo en varias áreas, así como obtener un modelo más fiel ya que ha sido elaborado por sus protagonistas.
- Permite incorporar en el flujo los datos que entran y salen de las actividades, así como las reglas del negocio y los actores, todo en la misma vista.
- Permite descomponer una actividad como un proceso a su vez.
- Permite describir problemas de organización en el negocio que deben ser arreglados, para “no informatizar el caos” sino organizar el negocio y luego informatizarlo”.

3.2.3 Cuándo se recomienda el uso de IDEF0

- Cuando hay que preparar un modelo de proceso que facilite exactitud, detalle y claridad en la descripción.
- Cuando el proceso posee cierta complejidad y los otros métodos de descripción darían lugar a diagramas confusos.
- Cuando se trata de modelar una amplia gama de procesos distintos en el PDL (Process Description Language) consiste y con capacidades de metrización.
- Cuando se posee cierto tiempo para trabajar y desarrollar una descripción/modelo completo y correcto del proceso.
- En el flujo de proceso, el uso de IDEF0 se recomienda en los puntos de identificación/definición (con aspectos metrizable), en la comprensión y delimitación de aspectos de problemas que se plantean en el proceso, en la presentación de soluciones, y en la estandarización de las mejoras/cambios.²

² Monografías.com Modelo Negocio www.monografias.com/trabajos56/modelarnegocio/modelar-negocio.shtml.

Gráfico N° 3.4: Representación Gráfica del IDEF 0 de los Procesos Administrativos de Recursos Humanos



Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos

3.3 Inventario de Procesos

Los procesos lo podemos definir como las actividades claves que se deben realizar para dirigir o liderar una organización y se agrupan en función al grado de contribución y valor agregado para el cumplimiento de la misión institucional. Estas deben guardar una secuencia lógica desde el inicio hasta la salida para satisfacer los requerimientos de los clientes.

En esta etapa se realizó entrevista con los colaboradores de la institución y en especial del área de recursos humanos para realizar el análisis secuencial de los procesos, subprocesos y actividades que cumplen.

Los procesos tienen una jerarquía y se les puede agrupar en: macro-procesos, procesos, subprocesos, actividades y tareas y puede ser diferenciado de acuerdo al tamaño. Los subprocesos están compuestos por actividades y cada actividad consta de un determinado número de tareas.

El proceso es independiente del grupo de personas que lo ejecutan y se describe que se hace, no cómo se hace.

Las actividades son acciones que tienen lugar dentro de los procesos y generar un determinado resultado llegando a constituir la parte más importante de un proceso.

Las tareas son trabajos que deben realizarse en un determinado período de tiempo

Con la finalidad de conocer cuáles son los principales procesos del área de recursos humanos perteneciente a la Presidencia de OCP, a continuación se detalla el levantamiento de los procesos

1. GESTIÓN DE LA PRESIDENCIA

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control

2. GESTIÓN CORPORATIVA DE RECURSOS HUMANOS

- Planificación y seguimiento del desarrollo integral de los colaboradores
- Reclutamiento, selección, contratación e inducción
- Desarrollo del personal
- Capacitación y desarrollo - inducción de traslados
- Cultura y clima organizacional
- Bienestar social

2.1 PLANIFICACION Y SEGUIMIENTO DEL DESARROLLO INTEGRAL DE LOS COLABORADORES

- Análisis del puesto
- Descripción y clasificación del puesto
- Valoración del puesto
- Estructura del puesto
- Gestión y evaluación del desempeño

2.2 RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN

- Reclutamiento
- Selección
- Contratación
- Inducción

- 2.3 DESARROLLO DEL PERSONAL
 - Detección necesidades de capacitación
 - Plan de desarrollo individual
 - Evaluación de la capacitación

- 2.4 CAPACITACION Y DESARROLLO - INDUCCION DE TRASLADOS
 - Promoción Interna

- 2.5 CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL
 - Planificación de comunicación
 - Ejecución y control de la comunicación

- 2.6 BIENESTAR SOCIAL
 - Beneficios Sociales

- 3. GESTIÓN CORPORATIVA DE SSA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL
 - Seguridad, salud y ambiente
 - Responsabilidad social

- 4. GESTIÓN CORPORATIVA LEGAL
 - Asesoría
 - Patrocinio
 - Contratos

- 5. GESTIÓN FINANCIERA ADMINISTRATIVA
 - Presupuesto
 - Tesorería

3.4 PROCESOS GOBERNANTES

3.4.1 GESTIÓN DE LA PRESIDENCIA

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control

3.5 PROCESOS AGREGADORES DE VALOR O BÁSICOS

3.5.1 GESTIÓN CORPORATIVA DE RECURSOS HUMANOS

- Planificación y seguimiento del desarrollo integral de los colaboradores
- Reclutamiento, selección, contratación e inducción
- Desarrollo del personal
- Capacitación y desarrollo - inducción de traslados
- Cultura y clima organizacional
- Bienestar social

3.5.1.1 PLANIFICACION Y SEGUIMIENTO DEL DESARROLLO INTEGRAL DE LOS COLABORADORES

- Análisis del puesto
- Descripción y clasificación del puesto
- Valoración del puesto
- Estructura del puesto
- Gestión y evaluación del desempeño

3.5.1.2 RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCION

- Reclutamiento
- Selección
- Contratación
- Inducción

3.5.1.3 DESARROLLO DEL PERSONAL

- Detección necesidades de capacitación
- Plan de desarrollo individual
- Evaluación de la capacitación

3.5.1.4 CAPACITACION Y DESARROLLO - INDUCCIÓN DE TRASLADOS

- Promoción Interna

3.5.1.5 CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL

- Planificación de comunicación
- Ejecución y control

3.5.1.6 BIENESTAR SOCIAL

- Beneficios Sociales

3.6 PROCESOS HABILITANTES O DE APOYO

3.6.1 GESTIÓN CORPORATIVA DE SSA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

- Seguridad, salud y ambiente
- Responsabilidad social

3.6.2 GESTIÓN CORPORATIVA LEGAL

- Asesoría
- Patrocinio
- Contratos

3.6.3 GESTIÓN FINANCIERA ADMINISTRATIVA

- Presupuesto
- Tesorería

3.7 Selección de Procesos

Para identificar los procesos y subprocesos que intervienen en el área de Recursos Humanos de OCP Ecuador S.A. es necesario utilizar una técnica para seleccionar los mismos a través de preguntas claves en donde se evalúa cada una de ellas relacionándolo con éstas.

- a) ¿Mejora la eficacia y eficiencia del talento humano en la Organización?
- b) ¿Este proceso permite mejorar las actividades esenciales de la Organización?
- c) ¿Este proceso genera valor?
- d) ¿El proceso permite reducir tiempos y costos?
- e) ¿Existe mejora en el Clima Organizacional?
- f) ¿Se dispone de los recursos para realizar este proceso?
- g) ¿Este proceso permite mantener una operación segura, ambiental y socialmente sustentable?

Cuadro N° 3.1: Selección de Procesos

PROCESOS	PREGUNTAS							TOTAL	PROCESOS SELECCIONADOS
	a	b	c	d	e	f	g		
PLANEACIÓN	0	0	0	0	0	1	1	2	
ORGANIZACIÓN	0	0	0	0	0	1	0	1	
DIRECCION	0	0	0	0	1	0	0	1	
CONTROL	0	0	0	1	0	0	0	1	
PLANIFICACION Y SEGUIMIENTO DEL DESARROLLO INTEGRAL DE LOS COLABORADORES	0	0	1	0	0	1	0	2	
RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACION E INDUCCION	1	1	1	1	0	1	1	6	
DESARROLLO DEL PERSONAL	1	1	1	1	0	1	1	6	
CAPACITACION Y DESARROLLO - INDUCCION DE TRASLADOS	1	1	1	1	0	1	1	6	
CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL	0	0	1	1	1	1	1	5	
ADMINISTRACION SALARIAL Y BENEFICIOS	0	0	0	0	1	1	0	2	
BIENESTAR SOCIAL	0	0	1	0	1	0	1	3	
ANALISIS DEL PUESTO	1	1	1	1	0	0	1	5	
DESCRIPCIÓN Y CLASIFICACIÓN DEL PUESTO	1	1	1	1	1	1	1	7	SI
VALORACION DEL PUESTO	0	1	0	1	0	0	0	2	
ESTRUCTURA DEL PUESTO	0	0	0	0	0	1	0	1	
GESTION Y EVALUACION DEL DESEMPEÑO	1	1	1	0	1	0	0	4	
RECLUTAMIENTO	0	0	0	1	0	1	0	2	
SELECCIÓN	1	1	1	1	1	0	1	6	SI
CONTRATACION	1	1	1	1	1	1	0	6	SI
INDUCCION	1	1	1	1	1	0	1	6	SI
DETECCIÓN NECESIDADES DE CAPACITACION	1	1	1	1	1	1	1	7	SI
PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL	1	1	1	1	1	1	1	7	SI
EVALUACION DE LA CAPACITACION	1	1	1	0	0	0	1	4	
PROMOCION INTERNA	1	1	1	1	1	1	1	7	SI
PLANIFICACION DE COMUNICACIÓN	0	0	0	0	1	1	0	2	
EJECUCIÓN Y CONTROL	1	1	1	1	1	1	1	7	SI
DETERMINACIÓN DE LAS TASAS DE ACCIDENTALIDAD	0	0	0	0	0	1	0	1	
DETERMINACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE NORMAS LEGALES Y AMBIENTALES	0	0	0	0	0	1	0	1	
PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE SALUD OCUPACIONAL	0	0	0	0	1	1	0	2	
PROMUEVE EL CUMPLIMIENTO DE NORMAS DE SEGURIDAD Y CALIDAD	0	0	0	0	0	1	0	1	
SUPERVISA LOS INDICES DE CALIDAD	0	0	1	0	0	0	0	1	
PREPARA CONVENIOS INTERINSTITUCIONALES	0	0	1	0	0	0	0	1	
DOTACIÓN DE EQUIPOS Y VESTUARIO PARA EL PERSONAL	0	0	0	0	0	1	0	1	
SUPERVISIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE NORMAS LEGALES Y AMBIENTALES	0	0	0	0	0	0	1	1	
PATROCINIO ADMINISTRATIVO	0	0	0	0	0	1	0	1	
ELABORACIÓN DE PROYECTOS DE LEYES, DECRETOS, ACUERDOS Y RESOLUCIONES	0	0	0	0	0	0	1	1	
PRESENTACIÓN DE INFORMES JURÍDICOS	0	0	0	0	0	0	1	1	
PLANTEA POLÍTICAS, ESTRATEGIAS Y MODELOS PARA LA FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PLANES DE DESARROLLO	0	0	0	0	0	1	0	1	
DIRIGE EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL	0	0	1	0	0	0	0	1	
SUPERVISA EL CUMPLIMIENTO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL	0	0	1	0	0	1	1	3	
EVALÚA LA GESTIÓN INSTITUCIONAL	0	0	1	0	0	0	0	1	
INFORMES DE CONTROL PRESUPUESTARIO	0	0	0	0	0	1	0	1	
CERTIFICACIONES PRESUPUESTARIAS	0	0	0	0	0	1	0	1	
REFORMAS PRESUPUESTARIAS	0	0	0	0	0	1	0	1	
INFORME DE EJECUCIÓN Y LIQUIDACIÓN PRESUPUESTARIA	0	0	0	0	0	1	0	1	
PRESENTACIÓN DE INFORMES FINANCIEROS	0	0	0	0	0	1	0	1	
DETERMINACIÓN DEL FLUJO DE CAJA	0	0	0	0	0	1	0	1	

Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos

Una vez que se han seleccionado los subprocesos a ser mejorados se procederá con la elaboración del mapa de procesos y análisis de cada uno de ellos.

De conformidad a la técnica utilizada se procedió a seleccionar los procesos que requieren un tratamiento especial, esto no significa que los demás procesos no sean importantes de tratar; pero, para el presente estudio es importante efectuar el levantamiento y análisis de los procesos seleccionados.

Definición de Mapa de Procesos

Un Mapa de Procesos de una Organización, es la representación gráfica de los procesos gobernantes, agregadores de valor y habilitantes tanto de apoyo como de asesoría que se identifican en una organización y que demuestran su interrelacionamiento.

