



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Nosotros: **JOAQUÍN ANDRÉS SANTIANA ORTIZ CC. 171144961-9** y **MARÍA GABRIELA ESPINOZA FREILE CC. 171488578-5**, autores del trabajo de graduación intitulado: **“PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS EN EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL Y ORGANIZACIÓN, SOBRE LA BASE DE UN SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO**, previo a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGOS INDUSTRIALES**, en la Facultad de **Psicología**.

1.- Declaramos tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizamos a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, marzo 2014

JOAQUÍN ANDRÉS SANTIANA ORTIZ

CC. 171144961-9

MARÍA GABRIELA ESPINOZA FREILE

CC. 171488578-5

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGO (A)
INDUSTRIAL

PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS EN EL DEPARTAMENTO DE
'PERSONAS Y ORGANIZACIÓN', SOBRE LA BASE DE UN SISTEMA DE GESTIÓN
INTEGRADO.

Estudio realizado en la empresa Repsol Ecuador durante el periodo 2012-2013.

MARÍA GABRIELA ESPINOZA FREILE
JOAQUÍN ANDRÉS SANTIANA ORTIZ

QUITO, 2014

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	5
1. CAPITULO I	7
1.1 Datos de la Organización	7
1.1.1 Repsol Ecuador S.A.	7
1.2 Justificación.....	10
1.3 Antecedentes	11
1.4 Objetivos	13
1.4.1 Objetivo General.....	13
1.4.2 Objetivos Específicos	13
2. CAPITULO II	14
2.1 Marco Teórico	14
2.1.1 Sistema de Gestión Integrado.....	14
2.1.2 International Standard Organization (ISO).....	15
2.1.3 Integración de Sistemas: los Procesos Como Inductores de la Calidad, Seguridad Y Respeto Ambiental.....	16
2.1.4 Enfoques de Implantación y de Integración.....	17
2.1.5 Gestión de los Procesos	19
2.1.6 Diseño de un Sistema Integrado.....	23
2.1.7 Implantación de un Sistema Integrado	24
2.1.8 Tablero de Control.....	26
3. CAPITULO III	30
3.1 Metodología	30
3.2 Análisis Situacional	30
3.2.1 Análisis Interno	30
3.2.2 Situación Actual de los Procesos.....	36
3.2.3 Inventario de Procesos.....	39
3.2.4 Análisis Externo	41

3.2.5	Diagnóstico y Análisis de los Resultados	54
3.2.6	Identificación de los procesos y subprocesos: mapas	58
3.2.7	Descripción de Procedimientos y Diagramas de Flujo	64
3.2.8	Inventario de procesos de Personas & Organización y su relación con las normas	64
3.2.9	Consolidación de los subprocesos y las normas.....	68
3.2.10	Relación entre los Sistemas de Gestión	69
3.3	PLAN DE MEJORAMIENTO	70
3.3.1	Análisis Costo-Beneficio.....	75
4.	CAPITULO IV	77
4.1	Propuesta Diseño Tablero de Control como control de la gestión de integración	77
4.1.1	Justificación de la aplicación del tablero.....	77
4.1.2	Desarrollo del Tablero de Control	78
4.1.3	Establecimiento de objetivos anuales y procesos críticos	78
4.1.4	Elaboración del Plan de Gestión.....	79
4.1.5	Agrupación de Indicadores.....	80
4.1.6	Validación del Tablero de Control	81
4.1.7	Diseño de un sistema de comunicación y retroalimentación	82
5.	CAPITULO V	83
5.1	Conclusiones y Recomendaciones	83
5.1.1	Conclusiones	83
5.1.2	Recomendaciones.....	84
	BIBLIOGRAFÍA.....	85
	ANEXOS.....	87

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración # 1 Etapas de la Gestión por Procesos.....	20
Ilustración # 2 Sistema de Gestión ISO 9001 – ISO 14001	21
Ilustración # 3 Proceso de implantación de un Sistema de Gestión Integrado	26
Ilustración # 4 Estructura Organizacional	32
Ilustración # 5 FODA Personas & Organización.....	33
Ilustración # 6 Organigrama de Personas & Organización	36
Ilustración # 7 Organigrama de Servicios de Personas & Organización	37
Ilustración # 8 Organigrama Servicios Generales	37
Ilustración # 9 Organigrama PAG y Administración de Personal.....	38
Ilustración # 10 Organigrama Medicina Laboral	38
Ilustración # 11 Graficación de la influencia de las 5M	54
Ilustración # 12 Porcentaje de incidencia FODA	58
Ilustración # 13 Mapa de procesos Personas & Organización.....	58
Ilustración # 14 Mapa subproceso de selección personal externo	59
Ilustración # 15 Mapa selección de Personal - Proceso interno	59
Ilustración # 16 Mapa Subproceso de Formación y capacitación	60
Ilustración # 17 Mapa Administración de Personal	60
Ilustración # 18 Mapa Planificación y Apoyo a la Gestión.....	61
Ilustración # 19 Mapa Subproceso de Desarrollo.....	61
Ilustración # 20 Mapa Relaciones Laborales	62
Ilustración # 21 Mapa Comunicación Interna	62
Ilustración # 22 Mapa Administración General	63
Ilustración # 23 Mapa Documentación y Archivo.....	63
Ilustración # 24 Mapa Salud.....	64
Ilustración # 25 Perspectivas y Factores de éxito	81

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla # 1 Inventario de Procesos	39
Tabla # 2 Subproceso Salud.....	40
Tabla # 3 Influencia sobre proceso 5M.....	42
Tabla # 4 Resumen Análisis 5M	54
Tabla # 5 Tipificación de Resultados	55
Tabla # 6 Procesos e incidencia en normas.....	55
Tabla # 7 Contexto de Integración	56
Tabla # 8 Porcentaje de incidencia FODA.....	57
Tabla # 9 Comparación con la Norma ISO 9001:2008.....	65
Tabla # 10 Comparación con la Norma ISO 14001:2004.....	66
Tabla # 11 Comparación con la norma OHSAS 18001:2007.....	67
Tabla # 12 Consolidación de los subprocesos y las normas	68
Tabla # 13 Relación entre los Sistemas de Gestión.....	69
Tabla # 14 Plan de Mejoras	71
Tabla # 15 Priorización de las acciones del Plan de Mejoras.....	74
Tabla # 16 Objetivos anuales y Procesos críticos	78
Tabla # 17 Objetivos e Indicadores.....	79
Tabla # 18 Perspectiva e indicadores	80

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las nuevas tendencias presentadas dentro de lo referente al mantenimiento, mejora continua e innovación dentro del mundo empresarial, se ven representadas por la calidad de su trabajo, no solamente el “qué”, sino el “como” es fundamental cuando los objetivos son alcanzados, cada vez de una mejor manera.

A pesar de que son muchas las empresas que disponen de sistemas de gestión mediante la aplicación de normas de calidad, medio ambiente y seguridad, son muy pocas las que han conseguido desarrollar un efectivo Sistema de Gestión Integrado (SGI). Estas normas constituyen sin duda referencias de gran utilidad que permiten dar estructura y fundamento a la manera de llevar a cabo determinadas actividades y ejercer control sobre las mismas.

Lo relacionado al tema Calidad, abarcando el capital humano como principal fuente de riqueza y productividad dentro de la organización, se relaciona directamente con el trabajo de un Psicólogo Industrial dentro de una empresa, sea cual sea el fin y estilo de ésta.

La aplicabilidad y alcance <mundial> de las normas ISO y demás certificaciones en temas de Medio Ambiente, Seguridad, Salud Ocupacional, Eficiencia Energética, etc., van marcando la diferencia en mostrar resultados para las empresas que tienen dentro de su estrategia y objetivos la mejora continua e innovación, principalmente. Considerando que especialistas en el tema son responsables directos, las personas y colaboradores de la empresa, el tiempo dedicado dentro de los centros de trabajo, hasta sus stakeholders, vienen a ser parte de esta materia y quiénes realzan la consecución de los objetivos y resultados.

El objetivo principal de esta disertación apunta hacia el análisis de los diferentes niveles y modos de implantación en el departamento de Personas & Organización, las relaciones de los procesos y subprocesos entre los diferentes estándares de certificación que ayudan a la integración de los sistemas y las ventajas e inconvenientes de las mismas y la identificación de los subprocesos donde, por sus diferentes tareas y actuar, convergen las tres normativas.

El análisis situacional, como herramienta de trabajo, lleva a generar una comparación de la situación actual con el objetivo de mejorar y diferenciarse frente a lo hasta ahora existente en lo que a mercado petrolero se refiere con una visión mundial.

Repsol Ecuador, organización designada para el desarrollo de esta disertación, específicamente su departamento de Personas & Organización por el valor agregado mostrado frente a la sensibilidad de sus procesos por representar la administración del talento humano.

Desde el marco referencial de la organización, análisis situacional, revisión de procesos y subprocesos, comparación y relacionamiento con las normas mundiales mencionadas, la propuesta de mejoramiento estará relacionada a una visión general de la organización desde el área de Personas & Organización hacia sus unidades de negocio y sus normas y políticas de alcance mundial, con lo cual el resultado de la presente disertación y su alcance, serán de mucha utilidad para la empresa.

1. CAPITULO I

Este capítulo describe el entorno que rodea a la Compañía Repsol, respecto a la gestión de procesos y cómo éstos pueden lograr integrarse como medio para elaborar un plan de mejoramiento de los procesos en Personas & Organización.

Se dan a conocer datos generales de la organización, su creación, funciones, productos, etc., se justifica el objeto del trabajo y se presenta la problemática como un antecedente de la empresa, finalmente se describen los objetivos de la disertación.

1.1 Datos de la Organización

1.1.1 *Repsol Ecuador S.A.*

(Repsol, 2013) Repsol nace a nivel mundial en 1987, tras el logro originado en un importante avance en el desarrollo de una estrategia común para el conjunto de las empresas del Instituto Nacional de Hidrocarburos (INH) del Reino de España; es precisamente el INH quien crea Repsol, que para aquel tiempo se consideraba cada vez más evidente la necesidad de crear un grupo petrolero con una estrategia de conjunto o integrada en materia inicialmente hidrocarburífera y gasista, hasta evolucionar hacia una energética.

Repsol S.A. pasa a tener 5 filiales: Exploración (antigua Hispanoil), Petróleo (antigua ENPETROL), Butano (antigua Butano S.A.), CAMPSA y Petronor. Repsol Química (Alcudia), al principio una filial de Repsol Petróleo, será después una filial más. El grupo toma su nombre de la marca de lubricantes comercializada por REPESA, por su notoriedad y fácil pronunciación en diferentes idiomas, y con el objetivo de transformarse en una marca líder, de prestigio y reconocimiento mundial.

Los últimos años se han caracterizado por una intensa expansión en Latinoamérica, con presencia en Argentina (a través de Astra), en Perú y otros países como Ecuador. Esta tendencia tuvo un momento significativo, cuando Repsol adquirió YPF en junio de 1999. La entrada de YPF (siglas correspondientes inicialmente a Yacimientos Petrolíferos Fiscales de Argentina), significó la adquisición del 97.81% de acciones por parte de Repsol, lo que dio lugar a que se constituya en una empresa con dimensión multinacional y mejor posicionada; para entonces, la incorporación de YPF S. A. pasa a constituirse en un desafío, pues a partir de allí, se trata de mantener un alto grado de exposición y notoriedad con dos marcas líderes: Repsol e YPF, en algunos casos, como en el de

Ecuador, la fusión lleva a que el proyecto del Bloque 16 sea operadora por Repsol YPF Ecuador S. A.

La Amazonía ecuatoriana por su parte, al ser la fuente de este recurso, resulta imprescindible cuidarla llevando a cabo una operación petrolera bajo normas estrictas que conserven el entorno. Uno de los mayores desafíos en este contexto, es el evidenciar que existe un modelo de desarrollo extractivo petrolero que puede conciliar la exploración y explotación, con la conservación del entorno ambiental y socio cultural, a través de la aplicación de estándares operativos y de incorporación de tecnología moderna (ejemplo Offshore) que mitigue los impactos y evite la degradación de los ecosistemas sensibles en los cuales se opera.

Repsol YPF, se ha constituido en una de las 10 empresas petroleras más grandes del mundo. En el caso de Ecuador la historia empezó el 27 de Enero de 1986, cuando la entonces CEPE (Corporación Estatal Petrolera Ecuatoriana) firmó un contrato de prestación de servicios para la exploración y producción de hidrocarburos en el Bloque 16 en la Amazonía ecuatoriana con un consorcio liderado por CONOCO LTDA, (compañía de matriz americana) a la fecha, operadora del Bloque 16 y los campos Bogi, Capiro y el área Tivacuno.

Posteriormente, Maxus, que formaba parte del consorcio, adquiere los derechos y obligaciones de CONOCO y queda como la única operadora del Bloque 16 y del área Tivacuno. En 1995 la compañía petrolera YPF adquiere la totalidad de MaxusEnergy Corp., y dos años después, YPF había completado las instalaciones previstas para el Bloque 16, en esta etapa se alcanza una producción promedio de 45,000 barriles diarios. A partir de 1995 las buenas relaciones con las comunidades indígenas de la zona, se consolidaron en un acuerdo de asistencia a los pueblos indígenas que habitan en el Bloque 16 y las zonas aledañas en temas de educación, salud y desarrollo comunitarios.

En 1999 Repsol adquiere YPF con lo que se constituye en la empresa de operación petrolera más grande del Ecuador, con una importante presencia dentro del sector y con la visión de ser un ejemplo de trabajo en las áreas técnicas, seguridad industrial y gestión ambiental, entre otras.

Desde los inicios de la exploración y explotación, el Bloque 16 ha sido un modelo de desarrollo sustentable y responsable por el tratamiento minuciosamente respetuoso de su entorno y la implementación de estrictas normas de seguridad y cuidado ambiental.

Entre los desafíos asumidos por la operadora del Bloque 16, desde aquellos años, se encontraban entre otros los siguientes:

- Es el primer proyecto de crudos pesados en ecosistemas frágiles y de enorme biodiversidad. Ubicado en parte del Parque Nacional Yasuní, declarado por la UNESCO, como Reserva de la Biosfera, dentro del Programa Hombre y Naturaleza; concentrando gran parte de sus operaciones también en parte del territorio Waorani, una etnia de reciente occidentalización y con una alta sensibilidad ante cualquier dinámica de actores externos; intersectando con el área intangible para la protección de pueblos en aislamiento voluntario o contacto inicial (Tagaeri y Taromenani), lo que habla de la alta y crítica sensibilidad del entorno; compartiendo sus operaciones con la presencia y funcionamiento de dos instituciones científicas de reconocido prestigio, como la Estación Científica Yasuní de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y la Estación de Biodiversidad Tiputini de la Universidad San Francisco de Quito.
- Las operaciones dentro del Bloque 16 se iniciaron utilizando tecnología de punta (offshore), esto es, tecnología como si se tratase de operaciones en el mar, con el objetivo esencial de prevenir contingencias ambientales y producir más petróleo al menor costo socioambiental posible; mediante técnicas de perforación en racimo, la reinyección de agua de formación y el uso de gas para la generación; en el norte del Bloque 16 se levantaron complejas y sofisticadas instalaciones (NPF) para el procesamiento del petróleo que proviene de los campos Bogi, Capirón y el área Tivacuno, posteriormente se construyeron facilidades similares al sur (SPF) del Bloque 16, con el fin de procesar el crudo de los campos Amo, Daimi, Ginta e Iro.

(Repsol, 2013) Es importante señalar que la operación del Bloque 16 genera diariamente un aproximado de un millón de barriles de fluido, de los cuales el 95% es agua de formación que luego de un proceso de separación del crudo y del gas, es nuevamente reinyectado al subsuelo a capas impermeables aprobadas por la autoridad; siendo esta actividad la que consume la mayor parte de energía que se genera.

En este propósito la presencia de empresas multinacionales, con altos estándares de gestión, que se visibilizan ante los ojos del mundo por su exposición e importancia en los mercados financieros y bursátiles globales, que integran a su negocio materias de responsabilidad social empresarial, que asumen los objetivos del milenio y los necesarios aportes para su logro, que integran culturas y nacionalidades diversas en su personal,

que asumen desafíos relativos al cambio climático y la conservación de la biodiversidad, que hacen suyos los convenios internacionales relativos a reconocer y respetar los derechos que les asiste a los pueblos indígenas, que rinden cuentas a los distintos grupos de interés mediante reportes de sostenibilidad, entre otros, constituyen esfuerzos que deben ser conocidos por la sociedad y reconocidos por la ciudadanía.

Un desafío que se encuentra en proceso es el relativo a desarrollar planes de abandono, cuando se acerque la terminación del contrato y en este sentido es importante que el estado, las comunidades y la empresa desarrollen una estrategia conjunta por la cual, las políticas públicas se hagan presentes en las comunidades garantizando el desarrollo sostenible, teniendo como sostén primario los programas de salud y educación, así como el manejo sustentable de los ecosistemas donde habitan estos pueblos y que garanticen sus recursos y su territorialidad, como fundamentos de su existencia, permanencia y prolongación histórica como parte sustancial de un país plurinacional y multicultural, garantizando que al menos parte de los ingresos del petróleo retornen a estos pueblos en donde se originan.

1.2 Justificación

La innovación dentro del marco de trabajo en Repsol, como uno de los cinco valores principales, ha sido pieza clave cuando al hablar del desempeño de sus colaboradores y éxito se trata; y este trabajo no será la excepción en su aplicación y puesta en marcha dentro del rol fundamental de un psicólogo industrial en una organización.

Debido a las responsabilidades que se derivan, para cada uno de los integrantes del departamento de Personas & Organización, de los procesos vigentes, se vuelve necesario una mejora y actualización en los mismos, esto traerá flexibilidad y un reforzamiento a dichos procesos.

La importancia de buscar y establecer un plan de mejora y actualización a los procesos de Personas & Organización en Repsol, traerá consigo beneficios para toda la Organización ya que podrá ser tomado como modelo para generalizarlo, lo cual aportará con un valor agregado tanto para los clientes internos (todas las áreas y unidades de negocio) como para el Estado como cliente externo y socios inversores como receptores de los resultados y retorno, ya que estará inmersa la optimización de recursos.

Por otro lado, el tener los procesos de Personas & Organización actualizados y documentados, permitirá al departamento, tener un eje de partida de retención del conocimiento del capital humano, ya que los mismos estarán respaldados y serán

trabajados por los colaboradores con el respaldo de sus jefes, donde podrán preservar y plasmar su experiencia.

Para cumplir con este objetivo, el presente proyecto despliega una propuesta de mejoramiento de los procesos de Personas & Organización, el cual contribuirá a mejorar la calidad que se ha venido manejando en este sistema integrado y a darle un realce a su funcionamiento, beneficiando a la organización en el cumplimiento de sus objetivos y estrategias, priorizando recursos (tiempo, dinero, capital humano, etc.), mejorando los resultados, la imagen interna del departamento y proporcionando una herramienta de gestión estratégica para ser aprovechada en su 100%.

La responsabilidad de un psicólogo industrial dentro de una organización trae consigo el poder identificar y establecer mejores métodos de trabajo, con solidez y argumentos tanto teóricos como prácticos (Sistema de Gestión Integrado), lo cual se enfoca en asegurar el crecimiento y desarrollo del talento humano así logrando un beneficio global de todas las partes involucradas.

Este estudio, también beneficiará a los egresados de las Facultades de Administración y Psicología Industrial que deseen tener una base actualizada de información y datos teóricos y prácticos sobre la ejecución de un sistema de gestión integrado, en base a procesos, en un departamento de Personas & Organización (Recursos Humanos) en una empresa que maneja recursos no renovables (petróleo y gas), lo que aportará al desarrollo de sus proyectos finales de pregrado.

También serán beneficiadas aquellas empresas que manejen recursos energéticos que quisieran conocer sobre un estándar de calidad y procesos propios de la empresa y la forma de implementarlos y actualizarlos.

Si no se pone en marcha este proyecto enfocado al área de Personas & Organización en Repsol, se correrían riesgos como el que el sistema se vuelva obsoleto, perder una certificación de magnitud, perder posicionamiento en el mercado frente a competidores, no ser atractivo para nuevas contrataciones, aumento de costos operativos, reducción del nivel de productividad frente a recursos no utilizados y no aplicación de la mejora continua.

1.3 Antecedentes

(Repsol, 2013) Repsol Ecuador, empresa certificada en normas ISO (International Standard Organization) ISO 9000, desde diciembre de 1999 (Aseguramiento de Calidad), ISO 14000 desde Diciembre de 1998 (Sistema de Gestión Ambiental), OHSAS 18001 desde junio del 2011 (Sistemas de Gestión de Salud y Seguridad Laboral), siendo parte

de la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ) desde el 2003 e ISO 50001 (Gestión Energética) actualmente en proceso de certificación; ha venido trabajando bajo modelos de calidad referenciales a nivel mundial bajo una planeación estratégica y objetivos alineados a estos estándares, teniendo como base referencial un Sistema de Gestión Integrado desde el 2003, donde se establecen parámetros de trabajo, para conseguir resultados enfocados en el *qué* y el *cómo*.

La importancia que trae y resulta el tener como valor fundamental la mejora continua para la gestión del departamento de Personas & Organización en Repsol, es eje importante para facilitar los procesos con que se manejan, logrando resaltar el papel de cada uno de sus integrantes como socios estratégicos internos para todas las demás áreas de la compañía y entes externos regulatorios, cuando de reportar resultados se trata.

El ser realmente competitivo en el mercado, le ha exigido a la empresa un fiel cumplimiento y ventaja sobre modelos de calidad actuales, innovadores y que son referentes cuando de diferenciarse positivamente se trata y ser ejemplos dentro de la industria petrolera a nivel local y mundial en términos de calidad; los cuales han significado la principal razón de su motor de crecimiento y presencia local y mundial, respaldo frente a nuevas inversiones, etc., ya que cuenta con eficiencia y seguridad operativa, maximización de la rentabilidad, entre otros.

El Sistema de Gestión Integrado abarca a todas las áreas de la compañía, siendo Personas & Organización un referente en temas administrativos y de servicios, comprendiendo y abarcando al recurso más importante de la compañía: su capital humano. (Repsol, 2013)

El departamento de Personas & Organización cuenta con un grupo de Normativas y Políticas de aplicabilidad mundial como marco referencial de actuación y aplicación dentro de sus procesos locales, pero éstos no han contado con una adecuada innovación de su marco general local en dicho sistema desde hace aproximadamente 2 años, el cual establece los siguientes procesos:

1. Personas & Organización
2. Documentación y Archivo
3. Formación
4. Selección de Personal
5. Servicios Generales
6. Salud

Dichos procesos del área a ser analizada y su situación actual, traen de la mano una exigencia en actualización y que éstos cumplan con su objetivo primordial dentro de la organización, un trabajo permanente sobre dichos documentos y un adecuado mantenimiento del Sistema de Gestión Integrado, brindarán a la organización, desde los colaboradores de Personas & Organización, el canal adecuado para un trabajo de calidad representado por una visión actual y global donde el objetivo es facilitar los procesos de la compañía en pro del bienestar de sus trabajadores

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Elaborar un plan de mejoramiento de los procesos en Personas & Organización, en base a un Sistema de Gestión Integrado.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Realizar un análisis situacional de los procesos de Personas & Organización existentes en Repsol Ecuador bajo el Sistema de Gestión Integrado.
- Comparar los procesos de Personas & Organización, bajo los esquemas de calidad.
- Realizar el plan de mejoramiento de los procesos de Personas & Organización, incluyendo mapas de procesos, indicadores de gestión, procedimientos y registros.
- Diseñar un tablero de control para el monitoreo de la gestión de Personas & Organización.

2. CAPITULO II

2.1 Marco Teórico

La teoría relacionada que fundamenta dicho proyecto, parte de los conocimientos que la psicología aporta como principios básicos para gestionar el desempeño de los colaboradores dentro de una organización, con el fin de promover el desarrollo de las partes mediante la formulación de estrategias que deberán ir atadas a necesidades identificadas vs tendencias del entorno como en este caso son los sistemas de gestión y los mecanismos adecuadas para lograr estandarizar el desempeño del recurso humano.

En este capítulo se hace una introducción conceptual desde el enfoque de diferentes expertos de lo que son los sistemas de gestión y los mecanismos y técnicas más adecuadas para lograr integrar normas de calidad, medio-ambiente y riesgos laborales. Se describió el método de gestión y procedimientos a seguir por procesos, escogido para plantear el diseño del sistema de integración, así como el tablero de control instrumento seleccionado para la supervisión y ejecución del sistema de integración de los procesos del departamento de Personas & Organización de REPSOL.

2.1.1 Sistema de Gestión Integrado

Según (Abril Sánchez, Enríquez Palomino, & Sánchez, 2006), un Sistema de Gestión no es más que una guía que explica cómo es gestionada una empresa, definiendo su estructura, sus procesos y sus procedimientos (calidad, medio ambiente, prevención de riesgos laborales, etc.).

Según (Fernández García, 2006), cuando una empresa está bien gestionada trata de optimizar el uso de sus recursos. A causa de la carga de trabajo que implica la gestión independiente de cada uno de los sistemas, las empresas están tratando de encontrar fórmulas que unifiquen en la medida de lo posible los tres sistemas y los optimicen. Aunque a veces, y a pesar de las facilidades y similitudes, esta integración se puede complicar por motivos como el temor a la pérdida de “poder” por parte de los departamentos implicados.

(Carmona Calvo, 2008) explica: no existe una norma común donde se definan los requisitos que debe cumplir un sistema de gestión integrado de calidad, ambiental y seguridad y salud laboral, pero se puede integrar sus sistemas considerando comunes

los siguientes elementos de las normas que lo soportan. Las principales similitudes son:

- Política.
- Organización/responsabilidades.
- Formación.
- Documentación y registros/control de documentación y registros.
- Acciones correctoras y preventivas.
- Auditorías.
- Revisión por la dirección.

La integración se puede clasificar en diferentes grados, siendo el de la Política y Manual el grado más bajo frente al de Integración por Procesos, que sería el grado de integración más elevado.

2.1.2 *International Standard Organization (ISO)*

Según (Nava Carbellido, 2010). ISO, es el mayor desarrollador mundial de estándares voluntarios internacionales. Dichos estándares dan un estado de especificaciones para los productos, servicios y buenas prácticas, ayudando a que la industria sea más eficiente y eficaz. Desarrollado a través de un consenso global, que ayudan a eliminar las barreras al comercio internacional

Sus fundadores decidieron darle la denominación corta 'ISO'. ISO se deriva del griego *ISOS*, que significa igual. Sea cual sea el país, cualquiera que sea el idioma, la forma corta de su nombre siempre es ISO.

Una norma es un documento que establece los requisitos, especificaciones, directrices o características que se pueden usar de manera constante para garantizar que los materiales, productos, procesos y servicios son adecuados para su propósito.