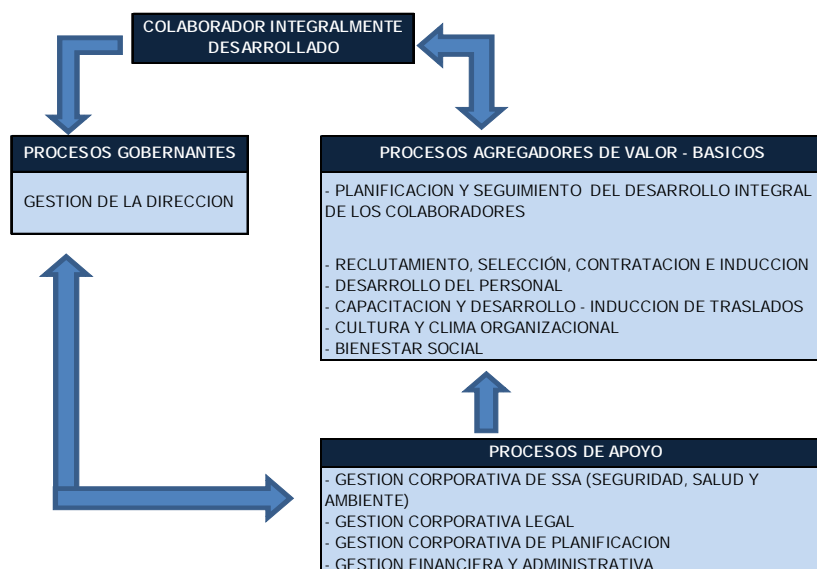
Para realizar el Mapa de Procesos, es necesario identificar y agrupar todos los procesos que integran la organización y clasificarlos de conformidad a su grado de contribución al cumplimiento de la misión

Generalmente un Mapa de Procesos identifica tres tipos de procesos:

- **Procesos Gobernantes:** También llamados de gobierno, gobernadores, estratégicos, de dirección, de regulación o de gerenciamiento, son los responsables de emitir políticas, directrices y planes estratégicos para el funcionamiento de la institución; proporcionan pautas de acción para los demás procesos y son realizados por la dirección general o en nombre de esta. Se suelen hacer referencia a reglamentación, leyes, normativas, aplicables al producto o servicio y que no son controlados por el mismo.

- **Procesos Agregadores de Valor:** También llamados específicos, principales, productivos, claves o sustantivos, de operación, de producción, institucionales, primarios. Son los responsables de generar productos o servicios que responden a la razón de ser de la institución a su misión y objetivos estratégicos, se refieren a los procesos de la cadena de valor realizados mediante actividades esenciales y tienen impacto en el cliente creando valor para éste.
- **Procesos Habilitantes:** Se clasifican en procesos habilitantes de asesoría y los procesos habilitantes de apoyo, estos últimos conocidos como sustento accesorio, de soporte, de staff o administrativos. Son responsables de brindar productos de asesoría y apoyo logístico para generar el portafolio de productos institucionales demandados por los procesos gobernantes, agregadores de valor y por ellos mismos.³

Gráfico Nº 3.5: Mapa de Procesos de Recursos Humanos



Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos

³ Diseño de procesos/pg 11. Norma Técnica de diseño de Estatutos de Gestión por Procesos Resolución SENRES-PROC-2006

De acuerdo a lo determinado en la Selección de Procesos y nuestro Mapa de Procesos, los procesos y subprocesos a ser mejorados corresponden a la cadena de valor.

PROCESOS GOBERNANTES

Gestión de la Presidencia

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control

PROCESOS AGREGADORES DE VALOR O BÁSICOS

Gestión Corporativa De Recursos Humanos **GRRHH**

Proceso de Planificación y Seguimiento del Desarrollo Integral de Los Colaboradores

1.- Subproceso de Descripción y Clasificación del Puesto

Proceso de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción

1.- Subproceso de Selección

2.- Subproceso de Contratación

3.- Subproceso de Inducción

Proceso de desarrollo del personal **PDP**

2.- Subproceso de Detección necesidades de capacitación

3.- Subproceso de Plan de desarrollo individual

Proceso de capacitación y desarrollo - inducción de traslados **PCYD**

4.- Subproceso de Promoción Interna

Proceso de cultura y clima organizacional **PCYCO**

5.- Subproceso de ejecución y control

PROCESOS HABILITANTES O DE APOYO

Gestión corporativa de SSA y responsabilidad social

Gestión corporativa legal

Gestión financiera administrativa

3.8 Hoja de Costos de Personal Operativo y Total

3.8.1 Hoja de costos de personal que interviene en el proceso corporativo de recursos humanos

Es fundamental realizar el análisis de los costos de las remuneraciones anuales del personal que trabaja en el área de recursos humanos, para cuyo efecto se realizó una ponderación de los subprocesos seleccionados o inventariados que intervienen en esta área y de acuerdo al grado de contribución e importancia se le asignó tres puntos al de mayor contribución y un punto al de menor contribución.

La sumatoria de los pesos asignados a los ocho subprocesos fue del 20%, obteniendo los siguientes resultados que se detallan a continuación:

Cuadro N° 3.2: Hoja de Costos (remuneraciones + operaciones) del Personal que interviene en el Proceso Corporativo de Recursos Humanos

CARGOS	CANTIDAD	REMUNERACIÓN ANUAL	MENSUAL=TOTAL/12 MESES	DIARIO=MENSUAL/30 DIAS	HORA=DIARIO/8 HORAS	MINUTO=HORA/60 SEGUNDOS	COSTO OPERATIVO PROMEDIO POR MINUTO	COSTO UNITARIO TOTAL POR MINUTO
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
GERENTE CORP.RRHH	1	50.000,00	4.166,67	138,89	17,36	0,2894	0,0170	0,3063
ESPECIALISTA ADMINISTRACION, SALARIOS Y BENEFICIOS	1	18.000,00	1.500,00	50,00	6,25	0,1042		0,1212
ANALISTA SELECCIÓN, DESARROLLO Y CULTURA	1	14.400,00	1.200,00	40,00	5,00	0,0833		0,1003
ANALISTA CAPACITACION Y DESARROLLO	1	14.400,00	1.200,00	40,00	5,00	0,0833		0,1003
ANALISTA NOMINA	1	14.400,00	1.200,00	40,00	5,00	0,0833		0,1003
TRABAJADORA SOCIAL	1	15.200,00	1.266,67	42,22	5,28	0,0880		0,1050

Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos

La columna cuarta corresponde a la remuneración mensual de las personas que trabajan en el área de Recursos Humanos

La quinta columna corresponde a la remuneración diaria, que resulta de dividir la remuneración mensual para treinta

La sexta columna corresponde al valor hora de trabajo, que resulta de dividir el valor diario para ocho.

La séptima columna corresponde al valor minuto de trabajo, que resulta de dividir el valor hora para sesenta

La octava columna corresponde al costo operativo promedio del personal que labora en el área de recursos humanos

La novena columna corresponde al costo total por minuto, que resulta de sumar el valor minuto de trabajo más el valor del costo operativo promedio por minuto

3.8.2 Hoja de costos de operaciones del proceso corporativo de recursos humanos

Una vez determinado los costos de las remuneraciones del personal, es necesario sumar a estos los costos operativos que incluyen: Luz, agua, teléfono, depreciación de equipos y muebles, suministros de oficina, copiadora, mantenimiento de equipos y muebles y limpieza.

Para la presenta investigación este costo se determinó en base a todas las personas que trabajan en el área administrativa de OCP, que suman 135 personas.

Cuadro Nº 3.3: Costos de Operaciones

COSTOS OPERATIVOS	TOTAL ANUAL	MENSUAL= TOTAL/12 MESES	DIARIO= MENSUAL/30 DIAS	HORA= DIARIO/8 HORAS	MINUTO= HORA/60 SEGUNDOS	Nº DE PERSONAS MATRIZ QUITO (135 personas)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Luz	4.200,00	350,00	11,67	1,46	0,02	0,0002
Agua	1.300,00	108,33	3,61	0,45	0,01	0,0001
Teléfono	54.000,00	4.500,00	150,00	18,75	0,31	0,0023
Depreciación de equipos y muebles	300.000,00	25.000,00	833,33	104,17	1,74	0,0129
Suministros de oficina	12.000,00	1.000,00	33,33	4,17	0,07	0,0005
Copiadora	1.000,00	83,33	2,78	0,35	0,01	0,0000
Mantenimiento de equipos y muebles	12.000,00	1.000,00	33,33	4,17	0,07	0,0005
Limpieza	12.000,00	1.000,00	33,33	4,17	0,07	0,0005
Total	396.500,00	33.041,67	1.101,39	137,67	2,29	0,0170

Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos

Los resultados de los valores de cada columna corresponde al siguiente detalle:

$$\text{MENSUAL} = \frac{\text{ANUAL}}{12 \text{ MESES}}$$

$$\text{DIARIO} = \frac{\text{MENSUAL}}{30 \text{ DIAS}}$$

$$\text{HORA} = \frac{\text{DIARIO}}{8 \text{ HORAS}}$$

$$\text{MINUTO} = \frac{\text{HORA}}{60 \text{ SEGUNDOS}}$$

Para determinar el costo total por cada puesto de trabajo le sumamos al costo minuto de remuneraciones el costo operativo promedio, los resultados se detallan en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 3.4: Resumen Costo Total Minuto

PUESTOS	COSTO MINUTO REMUNERACIÓN	COSTO OPERATIVO PROMEDIO	COSTO TOTAL
(1)	(2)	(3)	(4)
GERENTE CORPORATIVO	0,2894	0,0170	0,3063
ESPECIALISTA EN RECURSOS HUMANOS	0,1042		0,1212
ANALISTA EN RECURSOS HUMANOS	0,0833		0,1003
TRABAJADORA SOCIAL	0,0880		0,1050

Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos

3.9 Levantamiento y Análisis de procesos seleccionados

3.9.1 Levantamiento de Procesos Seleccionados

Uno de los grandes retos de toda organización es poder ajustar las metodologías a procedimientos más ágiles y expeditos, dichas metodologías tienen que estar correctamente basadas en técnicas modernas de levantamiento de procesos con criterios de calidad para el servicio.

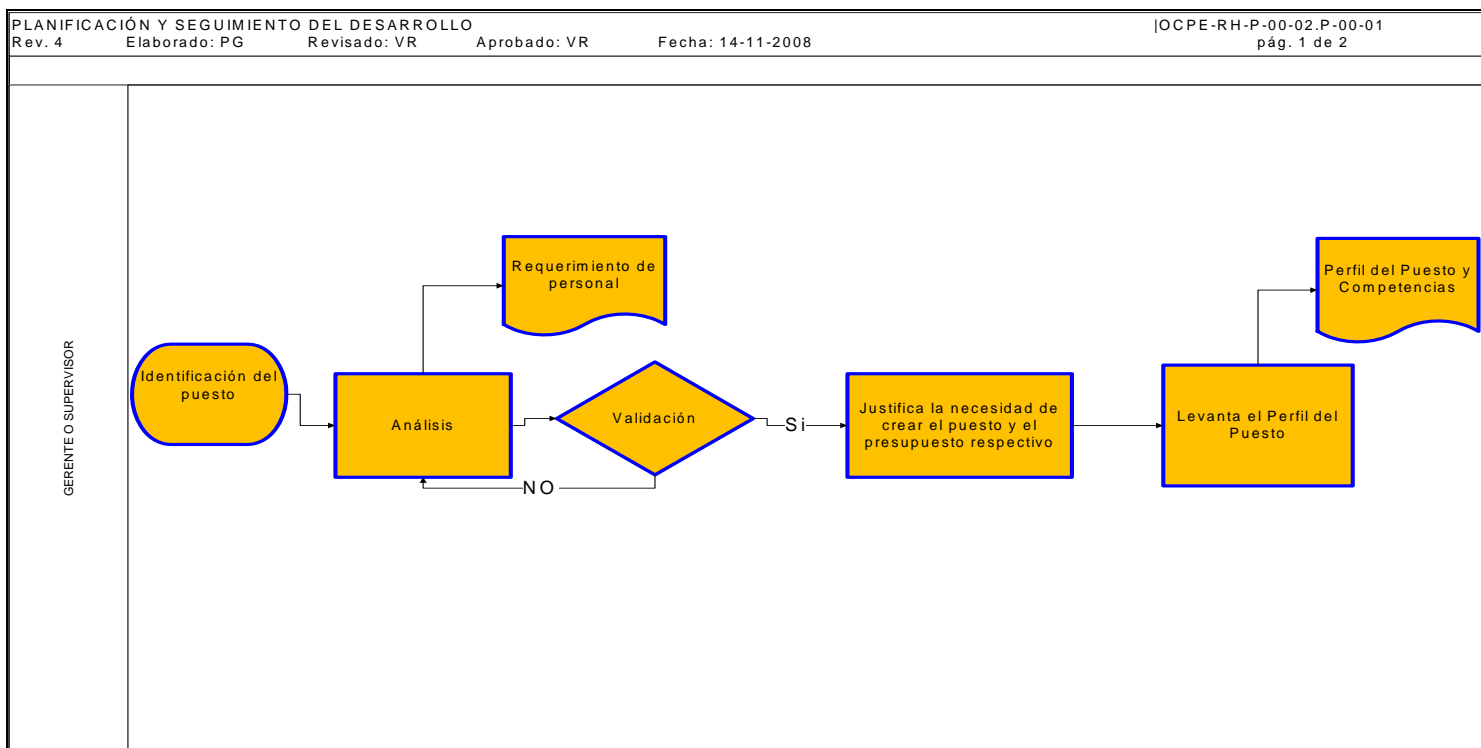
Cabe recalcar que el concepto de calidad en el servicio está vinculado a los métodos y procesos productivos de la institución, por ello es necesario realizar el levantamiento organizado y detallado de las actividades de los procesos seleccionados para identificar el inicio y el fin de cada uno de ellos con la finalidad de entregar un insumo para su posterior análisis.