Las normas Internacionales ISO proporcionan herramientas prácticas para abordar muchos de los desafíos globales de hoy

Los beneficios de las Normas Internacionales ISO son que garantizan que los productos y servicios sean seguros, fiables y de buena calidad. Para las empresas, son herramientas estratégicas que reducen los costos al minimizar los residuos y los errores y aumentar la productividad. Ellos ayudan a las empresas a acceder a nuevos mercados, nivelar el campo de juego para los países en desarrollo y facilitar el comercio mundial libre y justo.

2.1.3 Integración de Sistemas: los Procesos Como Inductores de la Calidad, Seguridad Y Respeto Ambiental

CADMO/ conocimientos SL, ISO 9001 versión 2005. La idea lógica de ISO 9001, tiene aplicación mucho más allá de los requisitos que contiene; los mismos que deben verse como “mínimos” y extender sus aspectos positivos al resto de procesos de la empresa.

El enfoque por procesos y de sistema para la gestión de la citada norma, puede y debe aplicarse también a los requisitos de las normas de Sistemas de Gestión Medioambiental y para la Prevención de Riesgos Laborales.

ISO 9001 Es el referencial en el que hay más recorrido y el más avanzado de los tres, por lo que se debe utilizar esta experiencia en la gestión global de la empresa.

El diseño y la implantación de un Sistema de Gestión Integrado (SGI), ha de permitir crear la estructura para incorporar en él los nuevos referenciales de responsabilidad social y las buenas prácticas de gestión que vayan apareciendo: innovación, conocimiento, sostenibilidad, etc.

2.1.3.1 ¿Por qué un Sistema Integrado de Gestión?

Según (Pérez Fernández de Velasco, 2010), competitividad, excelencia y responsabilidad social de la empresa dependen de la gestión eficaz, coordinada, sistemática y sistémica de la calidad, del medio ambiente y de los riesgos laborales, como factores estratégicos.

La situación actual es que muchas empresas no consiguen gestionar los sistemas descritos como un Sistema Integrado. Para mejorar los niveles de competitividad y excelencia de la empresa, el diseño e implantación de un Sistema de Gestión Integrado es:

- Necesario para dotarse de herramientas y métodos contrastados de gestión, así como para aportar evidencias objetivas a terceros y a la sociedad.
- Posible ya que la gestión de la calidad, del medio ambiente y de los riesgos laborales comparten el mismo enfoque a procesos.
- Accesible: las herramientas y metodologías son de aplicación a la mayor parte de las empresas. Las acciones de sensibilización y formación son garantías de accesibilidad.

Por otra parte, que los objetivos de competitividad y excelencia sean sostenibles en el tiempo, el SIG ha de ser flexible para facilitar la adaptación al cambio. Un SIG en el que puedan incorporarse con naturalidad nuevas prácticas de gestión como la gestión del conocimiento, entre otros.

2.1.3.2 Modelo para la Integración de Sistemas

(Ministerio de Fomento, 2005) El modelo que se utilice para el Sistema de Gestión Integrado debe reunir las siguientes características:

Ser sistémico. Es decir facilitar la gestión integrada de los factores que influyen en la excelencia, al explotar las sinergias que entre ellos existen.

Hacer posible la gestión sistemática al incluir los procedimientos necesarios.

Ser flexible, al permitir la incorporación de otros factores de competitividad (innovación, aprendizaje, proveedores, etc.).

Orientado a facilitar la gestión de la responsabilidad social al perseguir la consecución de los resultados en todas las partes interesadas: clientes, personas, proveedores, etc.

2.1.4 Enfoques de Implantación y de Integración

El objetivo de un Sistema de Gestión Integrado de la calidad, medio ambiente y salud y seguridad laboral, es la obtención de un mejor resultado empresarial gestionando las tres disciplinas de forma integrada, es decir, integrando los sistemas que las gestionan, los procesos que los soportan y las actividades que componen los procesos. (Ministerio de Fomento, 2005)

Estas disciplinas se pueden gestionar de manera independiente en cuyo caso:

- Existen 3 manuales, 3 conjuntos de procedimientos y, si es el caso, 3 conjuntos de instrucciones.
- La implantación se hace de forma secuencial (3 periodos de implantación) y atendiendo a prioridades.
- Se aíslan conceptos.

En el caso de una gestión integrada (Carmona Calvo, 2008)

- Existe un único manual de gestión. Los procedimientos e instrucciones generales no se duplican y habitualmente se elaboran por separado los procedimientos e instrucciones específicas de cada uno de los sistemas.
- La implantación es simultánea, por lo que el período de implantación total es más corto que si se implementan los sistemas por separado.

- Se distribuyen esfuerzos y el sistema en su conjunto se diseña e implanta más rápido.
- Requiere una cuidadosa implantación.

Teniendo en cuenta la situación de partida de la organización, en cuanto a la existencia o no de algún sistema de gestión implantada, pueden darse dos situaciones bien distintas en relación con la implantación:

2.1.4.1 Organización con ISO 9001 implantada

Según (Bellaiche, 2009). Cuando la organización ya tiene un sistema implantado (es habitual que sea un sistema basado en ISO 9002:2004 o ISO 9001:2000) y quiere implantar otros de los sistemas es aconsejable seguir una de las siguientes alternativas:

- Diseñar todo el sistema en paralelo, aprovechando del existente todo aquello que sea utilizable, en esta primera fase, las instrucciones operativas o de detalle. En una segunda fase se abordaría la integración entre dos sistemas.
- Desarrollar desde el principio el proyecto integrado. Esta estrategia es algo más arriesgada puesto que introduce cambios en todo lo ya existente, pero permite llegar al punto final más rápido.
- Las razones para elegir una estrategia u otra dependen de la resistencia al cambio en la organización, grado de implicación de la Dirección en el proyecto, recursos puestos en juego y plazo para lograr el objetivo final.

2.1.4.2 Organización sin sistema ISO 9001 implantado

En el caso de que la organización no tenga ningún sistema de gestión implantado, se deberá diseñar la estructura del sistema integrado y desarrollar de forma integrada todas las partes comunes desde el principio. En cuanto a las partes específicas para cada uno de los sistemas existen otras dos posibilidades: (Alonso Gonzales, 2009)

- Desarrollar, en una primera fase, todo lo concerniente a uno de los sistemas (calidad o medio ambiente), según las prioridades de la organización. Una vez implantada esta parte se continuaría con la siguiente. Esta opción tiene la ventaja de que permite obtener antes la certificación de uno de los sistemas (no olvidemos que, de momento, las certificaciones son independientes para cada uno de los sistemas).
- Abordar el desarrollo de todas las partes específicas por procesos. De esta forma, con la lista de todos los procesos principales de la organización, se priorizan y se van desarrollando paulatinamente. Para asegurar el éxito, es

importante que los primeros procesos a acometer (considerado piloto), no sean los del reto más difícil, tanto sea por la complejidad técnica como por la resistencia organizativa.

2.1.5 Gestión de los Procesos

La gestión o enfoque por procesos es una herramienta que permite examinar la dinámica de la empresa, teniendo en cuenta que ésta se crea con el objeto de llevar a cabo un propósito, mediante la ejecución de una secuencia articulada de actividades. (Carmona Calvo, 2008)

La gestión por procesos permite alcanzar una visión sistémica de la organización como el transcurrir continuo de una secuencia articulada de marco proceso y procedimientos tendientes, en últimas instancias, al logro de los objetivos, y buscando ante todo, la coherencia entre lo que se anuncia, lo que se hace y lo que se obtiene. (Pérez Fernández de Velasco, 2010)

El papel del liderazgo en el modelo de integración que incorpora la revisión de la gestión es responsabilidad de la dirección para revisar continuamente el sistema integrado de gestión, para asegurar que los elementos comunes y objetivos de la seguridad, la energía y la gestión ambiental se han cumplido, y que los vínculos de los tres procesos de gestión, tal como se presenta en el sistema de gestión, sirve a los objetivos de la empresa y permite la mejora continua en la áreas de seguridad, energía y ambiente. (Carmona Calvo, 2008)

2.1.5.1 Enfoque basado en procesos

La aplicación de un sistema de procesos dentro de una organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para el resultado deseado, puede denominarse como enfoque basado en procesos. (Gonzalez, 2013)

Fases de un proceso

Todo proceso debe de tener un responsable asignado que asegure su cumplimiento y eficacia continua.

Todo proceso debe de ser capaz de satisfacer los ciclos Planificar, Hacer, Verificar, Actuar.

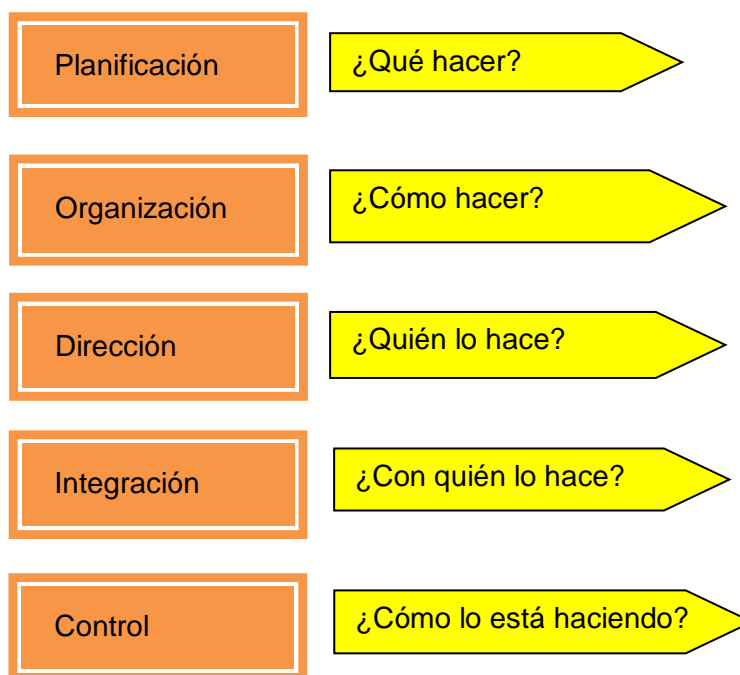
Todo proceso debe tener indicadores que permitan visualizar de forma gráfica la evolución de los mismos, deben ser planificados, asegurar el cumplimiento en la fase

H (hacer), servir para realizar el seguimiento en la fase V (verificar) y tiene que utilizarse en la fase A (actuar). (Pérez Fernández de Velasco, 2010)

Etapas de la gestión por procesos

En la Ilustración # 1 se detallan las etapas de la Gestión por Procesos

Ilustración # 1 Etapas de la Gestión por Procesos



Fuente: (Pérez Fernández de Velasco, 2010)

Elaborado por: Espinoza G., Santiana J. (2013)

Para gestionar cualquier proceso resulta imprescindible comprender el concepto de gestión.

2.1.5.2 Integración por Procesos

El enfoque de trabajo de la ISO 9001 obliga a trabajar por procesos, es decir, se entiende por proceso al conjunto de etapas consecutivas que generan un resultado o un producto previamente establecido. Este enfoque ya lo realizaba la ISO 14001, por lo que la nueva metodología de calidad facilita la integración de ambos sistemas.

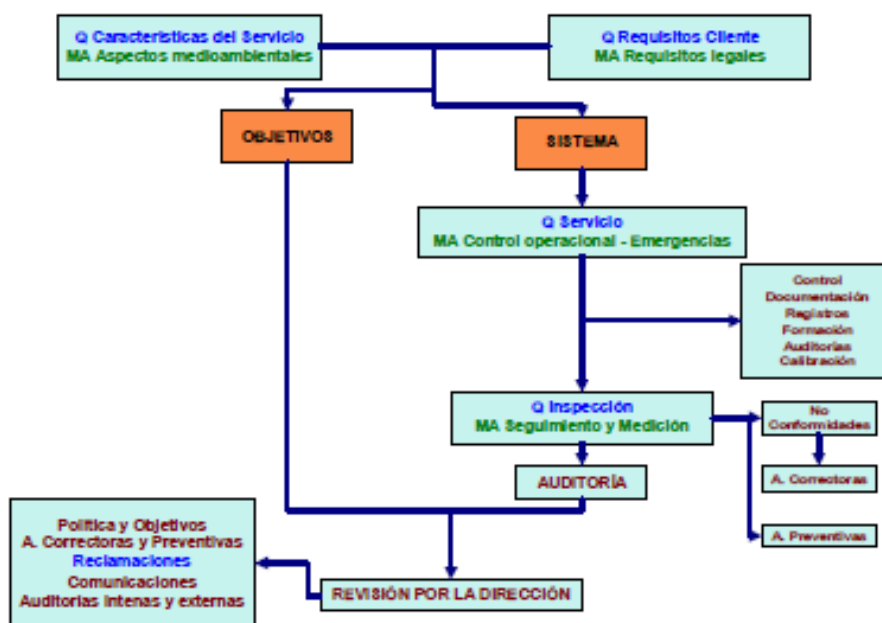
¿Cómo se integran los tres sistemas de gestión? Los sistemas de calidad, medioambiente y salud y seguridad laboral, deben integrarse a través de la gestión por procesos. Para llevar a cabo la integración por procesos de una manera ordenada y coherente, se han de seguir una serie de pasos en los que se combinarán los recursos (tanto materiales como humanos), el método o la sistemática a seguir, el medio ambiente y el entorno laboral.

Se realiza básicamente: (PAS 99, 2012)

- A nivel operacional, es decir, integración en la base operativa, con el objetivo de que todas las personas, tanto los directivos como los técnicos y los operarios, perciban y gestionen la calidad, el medio ambiente y la prevención de riesgos laborales como algo inseparable.
- A nivel de funcionamiento del sistema: dirección única del sistema, edición y control de la documentación común, sistemas de verificación y control comunes en la medida de lo posible, tratamiento común de las no-conformidades y acciones correctoras y preventivas.