El levantamiento de los procesos corresponde a la cadena de valor y se realizó mediante diagramas de flujo, para representar en forma gráfica las actividades secuenciales de los subprocesos seleccionados, los mismos que a continuación se detallan:

PROCESO CORPORATIVO DE RECURSOS HUMANOS

1. Subproceso de descripción y clasificación del puesto
2. Subproceso de selección
3. Subproceso de contratación
4. Subproceso de inducción
5. Subproceso de detección de necesidades de capacitación
6. Subproceso de plan de desarrollo individual
7. Subproceso de promoción Interna
8. Subproceso de ejecución y control de comunicación

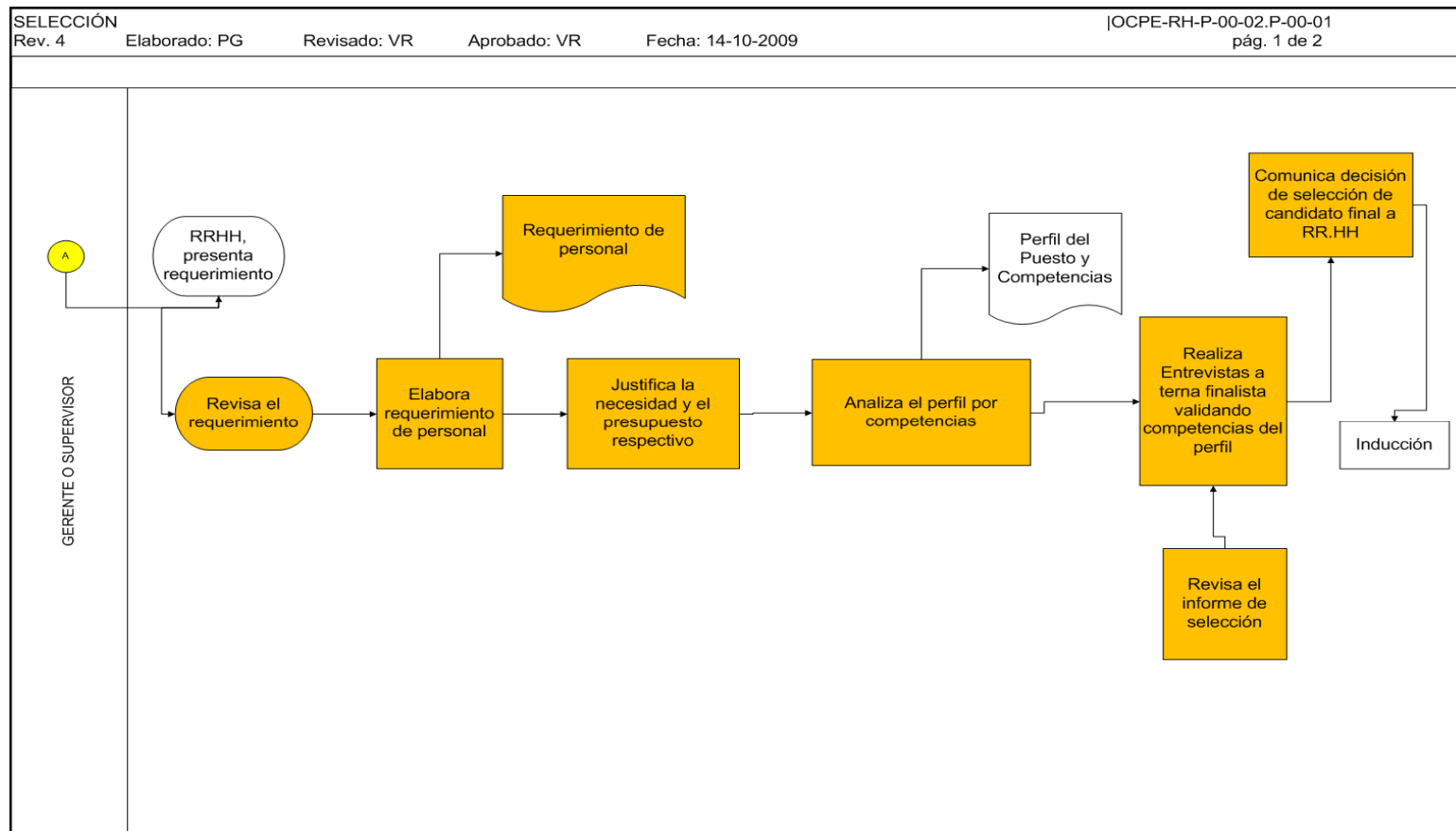
Gráfico N° 3.6: Diagrama de Flujo del Proceso de Planificación y Seguimiento del Desarrollo



Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos

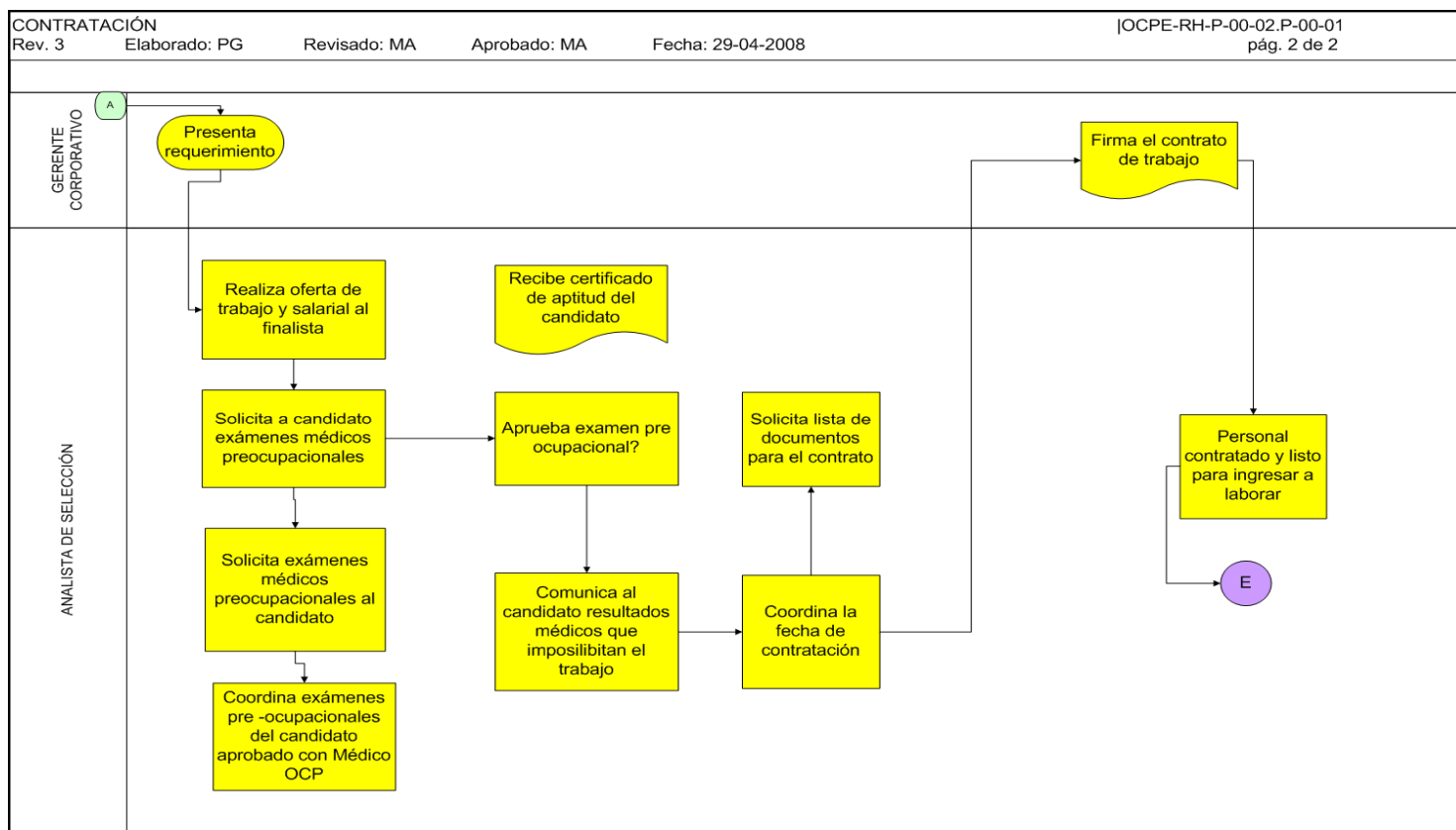
Gráfico N° 3.7: Diagrama de Flujo del Subproceso de Selección



Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos

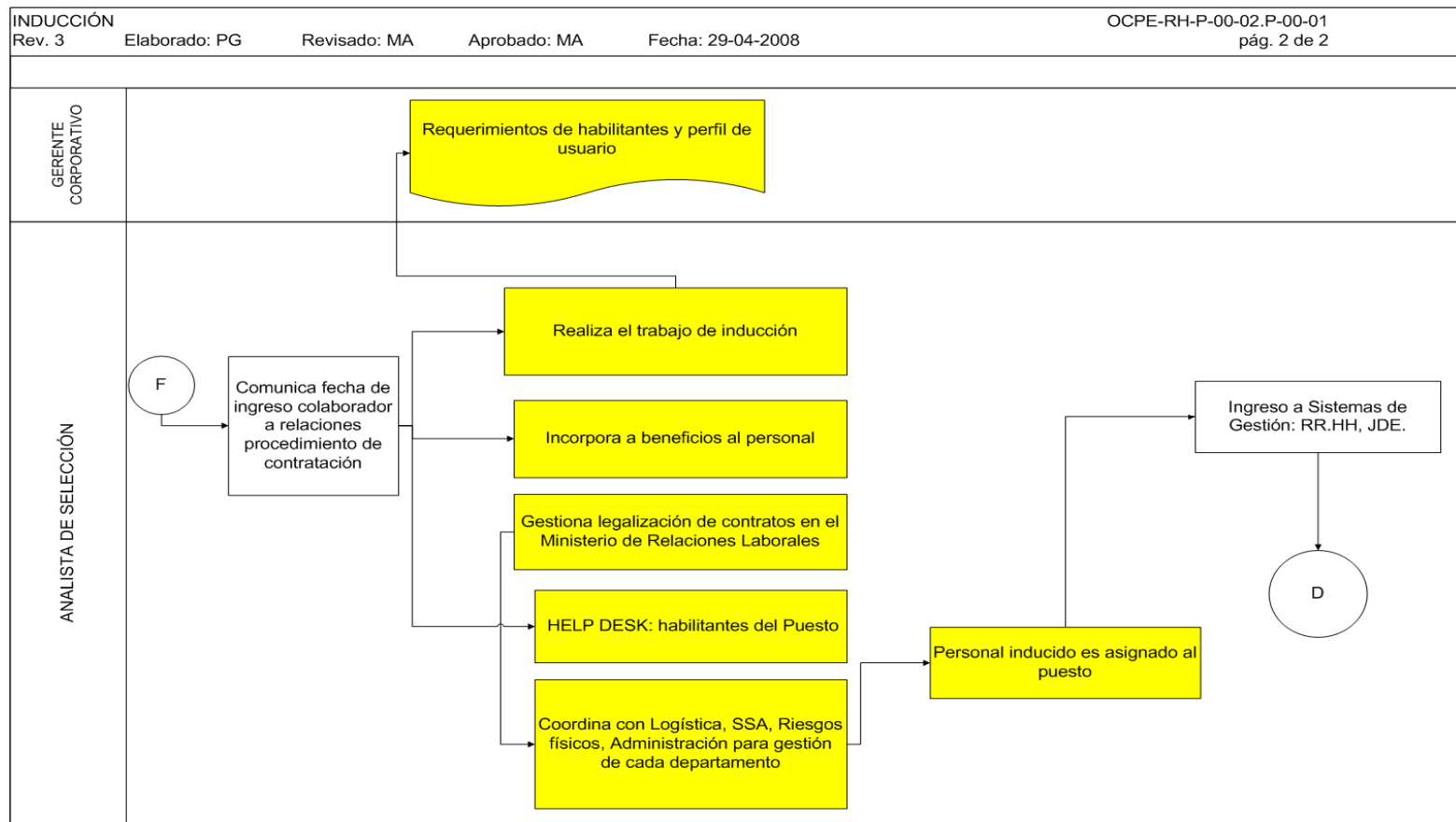
Gráfico N° 3.8: Diagrama de Flujo del Subproceso de Contratación



Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos

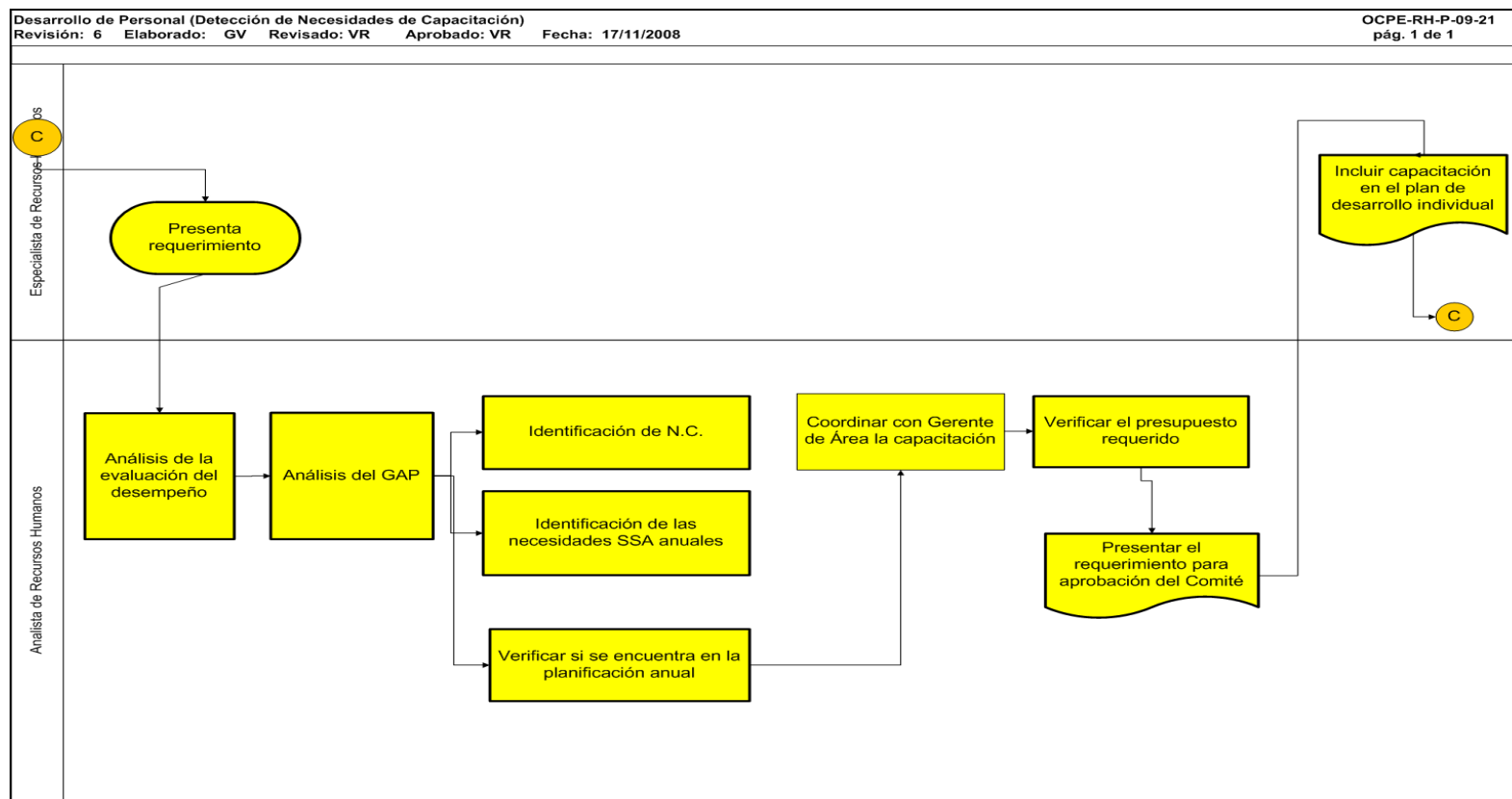
Gráfico N° 3.9: Diagrama de Flujo del Subproceso de Inducción



Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos

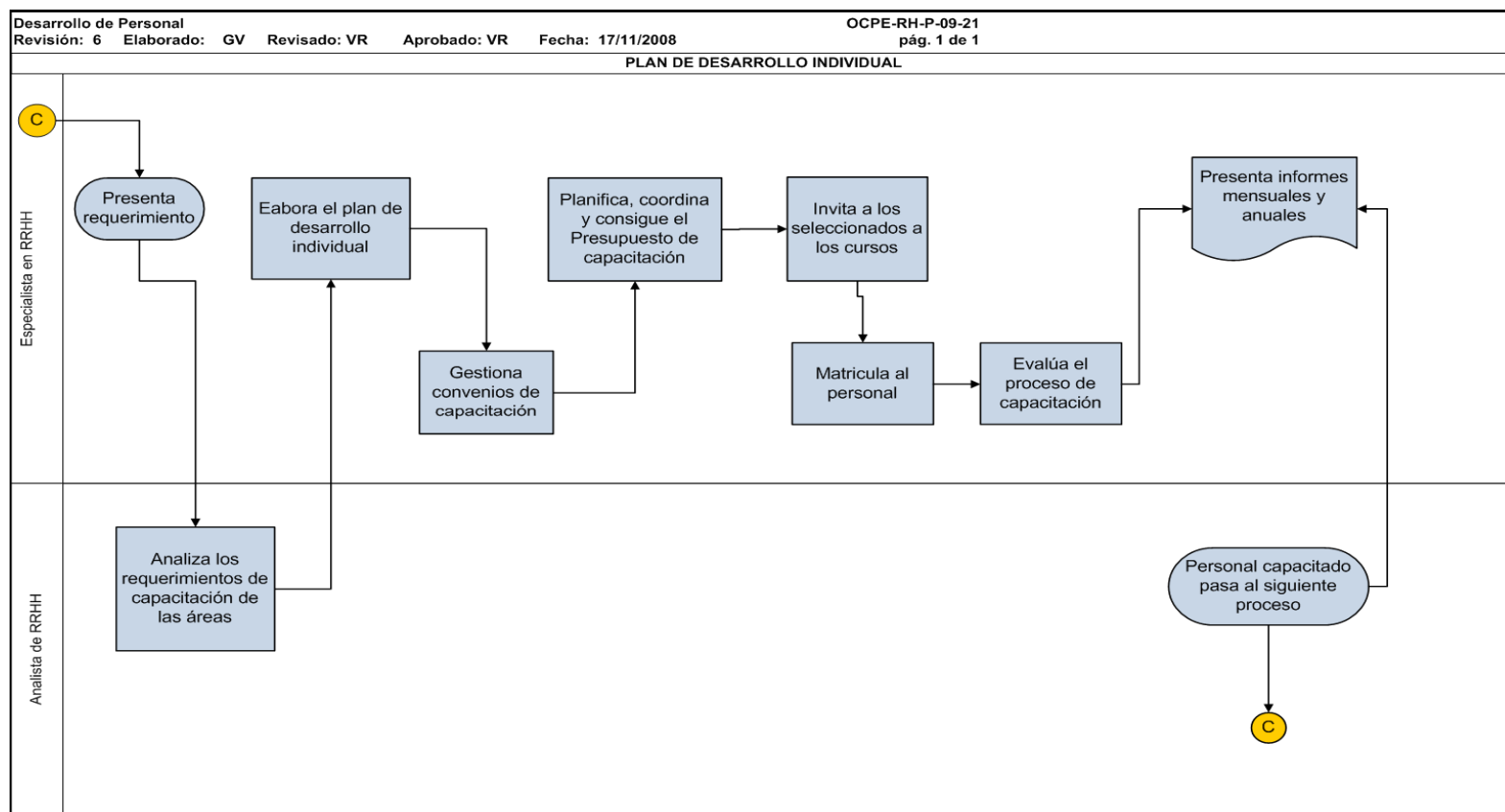
Gráfico N° 3.10: Diagrama de Flujo del Subproceso de Detección de Necesidades de Capacitación



Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos

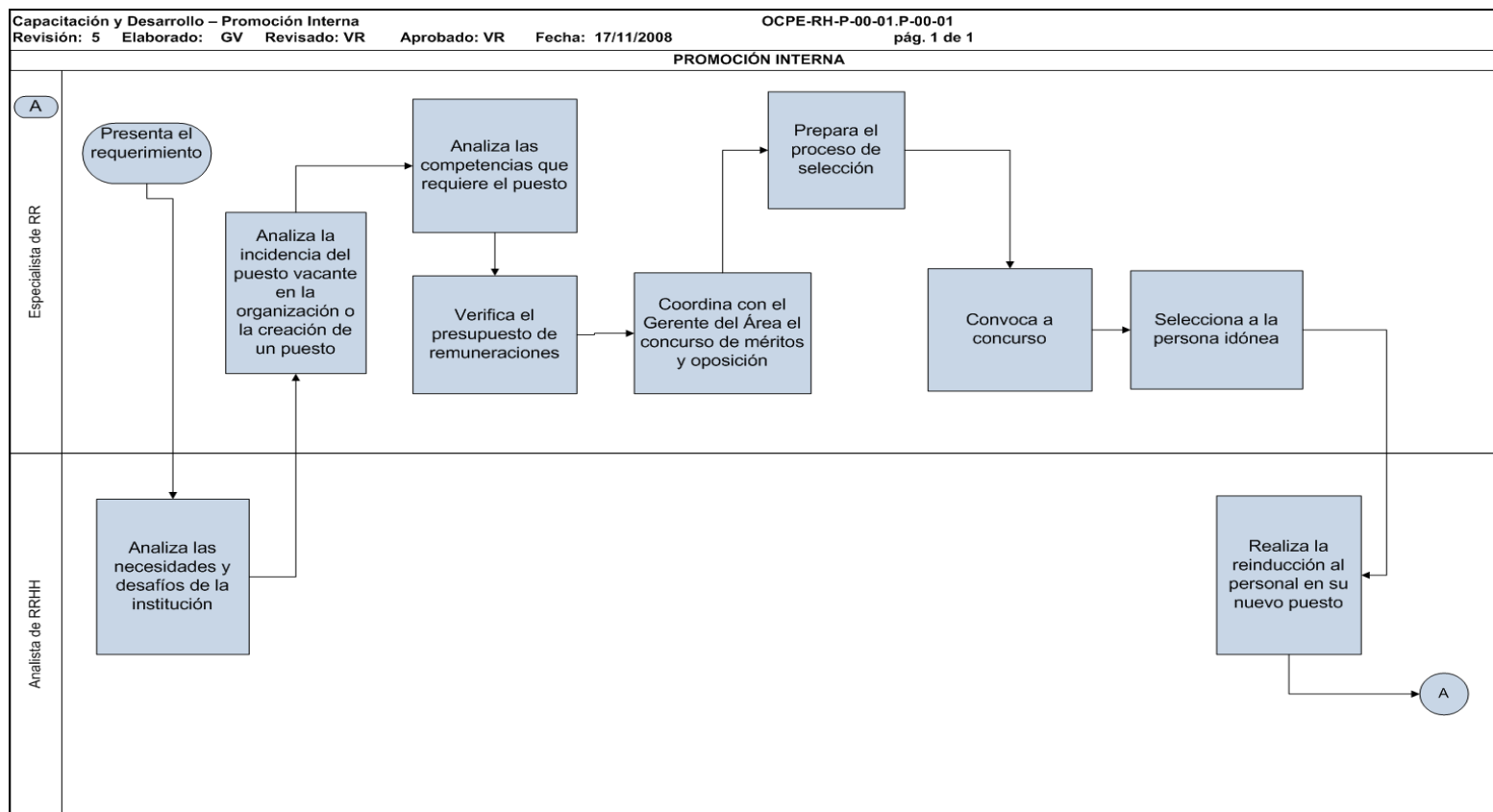
Gráfico N° 3.11: Diagrama de Flujo del Subproceso de Plan de Desarrollo Individual



Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos

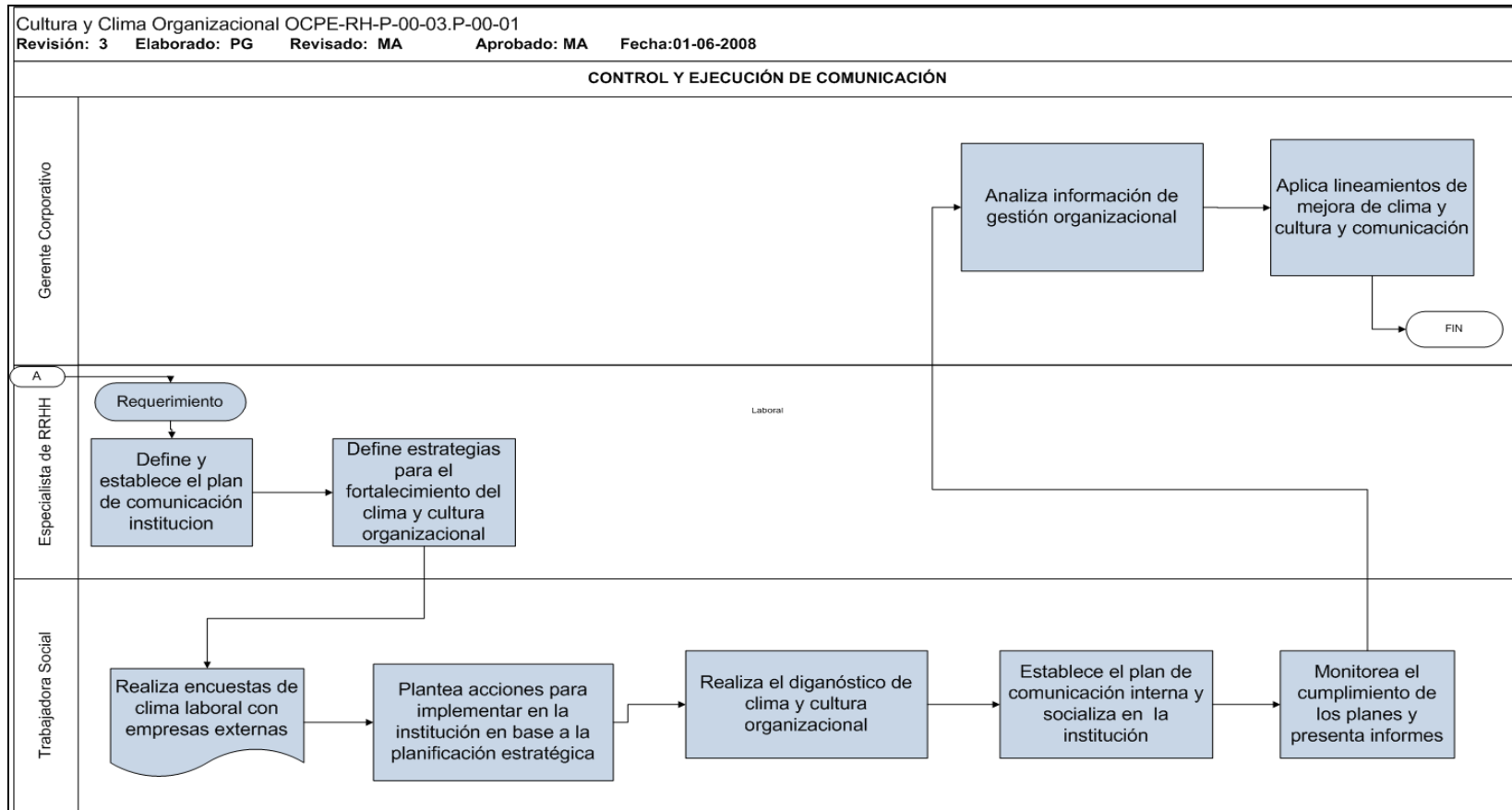
Gráfico N° 3.12: Diagrama de Flujo del Subproceso de Promoción Interna



Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos

Gráfico N° 3.13: Diagrama de Flujo del Subproceso de Ejecución y Control



Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos

3.9.2 Análisis de Procesos Seleccionados

Luego del levantamiento de los procesos seleccionados es necesario realizar el análisis de los mismos, para ello utilizamos el diagrama de símbolos que se detalla en el siguiente cuadro:

Gráfico N° 3.14: Simbología de Procesos (norma ANSI)

SIMBOLO	REPRESENTA	VALORACIÓN
	Inicio o Término: El principio o el fin del flujo.	NAV
	Actividad: Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el proceso.	AV
	Documento: Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del proceso.	NAV
	Decisión o alternativa: Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.	NAV
	Conector: Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.	NAV
	Conector de página: Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.	NAV

Fuente: www.wikipedia.org

Para el análisis de los subprocesos seleccionados es importante identificar los tiempos y costos de cada una de las actividades que intervienen en el proceso de manera cronológica y se deberá determinar la eficiencia en forma porcentual.

Para determinar el porcentaje de eficiencia en el tiempo y el costo nos valemos de la siguiente fórmula:

$$\text{Eficiencia de Tiempo} = \frac{\Sigma \text{Agrega Valor Tiempo}}{\Sigma \text{Tiempo Total}}$$

$$\text{Eficiencia de Costo} = \frac{\Sigma \text{Agrega Valor Costo}}{\Sigma \text{Costo Total}}$$

A continuación se detalla el análisis de los procesos seleccionados:







Cuadro N° 3.6: Diagrama de Procesos: Subproceso de Selección

OCP Ecuador S.A.			Proceso: RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN			Subproceso: SELECCIÓN									
Ingreso: Requerimiento de personal			Resultado: Personal seleccionado			Tiempo Total en Minutos: 1.500,00		Eficiencia Tiempo en porcentaje: 72,00			Costo Total en dólares: 150,45			Eficiencia Costos en porcentaje: 72,00	
N°	Responsable	Actividad	Personal			Tiempo (Minutos)		Valor minuto	Costo (Dólares)		Observaciones				
			AV	NAV	AV	NAV									
1	Gerente Corporativo	Presenta requerimiento	x												
2	ANALISTA DE RRHH	Revisa requerimiento y descriptivo de funciones		x			180		0,1003	18,05	0,00				
3	ANALISTA DE RRHH	Elabora requerimiento de personal			x			90	0,1003	0,00	9,03				
4	ANALISTA DE RRHH	Justifica la necesidad y el presupuesto		x			180		0,1003	18,05	0,00				
5	ANALISTA DE RRHH	Analiza el perfil del puesto por competencias		x			360		0,1003	36,11	0,00				
6	ANALISTA DE RRHH	Realiza entrevista a terna finalista		x			360		0,1003	36,11	0,00				
7	ANALISTA DE RRHH	Comunica decisión de selección de candidato final			x			90	0,1003	0,00	9,03				
8	ANALISTA DE RRHH	Solicita a Riesgos Físicos verificación de antecedentes			x			150	0,1003	0,00	15,05				
9	ANALISTA DE RRHH	Personal seleccionado listo para la contratación	x					90	0,1003	0,00	9,03			Frontera para el próximo sub proceso	
TOTAL							1.080	420,00		108,32	42,13				
TOTAL AV + NAV							1.500			150,45					
EFICIENCIA EN %							72,00			72,00					

Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos

Cuadro N° 3.7: Diagrama de Procesos: Subproceso de Contratación

OCP Ecuador S.A.			Proceso: RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN			Subproceso: CONTRATACIÓN									
N°	Responsable	Actividad	Ingresos: Requerimiento de contratación de personal			Tiempo Total en Minutos		930,00		Eficiencia Tiempo en porcentaje:			61,29		
			Resultado: Personal contratado			Costo Total en dólares:		111,82		Eficiencia Costos en porcentaje:			67,71		
									Tiempo (Minutos)		Valor minuto	Costo (Dólares)		Obsecciones	
			AV		NAV		AV		NAV		AV		NAV		
1	Gerente Corporativo	Presenta requerimiento	x												
2	ANALISTA DE RRHH	Realiza oferta de trabajo y salarial al finalista		x					180		0,1003	18,05	0,00		
3	ANALISTA DE RRHH	Solicita exámenes médicos preocupacionales al candidato			x					90	0,1003	0,00	9,03		
4	ANALISTA DE RRHH	Coordina exámenes pre -ocupacionales del candidato aprobado con Médico OCP		x					180		0,1003	18,05	0,00		
5	ANALISTA DE RRHH	Recibe certificado de aptitud del candidato			x					30	0,1003	0,00	3,01		
6	ANALISTA DE RRHH	Aprueba examen pre ocupacional?				x				90	0,1003	0,00	9,03		
7	ANALISTA DE RRHH	Comunica al candidato resultados médicos que imposibilitan el trabajo		x					60		0,1003	6,02	0,00		
8	ANALISTA DE RRHH	Coordina fecha contratación		x					60		0,1003	6,02	0,00		
9	ANALISTA DE RRHH	Solicita lista de documentos para el contrato			x					90	0,1003	0,00	9,03		
10	Gerente Corporativo	Firma el contrato de trabajo		x					90		0,3063	27,57	0,00		
11	ANALISTA DE RRHH	Personal contratado y listo para ingresar a laborar	x							60	0,1003	0,00	6,02		Frontera para el próximo sub proceso
TOTAL									570	360,00		75,71	36,11		
TOTAL AV + NAV									930		111,82				
EFICIENCIA EN %									61,29		67,71				

Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos

Cuadro N° 3.8: Diagrama de Procesos: Subproceso de Inducción

OCP Ecuador S.A.			Proceso: RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN			Subproceso: INDUCCIÓN							
Ingreso: Requerimiento de inducción de personal			Resultado: Personal inducido a la institución			Tiempo Total en Minutos		Eficiencia Tiempo en porcentaje:					
N°	Responsable	Actividad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tiempo (Minutos)		Valor		Obsevaciones
									AV	NAV	minuto	(Dólares)	
						Costo Total en dólares:		Eficiencia Costos en porcentaje:					
						3.940,00		93,15					
						395,18		93,15					
						3.670		270,00		368,10		27,08	
						3.940		395,18					
						93,15		93,15					
1	Gerente Corporativo	Requerimientos de habilitantes y Perfil de usuario	x										
2	ANALISTA DE RRHH	Realiza el trabajo de inducción al personal		x					360		0,1003	36,11	
3	ANALISTA DE RRHH	Incorpora a beneficios al personal			x					90	0,1003	9,03	
4	ANALISTA DE RRHH	Gestiona legalización de contratos en el Ministerio de Relaciones Laborales		x					3.000		0,1003	300,90	
5	ANALISTA DE RRHH	Realiza el Help Desk: habilitantes del puesto		x					130		0,1003	13,04	
6	ANALISTA DE RRHH	Coordina con logística, SSA y Riesgos físicos materiales y equipos		x					180		0,1003	18,05	
7	ANALISTA DE RRHH	Personal inducido es asignado al puesto de trabajo	x							180	0,1003	18,05	Frontera para el próximo sub proceso
TOTAL						3.670		270,00		368,10		27,08	
TOTAL AV + NAV						3.940		395,18					
EFICIENCIA EN %						93,15		93,15					

Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos







Cuadro N° 3.9: Diagrama de Procesos: Subproceso de Detección de Necesidades de Capacitación

OCP Ecuador S.A.			Proceso: DESARROLLO DEL PERSONAL		Subproceso: DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN										
N°	Responsable	Actividad	Ingresos: Requerimiento de capacitación			Tiempo Total en Minutos		Eficiencia Tiempo en porcentaje:					Eficiencia Costos en porcentaje:		
			Resultado: Incluir capacitación en el plan			Costo Total en dólares:									
			□	□	□	◀	●	▾	Tiempo (Minutos)		Valor minuto	Costo (Dólares)		Obsevaciones	
AV	NAV				AV	NAV		AV	NAV						
1	ESPECIALISTA DE RRHH	Presenta requerimiento	x												
2	ANALISTA DE RRHH	Análisis de la evaluación del desempeño		X					600		0,1003	60,18			
3	ESPECIALISTA DE RRHH	Análisis del GAP		X					200		0,1212	24,24			
4	ESPECIALISTA DE RRHH	Identificación de las necesidades de capacitación		X					400		0,1212	48,48			
5	ANALISTA DE RRHH	Identificación de las necesidades SSA anuales		X					200		0,1003	20,06			
6	ANALISTA DE RRHH	Verificar si se encuentra en la planificación anual				X				100	0,1003	10,03			
7	ANALISTA DE RRHH	Coordinar con Gerente de Área la capacitación		X					150		0,1003	15,05			
8	ANALISTA DE RRHH	Verificar el presupuesto requerido				X				150	0,1003	15,05			
9	ESPECIALISTA DE RRHH	Presentar el requerimiento para aprobación del Comité			X					45	0,1212	5,45			
10	ANALISTA DE RRHH	Incluir capacitación en en plan de desarrollo individual	x							100	0,1003	10,03			Frontera para el próximo sub proceso
							TOTAL	1.550	395,00		168,01	40,56			
							TOTAL AV + NAV		1.945			208,56			
							EFICIENCIA EN %		79,69			80,55			

Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos

Cuadro 3.10: Diagrama de Procesos: Subproceso de Plan de Desarrollo Individual

OCP Ecuador S.A.			Proceso: DESARROLLO DE PERSONAL		Subproceso: PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL								
			Ingres: Requisición de personal		Tiempo Total en Minutos	9.500,00	Eficiencia Tiempo en porcentaje:					84,21	
N°	Responsable	Actividad	Resultado: Personal capacitado			Costo Total en dólares:		Eficiencia Costos en porcentaje:					Obsevaciones
									Tiempo (Minutos)		Valor minuto	Costo (Dólares)	
							AV	NAV			AV	NAV	
1	ESPECIALISTA DE RRHH	Presenta requerimiento	x										
2	ANALISTA DE RRHH	Analiza los requerimientos de capacitación de las áreas		x				200		0,1003	20,060		
3	ESPECIALISTA DE RRHH	Elabora el plan de desarrollo individual			x				300	0,1212		36,360	
4	ESPECIALISTA DE RRHH	Gestiona convenios de capacitación		x				4.500		0,1212	545,400		
5	ESPECIALISTA DE RRHH	Planifica, coordina y consigue el presupuesto de capacitación		x				1.500		0,1212	181,800		
6	ESPECIALISTA DE RRHH	Invita a los seleccionados a los cursos		x				500		0,1212	60,600		
7	ESPECIALISTA DE RRHH	Matricula al personal seleccionado			x				200	0,1212		24,240	
8	ESPECIALISTA DE RRHH	Evalúa el proceso de capacitación		x				1.100		0,1212	133,320		
9	ESPECIALISTA DE RRHH	Presenta informes mensuales y anuales			x				1.000	0,1212		121,200	
10	ANALISTA DE RRHH	Personal capacitado, pasa al siguiente subproceso	x					200		0,1003	20,060		Frontera para el próximo sub proceso
					TOTAL		8.000	1.500			961,24	181,80	
					TOTAL AV + NAV			9.500				1.143,04	
					EFICIENCIA EN %			84,21				84,10	

Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos

Cuadro 3.11: Diagrama de Procesos: Subproceso de Promoción Interna

OCP Ecuador S.A.			Proceso: CAPACITACIÓN DESARROLLO - INDUCCIÓN - TRASLADOS			Subproceso: PROMOCIÓN INTERNA									
Ingresa: Requisición de personal			Resultado: Personal promovido			Tiempo Total en Minutos		2.510,00		Eficiencia Tiempo en porcentaje:			60,96		
N°	Responsable	Actividad	Resultado: Personal promovido			Costo Total en dólares:			292,72		Eficiencia Costos en porcentaje:			60,85	
									Tiempo (Minutos)		Valor minuto	Costo (Dólares)		Obsevaciones	
								AV	NAV			AV	NAV		
1	ESPECIALISTA DE RRHH	Presenta requerimiento	x												
2	ANALISTA DE RRHH	Analiza las necesidades y desafíos de la institución		x						350		0,1003	35,11		
3	ESPECIALISTA DE RRHH	Analiza la incidencia del puesto vacante en la organización o la creación de un puesto		x						350		0,1212	42,42		
4	ESPECIALISTA DE RRHH	Analiza las competencias que requiere el puesto		x						350		0,1212	42,42		
5	ESPECIALISTA DE RRHH	Verifica el presupuesto de remuneraciones		x						240		0,1212	29,09		
6	ESPECIALISTA DE RRHH	Coordina con el Gerente del Área el concurso de méritos y oposición		x						240		0,1212	29,09		
7	ESPECIALISTA DE RRHH	Prepara el proceso de selección			x						300	0,1212		36,36	
8	ESPECIALISTA DE RRHH	Convoca a concurso			x						180	0,1212		21,82	
9	ESPECIALISTA DE RRHH	Selecciona a la persona idónea				x					300	0,1212		36,36	
10	ANALISTA DE RRHH	Realiza la reinducción al personal en su nuevo puesto	x								200	0,1003		20,06	Frontera para el próximo sub proceso
						TOTAL		1.530	980			178,12	114,60		
						TOTAL AV + NAV		2.510				292,72			
						EFICIENCIA EN %		60,96				60,85			

Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos

Cuadro N° 3.12: Diagrama de Procesos: Subproceso Ejecución y Control

OCP Ecuador S.A.			Proceso: CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL		Subproceso: EJECUCIÓN Y CONTROL DE COMUNICACIÓN											
Ingresa: Requisición del plan de comunicación			Resultado: Aplicación de lineamientos		Tiempo Total en Minutos: 7.600,00		Eficiencia Tiempo en porcentaje: 51,32					Costo Total en dólares: 1.011,53			Eficiencia Costos en porcentaje: 53,63	
N°	Responsable	Actividad	Resultado: Aplicación de lineamientos			Tiempo (Minutos)			Valor minuto		Costo (Dólares)		Obsevaciones			
			AV	NAV	AV	AV	NAV	AV	NAV							
1	ESPECIALISTA DE RRHH	Presenta requerimiento	x													
2	ESPECIALISTA DE RRHH	Define y establece el plan de comunicación institucional		x				500		0,1003	50,15					
3	Trabajadora Social	Realiza encuestas de clima laboral			x				1.500	0,1050	157,50					
4	Trabajadora Social	Plantea acciones para implementar en la institución en base a la planificación estratégica		x				1.000		0,1050	105,00					
5	Trabajadora Social	Realiza el diagnóstico de clima y cultura organizacional		x				900		0,1050	94,50					
6	ESPECIALISTA DE RRHH	Define estrategias para el fortalecimiento del clima y cultura organizacional		x				900		0,1212	109,08					
7	Trabajadora Social	Establece el plan de comunicación interna y socializa en la institución			x				900	0,1050	94,50					
8	Trabajadora Social	Monitorea el cumplimiento de los planes				x			900	0,1050	94,50					
9	GERENTE CORPORATIVO	Analiza información de gestión organizacional			x				400	0,3063	122,52					
10	GERENTE CORPORATIVO	Aplica lineamientos de mejora de clima y cultura y comunicación		x				600		0,3063	183,78			Frontera para el próximo sub proceso		
TOTAL							3.900	3.700			542,51	469,02				
TOTAL AV + NAV							7.600					1.011,53				
EFICIENCIA EN %							51,32					53,63				

Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos

3.10 Caracterización de procesos

Con la finalidad de establecer las relaciones que existen entre todos los procesos internos, externos, insumos, salidas, proveedores, clientes, controles y riesgos que permiten clarificar de forma sencilla el accionar de la institución y de manera especial sus procesos, se realiza la caracterización.

La caracterización de los procesos internos y externos de la institución puede contener como mínimo los siguientes puntos:

- Objeto del proceso y responsable del mismo
- Proveedores e insumos o entradas y productos o salidas y usuario o clientes.
- Recursos asociados a la gestión del proceso
- Riesgos y controles asociados e indicadores del proceso
- Requisitos relacionados con el proceso y documentos y registros del mismo⁴

Gráfico N° 3.15: Formato Hoja de Caracterización

HOJA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO						Revisión No. Fecha:
PROVEEDOR		PROPIETARIO DEL PROCESO		CLIENTES		
INTERNO:				INTERNO:		
EXTERNO:		LÍMITES DEL PROCESO		EXTERNOS:		
		INICIO:				
		FIN:				
INSUMOS		NOMBRE DEL PROCESO		PRODUCTO/SERVICIO		
		NOMBRE DE LOS SUBPROCESOS				
		CONTROLES				
PERSONAL:		SEGURIDAD:		INSTALACIONES:		
FINANCIEROS:				EQUIPOS:		
OBSERVACIONES:				TECNOLOGÍA:		
OBJETIVO RELACIONADO CON EL P.O.R.	INDICADOR DEL PROCESO	INDICADOR DE RIESGO	FORMAS DE CALIFICAR	RESPONSABLE	ESCALA RIESGO	SE FORTA
EL OBJETIVO DEBE REFLEJAR EL OBJETIVO DEL SUBPROCESO						

⁴ Universidad Nacional de Colombia. www.unal.edu.com

Gráfico N°3.16: Hoja de Caracterización Proceso Corporativo Recursos Humanos

PROVEEDOR		PROPIETARIO DEL PROCESO		CLIENTES				
P1	Ciente interno y externo	GERENTE CORPORATIVO DE RECURSOS HUMANOS		DIRECTOS:				
P2	Proceso de Planificación y seguimiento del desarrollo integral de los colaboradores			C1 Proceso de Planificación y seguimiento del desarrollo integral de los colaboradores				
P3	Proceso de Reclutamiento, selección, contratación e inducción			C2 Proceso de Reclutamiento, selección, contratación e inducción				
P4	Proceso de Desarrollo del personal			C3 Proceso de Desarrollo del personal				
P5	Proceso de Capacitación y desarrollo - inducción de traslados			C4 Proceso de Capacitación y desarrollo - inducción de traslados				
P6	Proceso de Cultura y clima organizacional			C5 Proceso de Cultura y clima organizacional				
		LIMITES DEL PROCESO INICIO: Planificación, obtención de recursos humanos, contratación, desarrollo personal y profesional, capacitación, integración y bienestar. FIN: Personal idoneo para el puesto y comprometido con la institución		FINAL: Colaborador				
INSUMOS		NOMBRE DEL PROCESO		PRODUCTO/SERVICIO				
E1.1	Información de necesidades de personal	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS		S1 Personal idoneo incorporado a OCP				
E1.2	Documentos: requisitos para el ingreso			S2 Desarrollo de competencias del personal				
E1.3	Justificación de recursos humanos	CONTROLES INTERNOS: Manual de recursos humanos Normas de control interno EXTERNOS: Constitución de la República Código de Trabajo Leyes y normas conexas Disposiciones del Ministerio de Relaciones Laborales NOMBRE DE LOS SUBPROCESOS Descripción y clasificación del puesto Detección de necesidades de capacitación Plan de desarrollo individual Promoción Interna Ejecución y control		S3 Personal motivado, sico-fisicamente apto y comprometido con OCP				
E2	Verificación del presupuesto			S4 Personal que trabaja bajo normas y estándares de calidad y seguridad				
E3.1	Llamamiento a concurso			S5 Incremento de productividad en OCP				
E3.2	Selección definitiva							
E3.3	Contratación							
E3.4	Plan de capacitación							
E4	Promoción							
E5	Programa de incentivos							
				RECURSOS Personal de Planta que labora en: Gerencia corporativa Analista de capacitación y desarrollo Analista senior de nómina Trabajadora social Analista senior de selección		INSTALACIONES: 4 estaciones de bombeo. Amazonas y Cayagama en Sucumbios y Sardinas (Napo); 2 estaciones reductoras de presión, Chiquilpe y Puerto Quito; 1 terminal marítimo en Esmeraldas EQUIPOS: Vehículos propios, equipos de seguridad, de computación, de comunicación e impresoras TECNOLOGÍA: Sistema RSN, SIEEQ, SDI, Intranet, Correo electrónico MATERIALES: Suministros de oficina, materiales de seguridad, herramientas		
INDICADORES								
OBJETIVO RELACIONADO	META	INDICADOR DEL PROCESO	FORMA DE CALCULO	RESPONSABLE	FRECUENCIA	REPORTA A:		
Disponer personal capacitado, comprometido con la institución y sico-fisicamente apto	Transformar el 100% del colectivo de la institución en personas integralmente capacitadas y comprometidas con la institución	Total de personas capacitadas y comprometidas con la institución	$\frac{\text{Número de personas capacitadas y comprometidas con la institución} \times 100}{\text{Número de colaboradores de OCP}}$	Gerente Corporativo de Recursos Humanos	Anual	Presidencia		
Disponer de un subproceso óptimo y equitativo de clasificación de puestos	Levantar por lo menos el 30% de los perfiles de puestos por competencias de OCP	Total de perfiles de puestos levantados e implementados de acuerdo al Manual	$\frac{\text{Número de perfiles de puestos levantados} \times 100}{\text{Número de perfiles de puestos planificados de OCP}}$	Analista en capacitación y desarrollo	Mensual	Gerente corporativo		
Disponer de un subproceso de selección justo, equitativo e imparcial	Atender el 100% de los requerimientos de personal	Total de requerimientos de personal atendidos	$\frac{\text{Número de requerimientos de personal atendidos} \times 100}{\text{Número de requerimientos solicitados}}$	Analista de selección	Trimestral	Gerente corporativo		
Disponer de un subproceso de contratación legal y legítimo	Legalizar el 100% de los contratos laborales antes que el servidor ingrese a trabajar	Total de contratos legalizados	$\frac{\text{Número de contratos legalizados} \times 100}{\text{Número de seleccionados definitivos}}$	Analista de contratación	Trimestral	Gerente corporativo		
Disponer de un subproceso de inducción flexible, amigable y óptimo	Realizar el 100% de inducciones al personal antes de asignarle al puesto de trabajo	Total de inducciones realizadas	$\frac{\text{Número de inducciones realizadas} \times 100}{\text{Número de contratos legalizados}}$	Analista en capacitación y desarrollo	Trimestral	Gerente corporativo		
Disponer de un subproceso de D.N.C. coherente basado en las necesidades institucionales	Determinar el GAP o brecha del 15% del personal de la institución	Total de personas determinadas el GAP o brecha	$\frac{\text{Número de personas determinadas el GAP} \times 100}{\text{Número de personas seleccionadas en OCP}}$	Analista en capacitación y desarrollo	Mensual	Gerente corporativo		
Disponer de un subproceso eficiente y efectivo de desarrollo individual	Reducir la brecha o gap de las personas en un 10%	Total de personas que disminuyen la brecha o el gap	$\frac{\text{Número de personas que disminuyen la brecha o gap} \times 100}{\text{Número de personas capacitadas}}$	Especialista en administración de salarios y beneficios	Mensual	Gerente corporativo		
Disponer de un subproceso de promoción individual oportuno y basado en méritos	Promover el 100% del personal que cumpla los requisitos	Personas promovidas de cargo por concurso	$\frac{\text{Número de personas promovidas de cargo} \times 100}{\text{Número de cargos disponibles o vacantes}}$	Analista senior de selección	Trimestral	Gerente corporativo		
Disponer de un subproceso de ejecución y control de comunicación dinámico, flexible y efectivo	Lograr que el 80% del personal conozca la filosofía institucional	Personas informadas en la filosofía institucional	$\frac{\text{Número de personas informadas sobre} \times 100}{\text{Número total de empleados}}$	Analista de comunicación selección y cultura	Mensual	Gerente corporativo		
	Mejorar el sistema de comunicación	Satisfacción en la comunicación interna y externa	Porcentaje de satisfacción de las personas	Trabajadora social	Mensual	Gerente corporativo		

Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos

Gráfico Nº 3.17: Hoja de Caracterización del Subproceso de Descripción y Clasificación de Puestos