En la ilustración # 2 se muestra la relación entre los modelos de gestión ISO 9001 a ISO 14001

Ilustración # 2 Sistema de Gestión ISO 9001 – ISO 14001



Fuente: Ministerio de Fomento (2005). Tomado del Capítulo III. Sistemas de integración de Gestión. Edición de mayo. Madrid.

Elaborado por: Ministerio de Fomento Madrid

El diseño del sistema de gestión integrada se lleva a cabo en cuatro etapas. Estas cuatro etapas consisten en la identificación de los procesos de los requisitos (de calidad, medioambientales y salud y prevención de riesgos laborales), su despliegue

(asignándolos a un método o sistemática), la integración de los métodos, y por último, la integración de la documentación (documentos y manual).

Finalizadas estas etapas, se ha de proceder a la implantación del sistema de gestión integrada, en la que se pondrán en marcha ciertas actividades, se comprobará el funcionamiento de ciertos cambios y el de todos los procesos que puedan haber resultado afectados de una u otra forma por la integración. (Nava Carbellido, 2010)

Para concluir con el proceso de la integración, es conveniente realizar una auditoría interna de todo el sistema integrado, por personal propio, en la que se verifican de una manera objetiva e imparcial, los procedimientos documentados y lo que se hace realmente en la organización.

2.1.5.3 Método de representación de procesos de forma integrada

Según (Carmona Calvo, 2008). En base al propio principio de gestión por procesos y las repercusiones que su aplicación tiene y considerando la UNE 66177, se puede concluir que la integración sobre la base de los procesos implica a nivel documental aspectos como:

- La descripción de la estructura de procesos, de forma que se refleje la orientación a las diferentes áreas de gestión, incluyendo su representación gráfica.
- La descripción de cada proceso de forma integrada considerando factores tales como:
 - La definición de los directivos
 - La identificación de las partes interesadas de cada proceso.
 - El objeto y los objetivos de cada proceso, atendiendo a su orientación integrada.
 - Los elementos de entrada y salida de cada proceso.
 - Los indicadores de desempeño del proceso.

El método de representación de procesos de forma integrada debe considerar la manera en la que cada proceso afectado influye en la satisfacción de los clientes (a través de la conformidad de los productos), de las personas (a través de la existencia de aspectos ambientales en el ámbito del proceso).

Esta “triple orientación del proceso”, constituye sin duda la clave de una integración de sistema eficaz, ya que redundará en la asunción de responsabilidades en relación con todas las áreas de gestión. Así, atendiendo a este enfoque, es necesario que los

indicadores en un proceso queden bajo el ámbito de los directivos, de manera que se obtengan y sean favorables.

A nivel documental es donde más claramente se pueden percibir las posibilidades de integración. Incorporar en cada proceso las operaciones a realizar y los parámetros adecuados para evitar daños laborales e impactos ambientales, es un paso esencial para la integración.

El método de representación propuesto contiene “Clásicos” de la gestión de procesos”: (PAS 99, 2012)

1. Descripción gráfica de la estructura de procesos de la organización.
2. Descripción de las características del proceso. Ficha del proceso.
3. Descripción gráfica de las actividades del proceso: Diagrama del Proceso
4. Formalización de los indicadores de desempeño.

2.1.6 Diseño de un Sistema Integrado

Identificación de requisitos

(Carmona Calvo, 2008).La identificación de requisitos hace necesaria la realización de una evaluación o toma de datos, tanto de los requisitos de calidad como de los aspectos/impactos medioambientales y de los riesgos laborales para señalar los que afectan a la actividad de la organización. También obliga a repasar los requisitos legales.

La identificación de los requisitos debe concluir con el mapa y flujogramas de los procesos.

Despliegue de requisitos

Una vez identificados los procesos y los requisitos, hay que circunscribirlos o asignarlos a un método (procedimiento).Se puede integrar los requisitos en un mismo procedimiento o no.

Un procedimiento debe incluir: (Carmona Calvo, 2008)

- El objeto, que indica *para qué* se haga,
- El alcance que establece el límite de aplicación,

- Los documentos de referencia, que son aquellos sobre los que se parte para elaborar el procedimiento,
- Las generalidades, que explican conceptos que aparecen en la redacción del procedimiento,
- La realización, que explica de que actividades se trata, cómo, cuándo y quién los hace, y
- Los anexos, necesarios para completar el documento.

Además, en ellos debe identificarse el nombre de la organización, el título y el código del documento, su número de edición y fecha y las firmas de quien lo ha elaborado y aprobado.

Integración de métodos y documentos.

Una vez escogido un estilo de procedimientos e instrucciones, la mayoría de documentos desarrollados tienen una estructura totalmente integrable. En el caso de procedimientos o instrucciones comunes, la integración consiste en preparar el documento común y eliminar las particulares de cada sistema de gestión. Sin embargo cuando los métodos solo son aplicables a un sistema, no se pueden integrar. (PAS 99, 2012)

Un solo manual tiene que integrar los elementos comunes e incorporar los elementos diferenciados.

2.1.7 Implantación de un Sistema Integrado

(Ministerio de Fomento, 2005). La formación mínima necesaria para el diseño e implantación de un sistema de gestión integrada, se debe realizar en cuatro etapas:

Formación previa

Esta formación persigue que determinadas personas de la organización conozcan de forma exhaustiva cuales son las herramientas y el tipo de gestión que se va a implantar. Tiene que haber un referente claro de quienes son los expertos de cada tema, que además serán los encargados de diseñar o retocar el sistema.

Las principales materias que debe abarcar esta formación son: normas y legislación, adaptación de la norma a la organización, identificación, análisis y documentación de procesos, y gestión por procesos.

Formación durante el proceso de implantación

Previamente a la implantación se debe formar a toda la plantilla en los distintos niveles: Dirección, Gestión y Operación. El motivo es que la totalidad de la plantilla debe actuar conforme a los procedimientos que se han elaborado.

Formación para la auditoría

Una vez que el sistema ha sido diseñado, se han elaborado los procedimientos, toda la organización ha sido informada, formado el personal y el sistema está implantado, es necesario que se audite. La auditoría consiste en comprobar que efectivamente las personas de la organización actúan conforme al sistema y que éste es adecuado y eficaz. La auditoría debe llevarse a cabo por personas independientes de la actividad auditada, por lo que puede tratarse de personas ajenas a la organización o bien de personas que pertenecen a la organización pero que se inscriben en áreas o departamentos diferentes al auditado.

Las materias en las que los auditores internos (Calidad, Medio Ambiente y PRL) han de ser formados son las siguientes: planificación de la auditoría, realización de la auditoría, información de los resultados, acciones correctivas resultado de la auditoría.

Implantación

Las actividades a continuación descritas sirven para dar el inicio de la implantación o puesta en marcha del sistema, pero la implantación no termina con la realización de actividades, sino que el sistema debe ser objeto de un mantenimiento y mejora constante.

En primer lugar se debe elaborar un cronograma del desarrollo o modificación de los procedimientos y su implantación. Deben quedar claros:

- La documentación que define el proceso o actividad y los objetivos finales y parciales de la implantación.
- Los responsables de documentación, aprobación e implantación.
- Los plazos para la realización de actividades.
- Los medios necesarios para su implantación.
- Los registros de datos a generar.
- La implantación del sistema se tiene que realizar conforme a los planes establecidos y bajo la responsabilidad de las personas designadas.

En la ilustración # 3 se muestra el proceso de implantación de un Sistema de Gestión Integrado.

Ilustración # 3 Proceso de implantación de un Sistema de Gestión Integrado



Fuente: Ministerio de Fomento (2005). Tomado del Capítulo III. Sistemas de integración de Gestión. Edición de mayo. Madrid.

Elaborado por: Ministerio de Fomento Madrid.

2.1.8 Tablero de Control

El cuadro de mando integral proporciona un marco que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara. No se puede aplicar una estrategia que no se puede describir. Al contrario que en las finanzas, donde hay marcos establecidos como los libros de contabilidad, las cuentas de resultados y balances para documentar un plan financiero, no existen marcos generalmente aceptados para describir la estrategia. Hay tantas maneras de describir una estrategia como teóricos y metodologías que se relacionen con ella. (Kaplan & Norton, 2000)

Kaplan y Norton cuentan que desde la introducción del cuadro de mando integral en 1992, han trabajado con más de doscientos equipos directivos en el diseño de sus propios programas de cuadro de mando. Su trabajo siempre comenzaba con la pregunta: ¿Cuál es la estrategia? A partir de esta base desarrollaban un marco general para describir y aplicar la estrategia que, en su opinión, puede ser tan útil como el que utilizan los directores financieros para planificar sus actividades e informar sobre ellas. El nuevo marco, al que denominan "mapa estratégico", es una estructura lógica y completa para describir una estrategia. Proporciona las bases para diseñar un

cuadro de mando integral que es la piedra angular de un “nuevo sistema de gestión estratégica”.

(Kaplan & Norton, 2000) Los mapas estratégicos y los cuadros de mando hacen frente a los problemas que tienen los sistemas de la era industrial para medir activos tangibles. Los vínculos medidos de las relaciones causa-efecto en los mapas estratégicos muestran la transformación de los activos intangibles en resultados tangibles (financieros). Los sistemas que miden aspectos financieros registran el valor contable por separado de los activos tangibles-caja, cuentas por cobrar, inventario, terrenos, instalaciones y equipamiento. Estos tipos de activos tienen valores que en gran medida no dependen de quien los posee.

(Kaplan & Norton, 2000) Los activos intangibles, en cambio, generalmente no tienen mucho valor por separado. Su valor proviene de formar parte de estrategias coherentes y vinculadas entre sí. El uso que hace el cuadro de mando de los indicadores cuantitativos, aunque no financieros (tales como duración de los ciclos, innovación, satisfacción y competencias) permite que el proceso de creación de valor se pueda medir y describir y no tan sólo inferir. El concepto “valor del cliente” describe el contexto en el que unos activos intangibles (tales como empleados con formación y motivados y servicio de información al cliente) se transforman en resultados tangibles (por ejemplo, retención de los clientes, ingresos por nuevos productos y servicios y, en definitiva, beneficios). El mapa estratégico y su correspondiente programa de medición del cuadro de mando integral proporcionan una herramienta para describir cómo crear valor para el accionista a partir de activos intangibles. Los mapas estratégicos y los cuadros de mando constituyen la tecnología que permite medir la gestión en una economía basada en el conocimiento.

Al traducir la estrategia a la arquitectura lógica de un mapa estratégico y un cuadro de mando integral, las organizaciones crean una referencia común y comprensible para la totalidad de sus unidades y empleados.

2.1.8.1 Herramientas

(Horvarth & Partners, 2001) La herramienta básica del cuadro de mando integral son los indicadores, es decir, índices que describen el comportamiento de diversas variables ya sea por cuantificación directa de una variable (primarios) o por comparación entre variables (secundarios).

Es preferible que los indicadores sean de naturaleza numérica, ya que así permitirán el establecimiento de niveles de tolerancia o de desviaciones aceptables dentro del cuadro de mando integral.

En la definición de los indicadores hay que escoger aquellos que sean: relevantes, pertinentes, unívocos, objetivos, precisos y accesibles (que el coste de obtenerlos no sea desorbitado).

Según su naturaleza, se encuentran indicadores que miden: (Horvarth & Partners, 2001)

1. La eficacia. Indica el grado de logro de unos objetivos previamente establecidos. Por ejemplo nivel de temporalidad en las contradicciones.
2. La eficiencia. Indica el grado de cumplimiento de un objetivo en relación con los costos previamente establecidos. Por ejemplo, la relación entre el plan de formación y recursos utilizados.
3. La economía. Establece la relación entre los costos reales y los costos previstos de una actuación. Por ejemplo, el costo final de un proceso de selección en relación con el costo presupuestado.
4. La efectividad. Mide el impacto de la actuación sobre el medio. Por ejemplo, los indicadores de impacto medio ambiental de la organización.
5. La excelencia. Establece el grado cualitativo de satisfacción que presentan los usuarios con un servicio. Por ejemplo, la percepción de la celeridad de una gestión.
6. El entorno. Mide las variables que pueden afectar la actividad de una entidad. Por ejemplo, cambios en la legislación o actuaciones de control de la administración como inspecciones de trabajo.

Una vez fijados se sitúan en la siguiente plantilla:

Selección de indicadores a controlar				
Áreas Clave	Crecimiento y aprendizaje	Procesos	Clientes	Financiera

El control del indicador se llevará a cabo individualmente

Área clave	Objetivo	Indicador	Estándar	Tolerancia	Fuente de información	Periodicidad	Resultado

2.1.8.2 **Guía de trabajo.** (Muñiz & Monfort, 2000)

Formulación de la Estrategia

Definición de los objetivos estratégicos a largo plazo de la organización

Definición de los Objetivos

Definición de las acciones a corto plazo que se emprenderán en cada una de las áreas clave para lograr los objetivos estratégicos.

Selección y Construcción de Indicadores

Proceso clave como hemos visto en el apartado de herramientas.

A título orientativo, se considera que una organización cuenta entre 10 y 15 indicadores críticos. Según la naturaleza de CMI, esto puede ampliarse.

Elaboración del Cuadro de Mando Integral (CMI)

Se elabora una plantilla que recoge los indicadores ordenados según: objetivos estratégicos, objetivos operacionales y áreas clave (es decir, integrando toda la información de los tres pasos anteriores) de manera que sea fácil de visualizar y de hacer seguimiento.

Se establece la frecuencia de actualización de cada indicador así como de los niveles de tolerancia permitidos.

El CMI tiene una doble vertiente ya que permite al mismo tiempo una descripción del estado de la organización y una prospección de mejora futura.