PROVEEDOR		PROPIETARIO DEL SUB PROCESO		CLIENTES	
P1 Necesidades del Personal		GERENTE CORPORATIVO DE RECURSOS HUMANOS		DIRECTOS: C1 Subproceso de selección	
		LIMITES DEL SUB PROCESO			
		INICIO: Identificación general del puesto			
		FIN: Incluir en el Manual de Puestos el perfil por competencias		FINAL: Colaborador	
INSUMOS		NOMBRE DEL SUB PROCESO		PRODUCTO/SERVICIO	
R1 Información de necesidades de personal		DESCRIPCIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS		S1 Rol del puesto	
R2 Documentos: requisitos para conformar el perfil del puesto				S2 Misión del puesto	
R3 Contenido del puesto		CONTROLES		S3 Atribuciones y responsabilidades	
R4 Incidencia del puesto en la institución		INTERNOS:		S4 Capacitación	
R5 Datos de identificación del colaborador		Manual de recursos humanos		S5 Perfil de competencias	
R6 Actividades esenciales del puesto		Normas de control interno		S6 Manual de puestos por competencias	
R7 Frecuencia y complejidad de las actividades		Disposiciones del Comité institucional			
R8 Conocimientos para el puesto					
R9 Competencias para el puesto					
R10 Relacionamiento		EXTERNOS:			
R11 Diccionario de competencias laborales		Constitución de la República			
		Código de Trabajo			
		Leyes y normas conexas			
		Disposiciones del Ministerio de Relaciones Laborales			
RECURSOS					
Personal de Planta que labora en: Gerencia corporativa			INSTALACIONES: Oficina matriz en Quito		
Analista de capacitación y desarrollo			EQUIPOS: Vehículos propios, equipos de seguridad, de computación, de comunicación e impresoras		
Analista senior de nómina			TECNOLOGÍA: Sistema JDE, ADAM, Intranet, Correo electrónico		
Trabajadora social					
Analista senior de selección			MATERIALES: Suministros de oficina, materiales de seguridad, herramientas		
INDICADORES					
OBJETIVO RELACIONADO	INDICADOR DEL SUB PROCESO	FORMA DE CALCULO	RESPONSABLE	FRECUENCIA	REPORTA A:
Disponer de un subproceso óptimo y equitativo de clasificación de puestos	Total de perfiles de puestos levantados e implementados de acuerdo al Manual	$\frac{\text{Número de perfiles de puestos levantados} \times 100}{\text{Total de puestos de OCP}}$	Analista en capacitación y desarrollo	Mensual	Gerente corporativo
Realizar todos los procedimientos de recursos humanos de conformidad al Manual de Puestos por Competencias	Total de procedimientos aplicados conforme al manual de puestos por competencias	$\frac{\text{Número de procedimientos aplicados conforme al manual} \times 100}{\text{Total de procedimientos de recursos humanos realizados}}$	Analista en capacitación y desarrollo	Mensual	Gerente corporativo

Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos

Gráfico N°3.18:Hoja de Caracterización del Subproceso de Selección

PROVEEDOR		PROPIETARIO DEL SUB PROCESO		CLIENTES	
Subproceso de: P1 DESCRIPCIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS		ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS		DIRECTOS: C1 Subproceso de contratación	
		LIMITE DEL SUB PROCESO		FINAL: Colaborador	
		INICIO: Revisa requerimiento y descriptivo de funciones			
		FIN: Personal seleccionado listo para la contratación			
INSUMOS		NOMBRE DEL SUB PROCESO		PRODUCTO/SERVICIO	
R1 Rol del puesto		SELECCIÓN		S1	Justificación de la necesidad del puesto y el presupuesto
R2 Misión del puesto				S2	Análisis del perfil por competencias
R3 Atribuciones y responsabilidades		CONTROLES		S3	Entrevista a finalistas
R4 Capacitación				S4	Selección definitiva
R5 Perfil de competencias		INTERNOS: Manual de recursos humanos		S5	Verificación de antecedentes
R6 Manual de puestos por competencias		Normas de control interno			
R7 Frecuencia y complejidad de las actividades		Disposiciones del Comité institucional			
		EXTERNOS: Constitución de la República			
		Código de Trabajo			
		Leyes y normas conexas			
		Disposiciones del Ministerio de Relaciones Laborales			
RECURSOS					
Personal de Planta que labora en: Gerencia corporativa		INSTALACIONES: Oficina matriz en Quito			
Analista de capacitación y desarrollo		EQUIPOS: Vehículos propios, equipos de seguridad, de computación, de comunicación e impresoras			
Analista senior de nómina Trabajadora social		TECNOLOGÍA: Sistema SIEEQ, SDI, Intranet, Correo electrónico			
Analista senior de selección		MATERIALES: Suministros de oficina, materiales de seguridad, herramientas			
INDICADORES					
OBJETIVO RELACIONADO	INDICADOR DEL SUB PROCESO	FORMA DE CALCULO	RESPONSABLE	FRECUENCIA	REPORTA A:
Disponer de un subproceso de selección justo, equitativo e imparcial	Total de requerimientos de personal atendidos	Número de requerimientos de personal atendidos X 100 / Número de requerimientos solicitados	Analista de selección	Trimestral	Gerente corporativo
Desarrollar entrevistas en forma equitativa e imparcial para todos los candidatos	Entrevistas realizadas sin reclamos	Número de reclamos presentados por la entrevista X 100 / Número de entrevistas realizadas	Analista de selección	De acuerdo a candidatos seleccionados	Gerente corporativo

Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos

Gráfico N°3.19: Hoja de Caracterización del Subproceso de Contratación

PROVEEDOR		PROPIETARIO DEL SUB PROCESO		CLIENTES	
Subproceso de: P1 SELECCIÓN		ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS		DIRECTOS: C1 Subproceso de inducción	
		LIMITES DEL SUB PROCESO			
		INICIO: Realiza oferta de trabajo y salarial al finalista		FINAL: Colaborador	
		FIN: Personal contratado y listo para ingresar a laborar			
INSUMOS		NOMBRE DEL SUB PROCESO		PRODUCTO/SERVICIO	
R1 Justificación de la necesidad del puesto R2 Análisis del perfil por competencias R3 Entrevista a finalistas R4 Selección definitiva R5 Verificación de antecedentes		CONTRATACIÓN		S1 Oferta de trabajo S2 Exámenes médicos S3 Legalización del contrato S4 Ingreso a beneficios	
		CONTRÓLES			
		INTERNOS: Manual de recursos humanos Normas de control interno Disposiciones del Comité institucional			
		EXTERNOS: Constitución de la República Código de Trabajo Leyes y normas conexas Disposiciones del Ministerio de Relaciones Laborales			
RECURSOS					
Personal de Planta que labora en: Gerencia corporativa Analista de capacitación y desarrollo Analista senior de nómina Trabajadora social Analista senior de selección		INSTALACIONES: Oficina matriz en Quito			
		EQUIPOS: Vehículos propios, equipos de seguridad, de computación, de comunicación e impresoras			
		TECNOLOGÍA: Sistema SIEEQ, SDI, Intranet, Correo electrónico			
		MATERIALES: Suministros de oficina, materiales de seguridad, herramientas			
INDICADORES					
OBJETIVO RELACIONADO	INDICADOR DEL SUB PROCESO	FORMA DE CALCULO	RESPONSABLE	FRECUENCIA	REPORTA A:
Disponer de un subproceso de contratación legal y legítimo	Total de contratos legalizados	Número de contratos legalizados X 100 / Número de seleccionados definitivos	Analista de contratación	Trimestral	Gerente corporativo
Legalizar los contratos de trabajo en el Ministerio de Relaciones Laborales, antes que el personal ingrese a laborar	Total de contratos legalizados en el Ministerio de Relaciones Laborales	Número de contratos legalizados X 100 / Número de selecciones definitivas realizadas	Analista de selección	De acuerdo a candidatos seleccionados	Gerente corporativo

Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos

Gráfico N° 3.20: Hoja de Caracterización del Subproceso Inducción

PROVEEDOR		PROPIETARIO DEL SUB PROCESO		CLIENTES	
Subproceso de: P1 CONTRATACIÓN		ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS		DIRECTOS: C1 EVALUACION DEL DESEMPEÑO	
		LIMITES DEL SUB PROCESO			
		INICIO:	Realiza el trabajo de inducción al personal		
		FIN:	Personal inducido es asignado al puesto de trabajo	FINAL:	Colaborador
INSUMOS		NOMBRE DEL SUB PROCESO		PRODUCTO/SERVICIO	
R1	Justificación de la necesidad del puesto y el presupuesto	INDUCCIÓN		S1	Oferta de trabajo
R2	Análisis del perfil por competencias			S2	Exámenes médicos
R3	Entrevista a finalistas	CONTROLES		S3	Legalización del contrato
R4	Selección definitiva	INTERNOS:		S4	Ingreso a beneficios
R5	Verificación de antecedentes	Manual de recursos humanos			
		Normas de control interno			
		Disposiciones del Comité institucional			
		EXTERNOS:			
		Constitución de la República			
		Código de Trabajo			
		Leyes y normas conexas			
		Disposiciones del Ministerio de Relaciones Laborales			
RECURSOS					
Personal de Planta que labora en:		INSTALACIONES: Oficina matriz en Quito			
Gerencia corporativa		EQUIPOS: Vehículos propios, equipos de seguridad, de computación, de comunicación e impresoras			
Analista de capacitación y desarrollo		TECNOLOGÍA: Sistema SIEEQ, SDI, Intranet, Correo electrónico			
Analista senior de nómina					
Trabajadora social		MATERIALES: Suministros de oficina, materiales de seguridad, herramientas			
Analista senior de selección					
INDICADORES					
OBJETIVO RELACIONADO	INDICADOR DEL SUB PROCESO	FORMA DE CALCULO	RESPONSABLE	FRECUENCIA	REPORTA A:
Disponer de un subproceso de inducción flexible, amigable y óptimo	Realizar el 100% de inducciones al personal antes de asignarle al puesto de trabajo	Número de inducciones realizadas X 100 / Número de contratos legalizados	Analista en capacitación y desarrollo	Trimestral	Gerente corporativo

Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos

Gráfico N° 3.21: Hoja de Caracterización del Subproceso de Detección de Necesidades de Capacitación

PROVEEDOR		PROPIETARIO DEL SUB PROCESO		CLIENTES	
Subproceso de: P1 EVALUACION DEL DESEMPEÑO		ANALISTA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO		DIRECTOS: C1 DESARROLLO INDIVIDUAL	
		LIMIITES DEL SUB PROCESO		FINAL: Colaborador	
		INICIO: Análisis de la evaluación del desempeño			
		FIN: Incluir capacitación en en plan de desarrollo individual			
INSUMOS		NOMBRE DEL SUB PROCESO		PRODUCTO/SERVICIO	
R1 Rol del puesto R2 Misión del puesto R3 Atribuciones y responsabilidades R4 Capacitación R5 Perfil de competencias R6 Manual de puestos por competencias		DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN		S1 Determinación del GAP o brecha del personal S2 Proyecto del plan de capacitación S3 Convenios interinstitucionales de capacitación S4 Plan definitivo de capacitación	
		CONTROLES			
		INTERNOS: Manual de recursos humanos Normas de control interno Disposiciones del Comité institucional			
		EXTERNOS: Constitución de la República Código de Trabajo Leyes y normas conexas Disposiciones del Ministerio de Relaciones Laborales			
RECURSOS					
Personal de Planta que labora en: Gerencia corporativa Analista de capacitación y desarrollo Especialista en administración de salarios y beneficios Analista senior de nómina Trabajadora social Analista senior de selección			INSTALACIONES: Oficina matriz en Quito		
			EQUIPOS: Vehículos propios, equipos de seguridad, de computación, de comunicación e impresoras		
			TECNOLOGÍA: Sistema SIEEQ, SDI, Intranet, Correo electrónico		
			MATERIALES: Suministros de oficina, materiales de seguridad, herramientas		
INDICADORES					
OBJETIVO RELACIONADO	INDICADOR DEL SUB PROCESO	FORMA DE CALCULO	RESPONSABLE	FRECUENCIA	REPORTA A:
Disponer de un subproceso de D.N.C. coherente basado en las necesidades institucionales	Total de personas determinadas el GAP o brecha	Número de personas determinadas el GAP X 100 / Total de personas seleccionadas en OCP	Analista en capacitación y desarrollo	Mensual	Gerente corporativo
Disponer de convenios interinstitucionales de capacitación con centros de prestigio en el país y el exterior	Convenios suscritos y legalizados	Número de convenios legalizados X 100 / Número de convenios planificados	Analista en capacitación y desarrollo	Mensual	Gerente corporativo

Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos

Gráfico N° 3.22: Hoja de Caracterización del Subproceso de Plan de Desarrollo Individual

PROVEEDOR		PROPIETARIO DEL SUB PROCESO		CLIENTES	
Subproceso de: P1 DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN		ANALISTA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO		DIRECTOS: C1 Subproceso de promoción interna	
		LIMIITES DEL SUB PROCESO		FINAL: Colaborador	
		INICIO: Analiza los requerimientos de capacitación de las áreas			
		FIN: Personal capacitado, pasa al siguiente subproceso			
INSUMOS		NOMBRE DEL SUB PROCESO		PRODUCTO/SERVICIO	
R1 Determinación del GAP o brecha del personal		PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL		S1 Matriz de necesidades de capacitación SSA	
R2 Proyecto del plan de capacitación				S2 Instructivo de capacitación SSA	
R3 Convenios interinstitucionales de capacitación				S3 Plan de capacitación por departamentos	
R4 Plan definitivo de capacitación				S4 Matriculación del personal	
				S5 Informes de capacitación	
				S6 Evaluación de la capacitación	
		CONTROLES			
		INTERNOS: Manual de recursos humanos Normas de control interno Disposiciones del Comité institucional			
		EXTERNOS: Constitución de la República Código de Trabajo Leyes y normas conexas Disposiciones del Ministerio de Relaciones Laborales			
RECURSOS					
Personal de Planta que labora en: Gerencia corporativa Analista de capacitación y desarrollo Especialista en administración de salarios y beneficios Analista senior de nómina Trabajadora social Analista senior de selección		INSTALACIONES: Oficina matriz en Quito			
		EQUIPOS: Vehículos propios, equipos de seguridad, de computación, de comunicación e impresoras			
		TECNOLOGÍA: Sistema SIEEQ, SDI, Intranet, Correo electrónico			
		MATERIALES: Suministros de oficina, materiales de seguridad, herramientas			
INDICADORES					
OBJETIVO RELACIONADO	INDICADOR DEL SUB PROCESO	FORMA DE CALCULO	RESPONSABLE	FRECUENCIA	REPORTA A:
Disponer de un subproceso eficiente y efectivo de desarrollo individual	Total de personas que disminuyen la brecha o el gap	Número de personas que disminuyen la brecha o gap X 100 / Número de personas capacitadas	Especialista en administración de salarios y beneficios	Mensual	Gerente corporativo
Disponer de un centro de capacitación y desarrollo interno con el personal capacitado especialmente en el exterior	Total de personas capacitadas que imparten capacitación	Número de personas capacitadas que imparten capacitación X 100 / Número de capacitados	Analista en capacitación y desarrollo	Mensual	Gerente corporativo

Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado por: Cecilia Bustillos

Gráfico N° 3.23: Hoja de Caracterización del Subproceso de Promoción Interna

PROVEEDOR		PROPIETARIO DEL SUB PROCESO		CLIENTES	
P1	Subproceso de: PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL	ANALISTA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO		DIRECTOS: C1 N/A	
		LIMITES DEL SUB PROCESO		FINAL: ↑ Colaborador	
		INICIO: Analiza las necesidades y desafíos de la institución	FIN: Realiza la reintroducción al personal en su nuevo puesto		
INSUMOS		NOMBRE DEL SUB PROCESO		PRODUCTO/SERVICIO	
R1	Matriz de necesidades de capacitación SSA	PROMOCIÓN INTERNA		S1	Lista de candidatos elegibles
R2	Instructivo de capacitación SSA			S2	Acta de selección definitiva
R3	Plan de capacitación por departamentos	CONTROLES		S3	Actualización del nombramiento o contrato
R4	Matriculación del personal	INTERNOS:			
R5	Informes de capacitación	Manual de recursos humanos			
R6	Evaluación de la capacitación	Normas de control interno			
		Disposiciones del Comité institucional			
		EXTERNOS:			
		Constitución de la República			
		Código de Trabajo			
		Leyes y normas conexas			
		Disposiciones del Ministerio de Relaciones Laborales			
RECURSOS					
Personal de Planta que labora en:		INSTALACIONES: Oficina matriz en Quito			
Gerencia corporativa		EQUIPOS: Vehículos propios, equipos de seguridad, de computación, de comunicación e impresoras			
Analista de capacitación y desarrollo		TECNOLOGÍA: Sistema SIEEQ, SDI, Intranet, Correo electrónico			
Especialista en administración de salarios y beneficios		MATERIALES: Suministros de oficina, materiales de seguridad, herramientas			
Analista senior de nómina					
Trabajadora social					
Analista senior de selección					
INDICADORES					
OBJETIVO RELACIONADO	INDICADOR DEL SUB PROCESO	FORMA DE CALCULO	RESPONSABLE	FRECUENCIA	REPORTA A:
Disponer de un subproceso de promoción individual oportuno y basado en méritos	Personas promovidas de cargo	$\frac{\text{Número de personas promovidas de cargo}}{\text{Número de cargos disponibles o vacantes}} \times 100$	Analista senior de selección	Trimestral	Gerente corporativo
Desarrollar planes de carrera horizontales para disminuir la promoción vertical	Empleados promovidos en carrera horizontal	$\frac{\text{Número de empleados promovidos en carrera horizontal}}{\text{Número de empleados seleccionados para promoción horizontal}} \times 100$	Analista senior de selección	Anual	Gerente Corporativo

Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado por: Cecilia Bustillos

Gráfico N° 3.24: Hoja de Caracterización del Subproceso de Descripción Ejecución y Control de Comunicación

PROVEEDOR		PROPIETARIO DEL SUB PROCESO		CLIENTES	
Subprocesos de: Descripción y Clasificación de Puestos Selección Contratación Inducción Detección de Necesidades de Capacitación Desarrollo individual Promoción Interna		ANALISTA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO		DIRECTOS: C1 Proceso corporativo de recursos humanos	
		LIMITES DEL SUB PROCESO		FINAL: Colaborador	
		INICIO: Define y establece el plan de comunicación institucional			
		FIN: Aplica lineamientos de mejora de clima y cultura y comunicación			
INSUMOS		NOMBRE DEL SUB PROCESO		PRODUCTO/SERVICIO	
Estrategias para el fortalecimiento del clima y cultura organizacional Encuestas de clima laboral Información de gestión organizacional Plan de comunicación interna		EJECUCIÓN Y CONTROL DE COMUNICACIÓN		S1 Diagnóstico de clima y cultura organizacional S2 Resultados de la evaluación de los planes implementados S3 Propone planes de mejora del clima y cultura organizacional	
		CONTROLES			
		INTERNOS: Manual de recursos humanos Normas de control interno Disposiciones del Comité institucional			
		EXTERNOS: Constitución de la República Código de Trabajo Leyes y normas conexas Disposiciones del Ministerio de Relaciones Laborales			
RECURSOS					
Personal de Planta que labora en: Gerencia corporativa Analista de capacitación y desarrollo Especialista en administración de salarios y beneficios Analista senior de nómina Trabajadora social Analista senior de selección		INSTALACIONES: Oficina matriz en Quito			
		EQUIPOS: Vehículos propios, equipos de seguridad, de computación, de comunicación e impresoras			
		TECNOLOGÍA: Sistema SIEEQ, SDI, Intranet, Correo electrónico			
		MATERIALES: Suministros de oficina, materiales de seguridad, herramientas			
INDICADORES					
OBJETIVO RELACIONADO	INDICADOR DEL SUB PROCESO	FORMA DE CALCULO	RESPONSABLE	FRECUENCIA	REPORTA A:
Disponer de un subproceso de ejecución y control de comunicación dinámico, flexible y efectivo	Personas informadas en la filosofía institucional	Número de personas informadas sobre X 100 / Número total de empleados	Analista de comunicación selección y cultura	Mensual	Gerente corporativo
	Satisfacción en la comunicación interna y externa	Porcentaje de satisfacción de las personas	Trabajadora social	Mensual	Gerente corporativo

Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos

Los subprocesos analizados de Descripción y Clasificación de Puestos, Detección de Necesidades de Capacitación, Plan de Desarrollo Individual, Promoción Interna y Ejecución y Control, se han considerado del proceso de recursos humanos ya que tienen varias deficiencias recurrentes y que son producidas diariamente, semanalmente, trimestralmente y otras en forma anual.

3.11 Matriz de Análisis resumida

Representa el cuadro consolidado de los tiempos y costos que se obtuvieron del levantamiento de los procesos seleccionados, con la frecuencia de ejecución de los mismos.

Cuadro Nº 3.13: Matriz de Análisis Resumida de Tiempos y Costos

Nº	SUBPROCESO ANALIZADO	TIEMPO EN MINUTOS				COSTOS MINUTO				F	PROCESOS REALIZADOS	TIEMPO TOTAL TRIMESTRAL DEL PROCESO (MINUTOS)	COSTOS TOTAL TRIMESTRAL DEL PROCESO (USD\$)
		AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA	AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA				
1	Descripción y Clasificación de Puestos	1.490	1.030	2.520	59,13	179,33	121,07	300,41	59,70	M	8	20.160	2.403
2	Selección	1.080	420	1.500	72,00	108,32	42,13	150,45	72,00	T	8	12.000	1.204
3	Contratación	570	360	930	61,29	75,71	36,11	111,82	67,71	T	8	7.440	895
4	Inducción	3.670	270	3.940	93,15	368,10	27,08	395,18	93,15	T	8	31.520	3.161
5	Detección de Necesidades de Capacitación	1.550	395	1.945	79,69	168,01	40,56	208,56	80,55	T	12	23.340	2.503
6	Plan de Desarrollo Individual	8.000	1.500	9.500	84,21	961,24	181,80	1.143,04	84,10	T	12	114.000	13.716
7	Promoción Interna	1.530	980	2.510	60,96	178,12	114,60	292,72	60,85	T	3	7.530	878
8	Ejecución y Control de comunicación	3.900	3.700	7.600	51,32	542,51	469,02	1.011,53	53,63	T	10	76.000	10.115
F	FRECUENCIA		M	MENSUAL		T	TRIMESTRAL					TOTAL	34.876

Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos

3.12 Detección de Novedades

De conformidad con el análisis realizado se evidencia que existen las siguientes novedades en los procesos seleccionados:

Cuadro N° 3.14: Observaciones de los Procesos Analizados

N°	SUBPROCESO ANALIZADO	OBSERVACIONES
1	Descripción y Clasificación de Puestos	Existe deficiencias en la asignación de actividades y responsabilidades realizadas por el Especialista y el Analista de Recursos Humanos.
		Varias actividades están muy desagregadas y es conveniente fusionarlas
		No se evidencia la descripción de competencias en ciertas actividades
		En la determinación del perfil de competencias no se ha contado con la participación de un experto en el tema
		Los perfiles de puestos no están actualizados en su totalidad
2	Selección	Existe deficiencias en la asignación de actividades y responsabilidades realizadas por el Especialista y el Analista de Recursos Humanos.
		Varias actividades están muy desagregadas y es conveniente fusionarlas
		No se considera el presupuesto de remuneraciones como prioritario
		Falta gestión con Riesgos Físicos, no solo deben solicitar la verificación de los antecedentes personales
3	Contratación	Existe deficiencias en la asignación de actividades y responsabilidades realizadas por el Especialista y el Analista de Recursos Humanos.
		Varias actividades están muy desagregadas y es conveniente fusionarlas
		Falta gestión con los exámenes médicos, no solo deben solicitar la realización
		Los contratos de trabajo no solo deben firmar, sino revisar detenidamente antes de legalizar

Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos

N°	SUBPROCESO ANALIZADO	OBSERVACIONES
4	Inducción	<p>Existe deficiencias en la asignación de actividades y responsabilidades realizadas por el Especialista y el Analista de Recursos Humanos.</p> <p>Varias actividades están muy desagregadas y es conveniente fusionarlas</p> <p>Los trabajos de inducción no son personalizados</p>
5	Detección de necesidades de capacitación	<p>Existe deficiencias en la asignación de actividades y responsabilidades realizadas por el Especialista y el Analista de Recursos Humanos.</p> <p>Varias actividades están muy desagregadas y es conveniente fusionarlas</p> <p>Los perfiles de puestos no están actualizados en su totalidad</p> <p>Los requerimientos de DNC, les hace falta identificar la base y el descriptivo de funciones</p>
6	Desarrollo individual	<p>Existe deficiencias en la asignación de actividades y responsabilidades realizadas por el Especialista y el Analista de Recursos Humanos.</p> <p>Varias actividades están muy desagregadas y es conveniente fusionarlas</p> <p>No se evidencia la gestión de convenios a nivel internacional</p> <p>No existe la designación de formadores internos con los colaboradores que fueron capacitados</p>
7	Promoción interna	<p>Existe deficiencias en la asignación de actividades y responsabilidades realizadas por el Especialista y el Analista de Recursos Humanos.</p> <p>Varias actividades están muy desagregadas y es conveniente fusionarlas</p> <p>No se verifica la disponibilidad de fondos en la partida presupuestaria para promover a una persona a un cargo superior</p> <p>El especialista de recursos humanos no ejecuta el concurso de méritos y oposición sino que únicamente coordina</p>
8	Ejecución y control de comunicación	<p>Existe deficiencias en la asignación de actividades y responsabilidades realizadas por el Especialista y el Analista de Recursos Humanos.</p> <p>Varias actividades están muy desagregadas y es conveniente fusionarlas</p> <p>La Trabajadora Social no elabora la planificación de comunicación, sino que define un plan de actividades</p> <p>La Trabajadora Social no desarrolla nuevas herramientas para la gestión de comunicación y en su lugar planta acciones para cumplir los planes</p>

Fuente: OCP Ecuador S.A.

Elaborado: Cecilia Bustillos