El CMI es un apoyo permanente y dinámico a la toma de decisiones. En este sentido, puede considerarse una herramienta de Dirección por objetivos.

Comparación y valoración de las desviaciones

Se comparan los valores obtenidos con los previstos y se adoptan las medidas correctoras necesarias.

En este punto es necesario el uso de herramientas de procesamiento y síntesis de información como:

- Resúmenes
- Gráficas
- Alertas de desviaciones fuera del nivel de tolerancia.

Técnicas estadísticas de análisis de dependencia entre variables: covarianza, correlación, regresiones, análisis de sistemas, cadenas de Markov, etc.

3. CAPITULO III

3.1 Metodología

En este capítulo se realizará un análisis situacional dividido en análisis interno y externo. Como parte del análisis interno se evaluó la visión, la cultura, los valores, las líneas de negocios y la estructura organizacional de REPSOL. Se realizó un FODA como introducción al análisis de la situación actual de la empresa en cuanto a sus procesos, mediante la ejecución de un inventario que permitirá establecer cuáles y cómo se integraran los procesos con las tres normativas.

Para el análisis externo se realizó el análisis bajo la metodología de las 5M, es decir se evalúa el impacto en costo y tiempo que tienen en los procesos del departamento de Personas & Organización las variables: materiales, máquinas, recursos humanos, métodos y entorno y a su vez cómo estas variables afectarían o favorecerían la integración. También se realizó el análisis del contexto de la integración que evaluó los parámetros de madurez, complejidad, alcance y riesgo, las mismas que permitieron establecer el modelo de integración más adecuado del caso en estudio.

3.2 Análisis Situacional

El análisis situacional es el estudio del medio en que se aplican los procesos en un determinado momento.

3.2.1 Análisis Interno

3.2.1.1 Visión

(Repsol, 2013). La nueva Visión de Repsol cohesiona los esfuerzos del equipo en una misma dirección y se propone alinear a toda la organización en torno a un objetivo común, todo ello con el objetivo de hacer frente a los importantes desafíos del sector.

La visión anterior, formulada hace ya casi una década, había quedado superada por la evolución cultural que la compañía ha venido experimentando en los últimos años. Por todo ello, a comienzos de 2011, el Comité de Dirección decidió iniciar un proceso de reflexión estratégica que ha dado como resultado una nueva Visión Corporativa.

“En Repsol queremos ser una empresa global que busca el bienestar de las personas y se anticipa en la construcción de un futuro mejor a través del desarrollo de energías inteligentes. Con esfuerzo, talento e ilusión, avanzamos para ofrecer las mejores soluciones energéticas a la sociedad y al planeta”. (Repsol, 2013)

La nueva Visión recoge la evolución de la compañía y es la guía de actuación presente y futura. En este sentido, la nueva Visión subraya la responsabilidad y el compromiso del equipo Repsol en la búsqueda sostenible de las mejores soluciones energéticas para la sociedad.

3.2.1.2 Actitudes de la cultura Repsol

Las actitudes son: (Repsol, 2013)

- Respeto. Cada uno de nosotros, como parte del Equipo Repsol, cuidamos a las personas, la sociedad y el planeta, construyendo relaciones de confianza, empezando por nuestro propio entorno dentro de la compañía. Estamos abiertos a las ideas, creencias o prácticas cuando son diferentes a las propias, logrando así los mejores resultados.
- Sentido de la anticipación. En Repsol actuamos con visión de conjunto y pensando en el futuro, siendo conscientes de que sólo así seremos capaces de avanzar, crear valor y hacer realidad el reto que supone nuestra visión.

3.2.1.3 Valores culturales. (Repsol, 2013)

- Integridad. En Repsol cuidamos el bienestar de las personas, la compañía y el entorno en el que operamos y actuamos conforme a los compromisos que adquirimos.
- Responsabilidad. Alcanzamos nuestros retos teniendo en cuenta el impacto global de nuestras decisiones y actuaciones, en las personas, el entorno y el planeta.
- Transparencia. En Repsol trabajamos bajo la máxima de que todas nuestras actuaciones puedan ser reportadas de manera veraz, clara y contrastable, y entendemos a la información como un activo de la compañía que compartimos para generar valor.
- Flexibilidad. Nuestra escucha activa permite la consecución de nuestros retos de forma equilibrada y sostenida.
- Innovación. Creemos que la clave de nuestra competitividad y evolución reside en nuestra capacidad para generar ideas y llevarlas a la práctica, en un entorno de colaboración y aprendizaje colectivo continuo.

Además de servir de guía para la toma de decisiones y actuaciones, los valores culturales definen el estilo de gestión de Repsol. Junto a productos y servicios que se

sustentan en los valores de la compañía, la existencia de este estilo propio de gestión resulta clave para que Repsol consiga la confianza de sus clientes y, por ende, de la sociedad.

3.2.1.4 Líneas de negocios en Ecuador

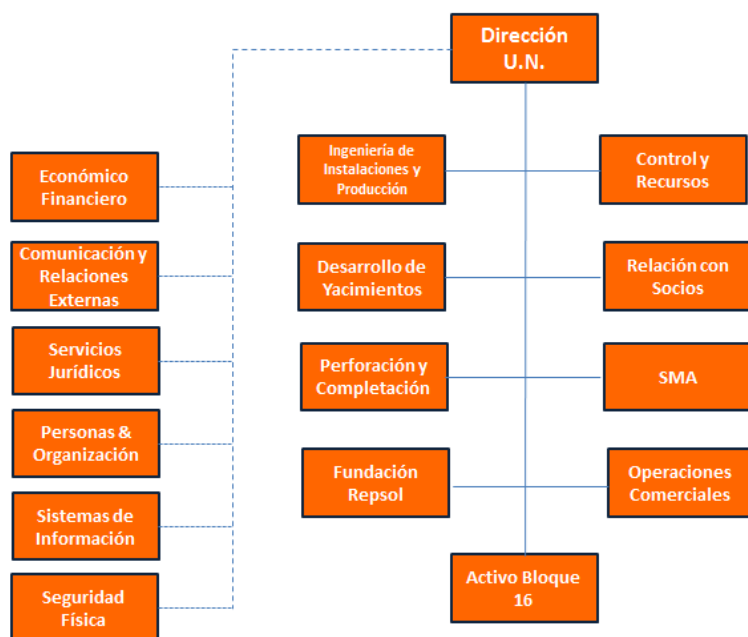
Repsol Ecuador en la actualidad dentro de su operación en el país, mantiene su enfoque dentro de 3 Unidades o Líneas de Negocio, descritas a continuación:

- Exploración y Producción
- Operación dentro del Bloque 16 en la Amazonía Ecuatoriana enfocada a extraer petróleo
- GLP, gas licuado de petróleo
- Envasado y Comercialización de gas, representado por la marca “Duragas”
- FFCC, Funciones Corporativas o Staff
- Conjunto de Áreas dentro de la empresa, destinadas a brindar soporte a las dos líneas de negocio principales.

3.2.1.5 Estructura Organizacional

Repsol Ecuador cuenta actualmente con 16 Cabezas de Área o Proceso, detalladas a continuación dentro del marco de un organigrama.

Ilustración # 4 Estructura Organizacional



Fuente: Repsol, repsolnet, 2013.

Elaborado por: Espinoza G., Santiana J. (2013)

3.2.1.6 FODA: Personas & Organización

Anualmente, el área de Personas & Organización realiza su *offsite*, ejercicio realizado con gran parte de su equipo, principalmente líderes de subprocesos, donde se establece, estudia, analiza y plantean estrategias para consecución de objetivos, para lo cual la base de actuación futura es el FODA detallado.

Ilustración # 5 FODA Personas & Organización



Fuente: Offsite Personas & Organización 2012

Elaborado por: Espinoza G., Santiana J. (2013)

3.2.1.6.1 Fortalezas

Constituyen las capacidades y recursos, posiciones alcanzadas y consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades.

- Consolidación del Equipo. Contar con un equipo de personas completo y consolidado proporciona un punto de soporte importante en la gestión de integración de los procesos ya que significaría que la resistencia a los posibles cambios sería nula o mínima.
- Compromiso. En la empresa estamos conscientes de que el logro de la integración de los procesos internos es cuestión de compromiso por parte de toda la organización, empezando por sus organismos directores.

- Experiencia en el sector y empresa. La experiencia de haber desarrollado individualmente la normalización de procesos, constituye una fortaleza para iniciar la gestión de integración de los procesos individuales.
- Conciencia y trabajo sobre el clima laboral. Otra de las fortalezas es el buen clima laboral que mantiene la corporación ya que tiene conceptualizado al factor humano como algo preponderante, manejándose en un clima fundamentado en valores mediante el reconocimiento del trabajo e impulsando el desarrollo de las personas.

3.2.1.6.2 Debilidades

Son los aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la organización, constituyen una amenaza para la organización y deben, por lo tanto, ser controladas y superadas.

- Poca automatización de procesos. Esta debilidad en la automatización de los procesos tiende a estancar el proceso de gestión de integración de los mismos ya que de esta manera no todos los procesos o etapas pueden ser monitoreados debido a que los procesos se llevan manualmente, lo que requiere seguimiento y acompañamiento de una o varias personas para asegurar y controlar que todo se esté llevando de acuerdo a los estándares requeridos. Por otro lado, depende de cada persona responsable del proceso, el asegurar que la información permita la evaluación de la gestión de manera global, ya que podría resultar incompleta o a destiempo debido a la falta de integración de los sistemas de información.
- Dependencia interdepartamental y corporativa. La dependencia interdepartamental tiene relación directa con la incompleta automatización de los procesos ya que esto genera que en algunos procesos aun dependan de la información o resultados de los departamentos relacionados o afines.
- Dispersión geográfica. La dispersión geográfica dificulta la implantación de la gestión de integración, ya que hay en estos casos suelen presentarse diversas culturas divisionales o sectoriales, derivadas de las funciones y actividades específicas de cada área. Muchas veces esta dispersión se maneja como islas y no se logra establecer el vínculo con la organización matriz. En estos casos la comunicación es la base de la relación.

- Delimitación de funciones. La falta de una correcta delimitación de funciones genera la duplicidad y la inejecutabilidad de actividades de funciones y actividades lo que impide la correcta gestión de integración.
- Por otro lado la estricta delimitación de funciones podría conllevar un flujo demasiado lento de cumplimiento y desarrollo de procesos y consecución de resultados.

3.2.1.6.3 Oportunidades

Es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para el área u organización, o bien representar una posibilidad para mejorar la gestión de la integración de los procesos.

- Mayor cercanía al personal. La implementación de una gestión de integración de procesos permitirá mayor integración y cohesión entre las funciones y personas del área frente a toda la compañía.
- Rotación interna. La integración de las normas y procesos incrementará la posibilidad de realizar una mejor rotación interna de personal.
- Formalizar conocimiento crítico. La gestión de integración nos permitirá alcanzar una formalización del conocimiento, lo que permitirá una unificación del lenguaje y de los significados dentro del ámbito de gestión.
- Distribución física. Al implementarse correctamente una gestión de integración se logra una adecuada delimitación de funciones y por ende una adecuada distribución física de áreas y funciones.
- Cercanía con el mercado de competidores. La ubicación cercana a las compañías competidoras estará dada por el logro de la disponibilidad importante de Talento de la información, y la inversión en estos recursos de integración de gestión.

3.2.1.6.4 Amenazas

Se define como la fuerza del entorno que puede impedir la implantación de la estrategia de integración o bien reducir su efectividad o incrementar los riesgos de la misma.

- Entorno Jurídico: Estado. El entorno jurídico cambiante y la reforma de la legislación y la reorganización de los entes reguladores en el sector

hidrocarburífero, hacen de cualquier proceso de integración y gestión también este sujeto a estos cambios.

- Competencia del sector. Con base a la nueva negociación del Gobierno del Ecuador en materia petrolífera y el coyuntural tema medioambiental de la explotación petrolera, hacen que la situación de este sector esté en un constante debate sin una definición clara de una política y destino del sector.
- Aplicación estudio organizativo (sin nuevos campos exploratorios). La no ampliación del entorno y ámbito de trabajo de la compañía, representaría una amenaza a corto plazo ya que la administración de procesos, desarrollo y mejora de los mismos se enfoca principalmente al crecimiento, mejora continua e innovación sobre nuevas oportunidades.

3.2.2 Situación Actual de los Procesos

3.2.2.1 Organigramas Funcionales

Buscando coherencia y flujo de procesos para su cliente interno, la estructura actual del área de Personas & Organización es:

Ilustración # 6 Organigrama de Personas & Organización



Fuente: Personas & Organización REPSOL

Elaborado por: Espinoza G., Santiana J. (2013)

El proceso de Personas & Organización consta de 6 áreas o subprocesos. Con un total de 45 personas.

3.2.2.1.1 Servicios de Personas & Organización

Los 'Servicios de P&O' es una actividad del Proceso de Personas & Organización, consta de 3 personas. Son responsables de la Comunicación Interna a nivel Ecuador, Formación, Desarrollo, Selección de personal.

Ilustración # 7 Organigrama de Servicios de Personas & Organización



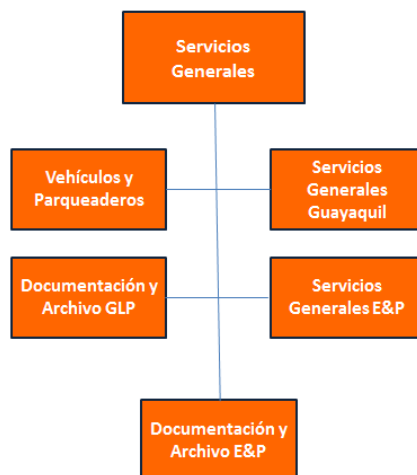
Fuente: Personas & Organización REPSOL

Elaborado por: Espinoza G., Santiana J. (2013)

3.2.2.1.2 Servicios Generales

Destinada a brindar servicios enfocados al bienestar diario y permanente del personal, el área de Servicios Generales mantiene la siguiente estructura y consta de un total de 17 personas.

Ilustración # 8 Organigrama Servicios Generales



Fuente: Personas & Organización REPSOL

Elaborado por: Espinoza G., Santiana J. (2013)

Planificación y Apoyo a la Gestión (PAG) y Administración de Personal

El área de Planificación y Apoyo a la Gestión y Administración de Personal, dentro de Personas & Organización, se enfoca a la administración de los procesos descritos como materia – ciencia exacta dentro de la empresa, regularizando entidades externas y cumplimientos legales obligatorios. Esta actividad consta de 10 personas.

Ilustración # 9 Organigrama PAG y Administración de Personal



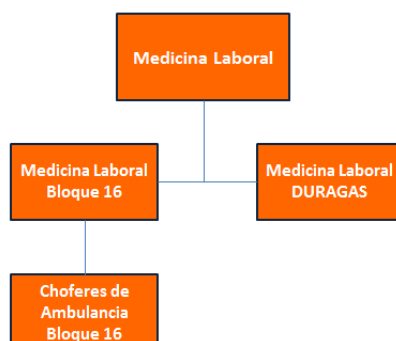
Fuente: Personas & Organización REPSOL

Elaborado por: Espinoza G., Santiana J. (2013)

3.2.2.1.3 Medicina Laboral

Todo el tratamiento de la salud, tanto física como psicosocial del personal, se agrupa en el área de Medicina Laboral. Este subproceso consta de 10 personas.

Ilustración # 10 Organigrama Medicina Laboral



Fuente: Personas & Organización REPSOL

Elaborado por: Espinoza G., Santiana J. (2013)

3.2.3 Inventario de Procesos

El inventario de procesos permitió detallar para cada proceso las tareas y el registro documental de los mismos. En la Tabla # 1 se detallan las actividades involucradas en el subproceso Personas & Organización, las tareas que involucra cada actividad desde el punto de vista operativo y el registro operativo resultado de dicho proceso.

Tabla # 1 Inventario de Procesos

Subproceso: Personas & Organización		
Actividad: Personas & Organización		
Anexo operativo	Proceso operativo	Registro operativo
Movilidad y promociones	-	-
Actividad: Documentación y archivo		
Anexo operativo	Proceso operativo	Registro operativo
	Administración de la documentación y facturación	Recepción de documentos
	FFCC	Reporte del UPSTREAM egresos
	Organización, clasificación y custodia	Reporte del UPSTREAM ingresos
	Administrador externo de documentación	Contenedores al archivo central
	Atención de los requerimientos	Entrega Doc. Solicitada
	Recepción de la documentación	
Actividad: Formación		
Anexo operativo	Proceso operativo	Registro operativo
		Valoración de la satisfacción de la formación.
Actividad: Personas & Organización		
Anexo operativo	Proceso operativo	Registro operativo
	Instructivo Recuperación de subsidios por enfermedad	Inducción en el puesto de Trabajo
	Procedimiento de Personas & Organización.	
Actividad: Selección de personal		
Anexo operativo	Proceso operativo	Registro operativo
Flujograma Selección Externa ADR		
Flujograma Selección Interna ADR		
Actividad: Servicios Generales		
Anexo operativo	Proceso operativo	Registro operativo
	Procedimiento de atención requerida	Permiso de trabajo en oficinas Quito
	Procedimiento P.Ext.	Registro de motivaciones
	Procedimiento de mensajería	
	Acta reunión	
	Quito-Taxis	
	Quito-Administración vehicular	
	Quito transporte de personal aéreo.	

Fuente: Personas & Organización REPSOL

Elaborado por: Espinoza G., Santiana J. (2013)

Tabla # 2 Subproceso Salud

Subproceso: Salud		
Actividad: No aplica		
Anexo		Registro
Programa de higiene laboral y ergonómica.	Registro de reincorporación laboral	Accidente e incidente
Stock medicinas e insumos		Control de espacios Confinados
Protocolo enfermedades profesionales		Evaluación ergonómica
Programa de salud laboral		Plan de contingencia en caso de epidemia
Plan de emergencias médicas y evaluaciones		Chequeo médico laboral
Simulacros de emergencias médicas		Control de inmunizaciones
Control y manejo de botiquines de primeros auxilios		Reporte diario de atención medica
Desechos generados en los servicios médicos		Control medicamentos Kardex
Excepción de responsabilidad		Inspección del área de procesamiento de alimentos y campamentos.
Toma de muestras clínicas, alimentos y ambientales.		Control de toma de muestras
Consentimiento de alcohol y drogas.		Análisis mensual físico-químico y bacteriológico del agua bloque 16
Protocolo exámenes médicos laborales.		Análisis de alimentos
Requisitos médicos al ingreso del bloque 16		Análisis de ambientes
		Informe de control de alcohol y drogas
		Resultados laboratorio Clínico
		Control del dispensario médico
		Control de ambulancias y equipos.
		Control desechos médicos contagiosos o especiales.
		Transferencia de pacientes
		Reporte mensual de atención medica
Esquema de procesos		
Normativa corporativa		
Normativa	Política	
Norma de viajes comisión de servicios	Política de gestión por compromisos GxC	
Norma de formación	Política de desarrollo	
Norma de formación de idiomas	Política de movilidad	
Norma de cobertura de vacantes	Política de promoción	
Norma ética y conducta de empleados	Política de sucesión	
Normas ISO9001:2008	Política de altos potenciales	
Normas ISO 14001:2004	Política de formación	
Normas OHSAS 18001:2007	Política de nuevos profesionales	
	Política de reclutamiento y selección	
	Política de expatriados	
	Política de planificación y control de RRHH	
	Política de retribución	
	Política de organización	
	Política de gestión de conocimiento	
	Política de relaciones laborales	
	Política de respeto a la persona y su diversidad	
	Política de seguridad corporativa	
	Política de retribución	
	Política de calidad	
	Política de organización	

Fuente: Personas & Organización REPSOL

Elaborado por: Espinoza G., Santiana J. (2013)

3.2.4 Análisis Externo

Según (Ministerio de Fomento, 2005). El diseño de un sistema de gestión integrado se lleva a cabo en cuatro etapas. Estas cuatro etapas consisten en la identificación de los procesos y de los requisitos (de calidad, medioambientales y de (prevención de riesgos laborales, PRL), su despliegue (asignándolos a un método o sistemática), la integración de los métodos y, por último, la integración de la documentación (documentos y manual).

3.2.4.1 Diagnóstico de las 5M

El comportamiento de cualquier proceso viene determinado por una serie de variables que se conocen como las 5M: Materiales, Máquinas, Recursos Humanos, Métodos y Entorno. Cada una de estas variables tiene influencia diferente en costo y tiempo en el desarrollo de un proceso.

Este método de análisis situacional se aplicó con la finalidad de determinar el grado o nivel de importancia que tienen para cada proceso y subproceso las 5M. Para ello se calificó del 1-5, según el impacto que cada M, tiene en la ejecución o su intervención en cada uno de sus procesos.

Para este análisis se consideran las siguientes variables:

- **Materiales:** todos aquellos insumos o materiales necesarios para el correcto desarrollo del proceso, sean estas papelerías, material médico, oficinas, etc.
- **Maquinarias:** todos los equipos necesarios e involucrados en la ejecución de procesos, sean estos computadores, proyectores, equipos médicos, etc.
- **Mano de Obra (Recursos Humanos):** es todo el talento humano involucrado en la gestión de llevar a cabo procesos y subprocesos.
- **Métodos:** todos los métodos involucrados en los procesos.
- **Medioambiente:** el impacto que los procesos y subprocesos tienen en éste.

Se analiza y relaciona el impacto de cada variable vs., el proceso y se le asigna una calificación (1-5). Una vez asignada una calificación o grado de influencia se obtienen promedio para cada variable por cada proceso con sus sub-procesos y finalmente se obtiene una influencia promedio del total de variables sobre el proceso. Así por ejemplo: el proceso medicina laboral lo componen 3 subprocesos, la influencia de la variable material da un promedio del impacto de 4.3, Para la variable máquinas da una influencia promedio de 5; la variable mano de obra tiene una influencia promedio de 5 sobre el proceso medicina laboral, la variable métodos tiene una influencia promedio de 4 y finalmente la variable medioambiente tiene una influencia de 5 sobre el proceso.

Estos promedios por cada variable en un proceso proporciona el impacto general de dichas variables sobre el proceso que en este caso es de 4.57, que es una influencia alta.

En la siguiente tabla se observa la influencia de las variables en los diferentes procesos involucrados:

Tabla # 3 Influencia sobre proceso 5M

PROCESO	MATERIALES (Suministros)	MAQUINAS (Equipos)	MANO DE OBRA Rec. Humanos	METODOS	MEDIO AMBIENTE Entorno	Promedio
PERSONAS Y ORGANIZACIÓN						
Servicios de Personas & Organización						
Comunicación Interna	2 IB (2)	5 IA (5)	5 IA (5)	4 IM (4)	4 IM (4)	4,00
Medicina Laboral	4,3	5	5	4	5	4,67
Medicina Laboral Bloque 16	IA (5)	IA (5)	IA (5)	IM (4)	IA (5)	
Medicina Laboral Duragas (uio, gye)	IA (5)	IA (5)	IA (5)	IM (4)	IA (5)	
Choferes ambulancia, Bloque 16	IM (3)	IA (5)	IA (5)	IM (4)	IA (5)	
	13	15	15	12	15	
Servicios Generales	4,25	3,5	4	4	4	3,95
Vehículos y parqueaderos	IB (2)	IB (2)	IM (4)	IM (4)	IM (4)	
Documentación y archivo GLP	IA (5)	IM (4)	IM (4)	IM (4)	IM (4)	
Documentación y archivo E&P	IA (5)	IM (4)	IM (4)	IM (4)	IM (4)	
Servicios Generales Guayaquil	IA (5)	IM (4)	IM (4)	IM (4)	IM (4)	
Servicios Generales E&P						
	17	14	16	16	16	
PAG y Administración de Personal	2	4	5	5	2	3,60
Administración de Personal	IB (2)	IM (4)	IA (5)	IA (5)	IB (2)	
Relaciones Laborales y Expatriados	IB (2)	IM (4)	IA (5)	IA (5)	IB (2)	
Apoyo Control de Gestión	IB (2)	IM (4)	IA (5)	IA (5)	IB (2)	
Trabajo Social	IB (2)	IM (4)	IA (5)	IA (5)	IB (2)	
	8	16	20	20	8	

Nomenclatura	Puntos
Influencia alta (IA)	5
Influencia Media(IM)	3-4
Influencia baja(IB)	1-2

Fuente: Análisis Procesos Personas & Organización REPSOL

Elaborado por: Espinoza G., Santiana J. (2013)

En el área de Servicios, Comunicación Interna

La Comunicación Interna es la comunicación dirigida al cliente interno, el personal de la organización. Su objetivo específico “es contar a la organización lo que la organización está haciendo” (Capriotti, 1998)

Se observa que los materiales tienen el menor impacto (2), ya que se han dejado de usar memos, documentación impresa o escrita para dar paso a la intranet, lo que justifica el máximo impacto en máquinas (5), seguido de impacto medio (4) asignado a los métodos que constituyen los formatos y enfoques de comunicación y el impacto al medioambiente y finalmente alto impacto (5), para los recursos humanos.

Este subproceso tiene un marcado carácter informacional, ya que es una perspectiva en la que se busca informar al personal de las noticias que suceden, no se da la participación de los miembros de la empresa sino sólo se trasmite información.

Medicina Laboral

Es la especialidad médica dedicada al estudio de las enfermedades y los accidentes que se producen por causa o consecuencia de la actividad laboral, así como las medidas de prevención que deben ser adoptadas para evitarlas o minimizarlas.

La evaluación determina alto impacto de las variables: máquinas, recursos humanos, y medioambiente (5), medio impacto para métodos y materiales (4).

La medicina laboral a diferencia de la seguridad industrial, ergonomía y psicología aplicada, que son especialidades “Técnicas”, que tienen por objeto las máquinas o aparatos, herramientas, materiales, procesos y/o condiciones ambientales que componen el puesto de trabajo, la Medicina de trabajo tiene por objeto la persona y su estado de salud en relación con los factores de riesgo del puesto.

Servicios Generales

Los servicios generales tienen que ver con el manejo de equipos y materiales, es el custodio de los materiales, y maneja una confidencialidad media. Mantiene relaciones externas con los contratistas, proveedores y relaciones internas con las distintas áreas relacionadas y el personal a su cargo. En cuanto a condiciones ambientales pueden estar expuestos a ciertos agentes contaminantes, en riesgo, éste es irrelevante en este proceso.

En cuanto a la evaluación, en promedio las 5M tienen una influencia media en todas sus variables (4).

PAG y Administración de Personal

Este subproceso se divide e involucra tres enfoques sistémicos:

Entrada: administración de personal, relaciones laborales y expatriados, apoyo control de gestión y trabajo social.

Proceso: administración de sueldos y salarios, relaciones laborales, expatriados, beneficios.

Salida: Jubilación, muerte, despido, incapacidad, licencias.

En estos enfoques influye la normativa que comprende las políticas, los procedimientos, la competencia, leyes, cultura, situación política, económica, social de la empresa y del país, el liderazgo y trabajo en equipo, el tipo de organización. Métodos (5) que constituye la variable Top, en la evaluación también obtuvo la mayor influencia los recursos humanos, siguiendo las máquinas con una influencia media (4) y con baja influencia (2) los materiales y la conservación del medioambiente.

En este proceso y subprocesos tienen principal incidencia los factores externos y está directamente vinculada con la comunicación interna.

Conclusión

El análisis global de las variables 5M, en los procesos de Personas & Organización se tiene que en promedio la influencia de estas variables es media (4,055 / 5), es decir, aunque cada una de estas variables incide independientemente de acuerdo al proceso o subproceso en análisis, integralmente no hay una influencia relevante.

3.2.4.2 Método de Análisis de contexto para la Integración: Sistemas de Gestión en base a procesos.

Según NORMA UNE 66177:2005. Es necesario realizar un análisis de contexto como primer paso para el desarrollo de una estrategia y un plan de integración.

Con este análisis se podrá determinar:

- ¿Qué capacidad y experiencia posee para abordar el proceso de integración?
- ¿Cuáles son las necesidades y expectativas de sus clientes y otras partes interesadas a las que debe satisfacer el sistema integrado?
- ¿Qué sistemas de gestión posee la organización para dar respuestas a otras necesidades?
- ¿Qué riesgos tiene la integración de la organización?

Se consideran cuatro parámetros:

- Madurez
- Complejidad
- Alcance
- Riesgo

Como resultado, se obtuvo una estrategia o modelo de integración en tres niveles: básico, avanzado o experto.

Parámetro de Madurez

Representa el nivel de madurez o capacidad para la gestión por procesos. Es el parámetro más determinante.

Se refiere a:

- Experiencia y eficacia en el uso de los sistemas de gestión y en el uso de herramientas de gestión.
- Estructura organizativa y funcional de la organización.
- Nivel de competencia del personal de la organización.

La madurez puede ser evaluada en cinco niveles: (1) inicial; (2) Básico, (3) Avanzado, (4) Experto, (5) Premio.

Parámetro Complejidad

Este parámetro se refiere al nivel de “exigencia” de los grupos de interés. Se entiende que mientras mayores sean las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés afectados, mayor complejidad se presenta para la integración.

Parámetro Alcance

Este parámetro se refiere a cuán extensos son los sistemas de gestión aplicados o que desean aplicar.

Entre los aspectos que deben ser objeto de análisis por parte de la empresa están:

- Inventario de sistemas y normas de gestión implantados.
- Productos/servicios afectados por los sistemas de gestión actuales y futuros.
- Procesos involucrados en los sistemas de gestión y su documentación para todos los sistemas.

Esta información hace referencia al alcance de los sistemas actuales en la empresa que se desea integrar. Aquí entraron aspectos como:

- Centros o instalaciones a los que afectan los sistemas.
- Productos/servicios dentro del alcance de dichos sistemas.

- Cantidad de personas involucradas/afectadas por los sistemas actuales o a implantar e integrar.
- Repetitividad de las tareas o actividades desarrolladas en el ámbito de los sistemas.

Parámetro Riesgo.

Es el riesgo que la organización tiene con respecto a dos aspectos:

Potenciales incumplimientos legales.

- En este caso, se referiría a la cantidad y rigurosidad de los requisitos legales aplicables y las potenciales consecuencias de que se produzcan incumplimientos.
- Potenciales fallos o incidencias como consecuencias de la integración de sistemas.

Por otra parte la integración de sistemas podría afectar aspectos como:

- Reasignación de funciones y responsabilidades. Por ejemplo tendría más riesgo la integración en organizaciones con mayor presencia sindical y mayor regulación de puestos, que aquellos que no.
- Cambios en procesos que requieren inversiones.
- Necesidades formativas y de dotación de competencias a las personas.

Parámetro	Escala a Emplear	Método de evaluación
Madurez	5 niveles (inicial, básico, avanzado, experto, premio)	Según norma UNE 66177:2005
Complejidad	3 niveles (bajo, medio y alto)	No hay método
Alcance	3 niveles (bajo, medio y alto)	No hay método
Riesgo	3 niveles (bajo, medio y alto)	No hay método

Para la valoración: primero se considera el valor obtenido por la Madurez y si éste es inferior a 2, entonces sólo es posible optar por el método de integración básico.

Si el parámetro de Madurez, es igual o superior a 2, entonces el método de integración pasará a depender de los otros tres parámetros.

Valoración de las matrices de los parámetros: Complejidad, Alcance y Riesgo

Para cada variable el evaluador deberá marcar o elegir solo una opción: Bajo, Medio, Alto. Cada incidencia tiene su valoración numérica:

- Bajo (1)
- Medio (2)
- Alto (3)

Una vez evaluada la incidencia de cada variable se suman el número de variables por incidencia y se divide para el número total de variables. Finalmente se promedia los valores obtenidos y se obtiene el nivel en el que se ubica cada parámetro.

La escala evaluativa es:

- Si el valor numérico del promedio es $>2,3$ ALTO
- Si el valor numérico del promedio es $<1,4$ BAJO
- Si el valor numérico del promedio está entre 1,4 y 2,3 MEDIO.

3.2.4.3 Análisis Integración por Procesos

Parámetro de Madurez

Una vez verificado el "checklist" con los procesos y el avance de sistema de gestión se obtuvo un nivel de madurez de gestión **AVANZADO**, que se muestra en los Anexos.

La empresa y los procesos del departamento de Personas & Organización se encuentran en una aproximación del sistema formal estable. Las actividades de los procesos se realizan y revisan y se toman acciones derivadas del seguimiento y análisis de datos.

A continuación se detallan las situaciones en las que los procesos de Personas & Organización se encuentran y justifican el grado de madurez avanzado:

- 1 El sistema de gestión de la calidad se ha basado en la identificación y documentación de los procesos de gestión o estratégicos, los procesos operativos o clave y los procesos de soporte y sus interrelaciones, conformando así el mapa de procesos de la organización.
- 2 Están identificados los elementos de entrada y salida de los procesos.
- 3 Los procesos son revisados y mejorados de manera regular.
- 4 También se han definido objetivos concretos cuantitativos, para lo que existe el consiguiente indicador de seguimiento.
- 5 El personal conoce los procesos y es debidamente formado para el desempeño de sus funciones dentro de ellos.
- 6 Se definen y comunican, propietarios y personal vinculado para todos los procesos.
- 7 Se incluye la voz del cliente, proveedores y otras partes interesadas en el diseño de los procesos.
- 8 La dirección asegura que todos los procesos son eficaces para satisfacer a los clientes.
- 9 La dirección ha definido un plan operativo para gestionar los procesos, donde se incluye: requisitos de entrada y salida. Verificación y vacilación, oportunidades y acciones de mejora de procesos.

Los mismos que se justifican con las siguientes evidencias:

- 1 El sistema de gestión está sustentado en: Descripción de procesos y mapas de procesos.
- 2 Los elementos de entrada y de salida si están definidos, pero no están registrados.
- 3 Sí, son revisados y actualizados periódicamente, en base a la normas.
- 4 En parte, se han definido objetivos e indicadores de seguimiento.
- 5 Sí, el personal conoce de los procesos los mismos que están descritos en manuales a disposición de las áreas involucradas.
- 6 Sí existe un proceso de comunicación encargada de informar acerca de los procesos.

- 7 Sí se consideran las opiniones de los clientes, se han realizado encuestas de satisfacción e incluidas sugerencias.
- 8 La dirección está involucrada y revisa periódicamente el cumplimiento de objetivos.
- 9 Sí, en proceso de implementación.

Ver Anexo # 1

Parámetro de Complejidad

La complejidad da el nivel de expectativas y necesidades de clientes y otras partes interesadas en el momento actual y a mediano plazo.

En este parámetro se evaluaron las siguientes variables:

- Proveedores
- Grado de Importancia: 5
- Corresponde al nivel de importancia asignado a esta variable dentro del proceso de integración de Personas & Organización.

Evidencias del nivel de cada variable

Para esta variable el nivel de cada variable es el siguiente:

Nivel Bajo (1)

- Dependencia baja de proveedores.
- Bajo nivel de exigencia de los proveedores hacia el área de Personas & Organización.

Nivel Medio (2)

- En cuanto al tamaño de la población de proveedores, ésta se considera de nivel medio.
- En cuanto a la segmentación de proveedores, servicios generales y servicios médicos se considera de nivel medio.

Nivel Alto (3)

- Tiene un alto nivel en lo que corresponde a impacto ambiental de sus productos e insumos.

Sociedad

Grado de importancia: 4

Corresponde al nivel de importancia asignado a esta variable dentro del proceso de integración de Personas & Organización.

Evidencias del nivel de cada variable

Nivel bajo

- En cuanto al impacto: estas actividades son de bajo impacto en la comunidad ambiental.

Nivel Medio

- Existen algunas relaciones con entidades públicas necesarias.
- Existe una relación media con las entidades sociales a cargo del área de Personas & Organización.

Personal

Grado de importancia: 8

Evidencias del nivel de cada variable

Nivel Bajo

- Cuantificación de la competencia: Bajo nivel de competencia entre los procesos involucrados en Personas & Organización.

Nivel medio

- En cuanto al número de unidades funcionales existen 6 procesos principales y 6 subprocesos.
- Diversidad de puestos de trabajo, nivel medio.

Nivel alto

- Existe un alto número de personal relacionado con los procesos directos e indirectos.

Clientes Internos

Grado de importancia: 7

Nivel medio

- Existe influencia media de los clientes internos en procesos de Personas & Organización.

Nivel alto

- Existen muchos clientes internos. Todas las áreas convergen en Personas & Organización.
- Gran variedad de personas y cargos relacionados.

Accionistas y directores

Nivel de importancia: 7

Nivel medio

- Impacto medio de intervención y participación de los directores.

RESULTADOS

- Para este parámetro el consenso de importancia da un promedio de 6.2

Para la cuantificación de las variables el índice obtenido es 1.46, que en base a la escala metodológica corresponde a un impacto de nivel medio en la complejidad para el proceso de integración. Ver Anexo # 2

PARÁMETRO DE ALCANCE

Indica la extensión de los sistemas de gestión.

Para este parámetro se evaluaron las siguientes variables:

- Centros
- Grado de importancia: 8

Nivel alto

- Existe un alto número de centros
- Existe mucha dispersión geográfica
- El tipo de estructura es variada

Productos y servicios finales

Grado de importancia: 8

Nivel alto

- Se ofrece un gran número de productos y servicios al personal de la organización: afiliación, seguro médico, psicológico, social, alimentación, comisariato, etc.

- En cuanto a la actividad existe un alto volumen.
- En cuanto al nivel de normalización de los servicios: éstos están sujetos a alta normalización.

Compras subcontratación de actividad del negocio y/o área.

Grado de importancia: 7

Nivel medio

- Hay un número moderado de compras y subcontrataciones de actividades inherentes a Personas & Organización.
- Existe influencia moderada de los productos o servicios (incluidas actividades) ofrecidos por los proveedores del área de Personas & Organización en cuanto a calidad, seguridad y medio ambiente.

Nivel alto

- Volumen de compras y subcontrataciones alto.
- Las compras y subcontrataciones son heterogéneas.

Áreas de gestión

Grado importancia: 8

Nivel alto

- La integración es de aplicación a un número alto de procesos y subprocesos de gestión en el área de Personas & Organización.
- Los procesos están normalizados.

Área de procesos

Grado importancia: 8

Nivel alto

- El número de procesos a integrar dentro del área de gestión de Personas & Organización es el total de procesos y subprocesos, correspondientes al área.

RESULTADOS

- Para este parámetro el consenso de importancia da un promedio de 7.8
- Para la cuantificación de las variables el índice obtenido es 1.75, que en base a la escala metodológica corresponde a un impacto de nivel Medio en la complejidad para el proceso de integración.

Ver Anexo # 3

PARÁMETRO RIESGO

Corresponde al nivel de riesgos debido a incumplimientos legales o fallos asociados al proceso de integración.

Para parámetro se evaluaron las siguientes variables:

- Legislación aplicable
- Grado de importancia: 8

Nivel medio

- Número moderado de disposiciones legales de aplicación, siendo los requisitos legales derivados de los mismos elevados y de cierta complejidad.
- El área y sus procesos están medianamente reglamentados.
- Se dispone de una sistemática de identificación de los requisitos legales de aplicación medianamente eficaz y con cierta regularidad en su seguimiento.

Impacto social y ambiental

Grado de importancia: 8

Nivel bajo

- La posibilidad de exposición a situaciones de las que puedan derivarse incumplimientos legales son de carácter leve.

Nivel medio

- La exposición a sanciones es de tipo medio

Nivel alto

- Existen mecanismos avanzados y muy fiables para controlar/prevenir incumplimientos.

RESULTADOS

- Para este parámetro el consenso de importancia da un promedio de 8.5
- Para la cuantificación de las variables el índice obtenido es 1.08, que en base a la escala metodológica corresponde a un impacto de nivel Bajo en la complejidad para el proceso de integración.

Ver Anexo # 4

Para la referencia de los cálculos de las matrices.

Ver Anexo # 5

3.2.5 Diagnóstico y Análisis de los Resultados

3.2.5.1 Análisis 5M

Para este análisis existen 3 escalas de influencia: alta (5), media (3-4) y baja (1-2).

Se evaluaron cuatro (4) sub-procesos generales de Personas & Organización.

A continuación el resumen de la influencia de las 5M sobre los procesos y subprocesos, referenciados en la Tabla # 4:

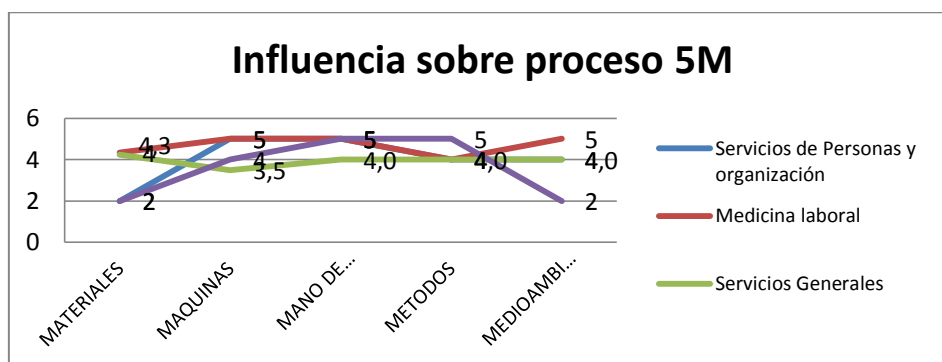
Tabla # 4 Resumen Análisis 5M

PROCESO	MATERIALES (suministros)	MÁQUINAS (equipos)	MANO DE OBRA R. HUMANOS	MÉTODOS	MEDIO AMBIENTE ENTORNO	
Servicios de Personas & Organización	2	5	5	4	4	4
Medicina Laboral	4,3	5	5	4	5	4,67
Servicios Generales	4,25	3,5	4	4	4	3,95
PAG y Administración de Personal	2	4	5	5	2	3,60
Promedio	12,6	17,5	19,0	17,0	15,0	4,05

Fuente: Análisis Procesos Personas & Organización REPSOL

Elaborado por: Espinoza G., Santiana J. (2013)

Ilustración # 11 Graficación de la influencia de las 5M



Fuente: Análisis Procesos Personas & Organización REPSOL

Elaborado por: Espinoza G., Santiana J. (2013)

La siguiente tabla describe el diagnóstico y la tipificación correspondiente que indica si el resultado obtenido representa una oportunidad o una amenaza para el proceso.

Los resultados revelan:

Tabla # 5 Tipificación de Resultados

C U A N T I T A T I V A	
DESCRIPCIÓN	TIPIFICACIÓN
Las 5M, ejercen una influencia con tendencia alta (IA) del 25% sobre el subproceso de Medicina Laboral, lo que implica que existen muchas variables que controlar alrededor de este subproceso.	Amenaza
Para los subprocesos de Personas y Organización (Comunicación Interna), Servicios Generales, y PAG y Administración de Personal, las 5M ejercen una influencia media equivalente al 75% de la incidencia total.	Amenaza / Oportunidad

C U A L I T A T I V A	
Analizando variable por variable se observa que los recursos humanos y los métodos, ejercen alta influencia (5), en el proceso de Personas y Organización.	Amenaza
La variable máquinas ejercen una influencia Media (4).	Oportunidad / Amenaza
Y las variables suministro de materiales y el entorno presentan baja influencia IB (2).	Oportunidad

Fuente: Análisis Procesos Personas & Organización REPSOL

Elaborado por: Espinoza G., Santiana J. (2013)

A mayor influencia, mayor incidencia, mayor control.

3.2.5.2 Diagnóstico Subprocesos vs. Normas

Analizando los subprocesos y sus actividades con las normas, cualitativamente se establece la siguiente tendencia a mayor incidencia y sus procedimientos:

Tabla # 6 Procesos e incidencia en normas

SUBPROCESO	Alta INCIDENCIA NORMAS
Servicio de P&O en comunicación	ISO 9001
Medicina Laboral: debido a las actividades involucradas en este proceso tienen alta incidencia	ISO 9001 ISO14001 OHSAS 18001
Servicios Generales	ISO 9001 ISO14001
PAG y Administración de Personal	ISO 9001 ISO14001 OHSAS 18001

Fuente: Análisis Procesos Personas & Organización REPSOL

Elaborado por: Espinoza G., Santiana J. (2013)

Todos los subprocesos se someten a la norma de calidad ISO 9001:2008 de manera general a políticas básicas de Relaciones Laborales y Medioambiente. Sin embargo, existen ciertas actividades en los que la incidencia de la norma es mayor ya que el riesgo de incumplimiento de la política también es mayor.

3.2.5.3 Diagnóstico resultado de contexto de integración

Tabla # 7 Contexto de Integración

PARÁMETROS	Importancia	NIVEL alcanzado
Madurez		Avanzado (3)
Complejidad	6.20	Medio- bajo (1.46)
Alcance	7.80	Medio-alto (2.00)
Riesgo	8.50	Bajo (1.33)

Fuente: Análisis contexto de Integración

Elaborado por: Espinoza G., Santiana J. (2013)

- Para el proceso de Personas & Organización (P&O) se observa que la integración se podrá ejecutar con un nivel avanzado de madurez.
- El nivel de complejidad que se estima para la gestión de integración es medio, lo que puede interpretarse como la existencia de subprocesos y actividades altamente complejas y al mismo tiempo actividades de baja complejidad lo que hace que el proceso en general de integración se torne atenuado a un nivel medio. Este nivel está caracterizado por variables como la negociación con proveedores, el tipo de cultura organizacional (sociedad), el personal de la empresa y los clientes internos dentro de las actividades propias de P&O y finalmente accionistas y directores. En definitiva este parámetro de complejidad se ha fundamentado en los recursos humanos involucrados en la gestión de integración. El nivel de importancia asignado es de 6.2/10. Tiene importancia media en un nivel medio-bajo de complejidad.
- En cuanto al alcance o extensión de la gestión de integración de normas, los resultados de la evaluación caen dentro del nivel medio pero con ligera tendencia al límite superior. Básicamente debido a que para este parámetro se evalúan las actividades que tienen que ver con el número de centros o puntos de trabajo, las contrataciones y actividades propias de la labor de P&O, la

gestión y los procesos involucrados, lo que corresponde a uno de los parámetros que involucra el mayor número de actividades. La importancia para este parámetro es 7.8/10. Es decir, alta importancia y nivel medio de alcance.

- En cuanto al parámetro de riesgo tiene un bajo nivel de aplicabilidad. Debido a que en su evaluación se involucran variables como la legislación aplicable y el impacto social y ambiental. Variables controladas por la ya existencia de normas dentro de la organización. La importancia asignada es de 8/10. Este parámetro tiene alta importancia en bajo riesgo durante la gestión de integración.

3.2.5.4 Diagnóstico Análisis FODA

En base al análisis FODA en relación al proceso de gestión de integración se observa que las Fortalezas (4) y Debilidades (4) se encuentran en equidad, es decir, existen igual número de fortalezas como debilidades. La Oportunidades (5) están en mayor proporción que las amenazas (3) y que el resto de variables, lo que nos da alta probabilidad de éxito en la gestión de integración.

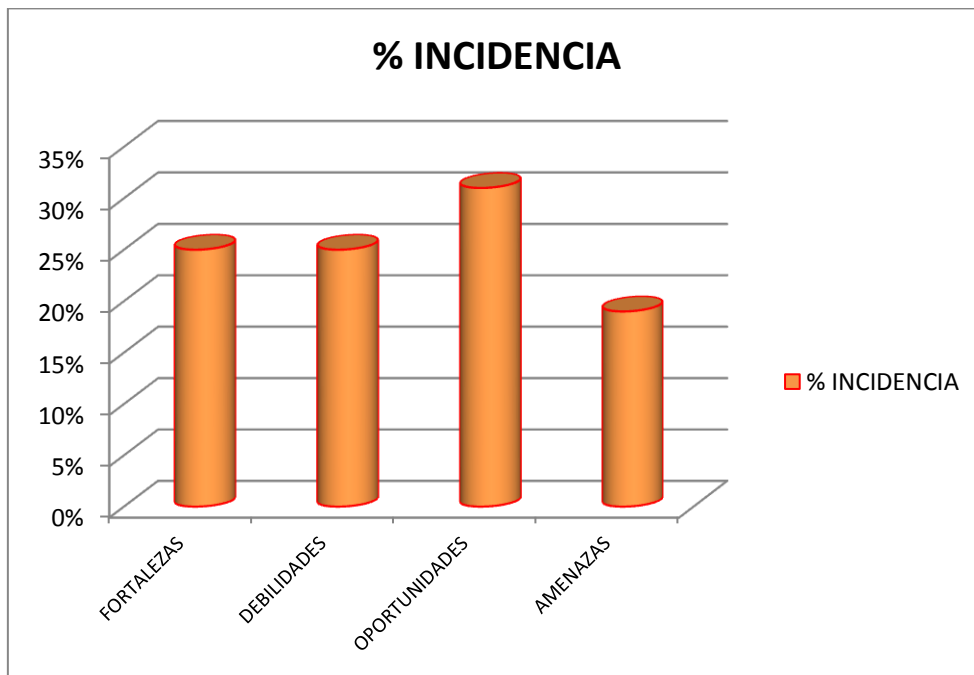
Tabla # 8 Porcentaje de incidencia FODA

VARIABLES	NÚMERO	% INCIDENCIA
FORTALEZAS	4	25%
DEBILIDADES	4	25%
OPORTUNIDADES	5	31%
AMENAZAS	3	19%

Fuente: Análisis FODA

Elaborado por: Espinoza G., Santiana J. (2013)

Ilustración # 12 Porcentaje de incidencia FODA



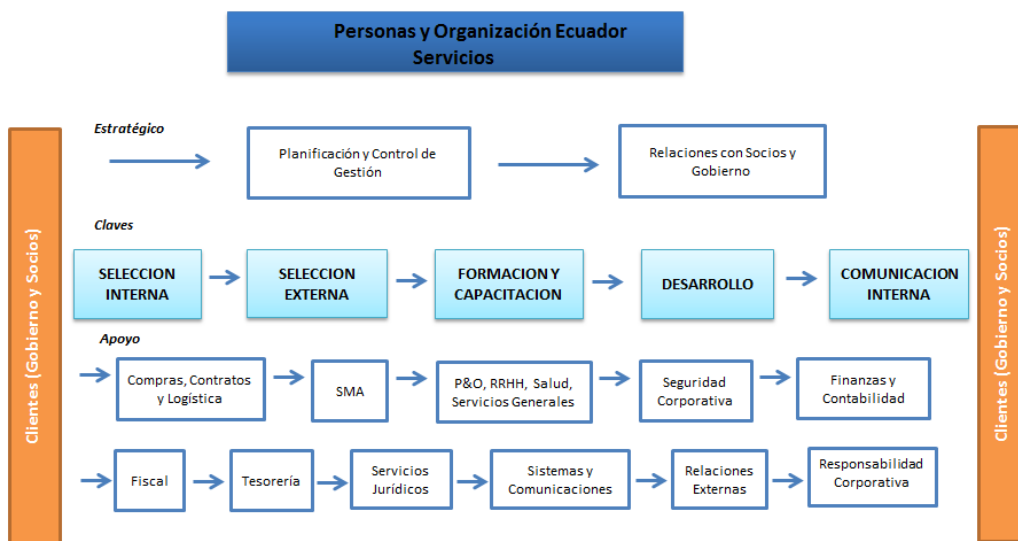
Fuente: Análisis FODA
 Elaborado por: Espinoza G., Santiana J. (2013)

3.2.6 Identificación de los procesos y subprocesos: mapas

Personas & Organización

Se observa que los subprocesos de P&O son internos ya que sus entradas y salidas corresponden a clientes Internos y Externos.

Ilustración # 13 Mapa de procesos Personas & Organización

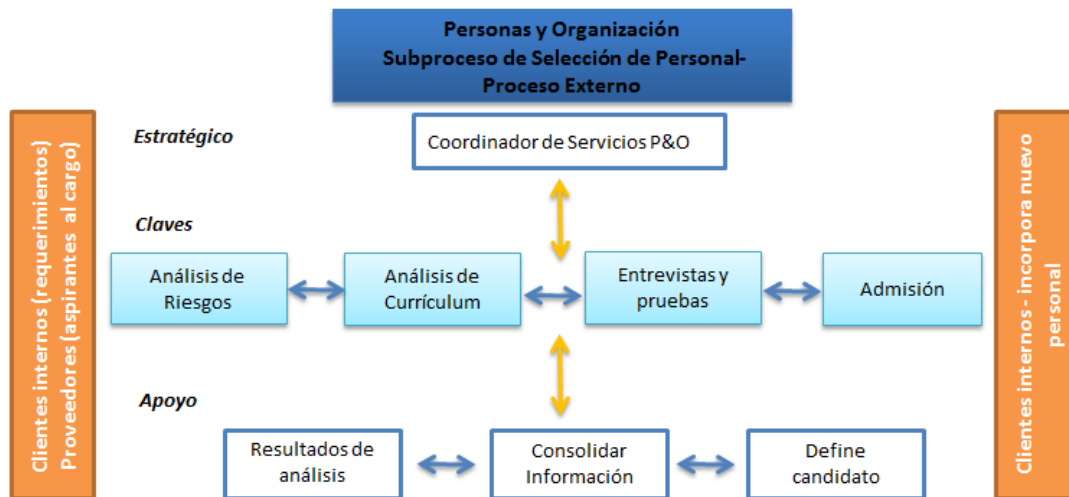


Fuente: Manuales de Repsol
 Elaborado por: Espinoza G., Santiana J. (2013)

3.2.6.1 Subproceso de Selección de Personal- Proceso Externo.

Este subproceso básicamente en una primera etapa involucra la norma ISO 9001:2008 pero una vez elegido el candidato durante su inducción y capacitación, participan las normas ISO 14001 y la OHSAS 18001, ya que el nuevo empleado debe conocer la normalización y reglamentación tanto medioambiental como acerca de los riesgos laborales.

Ilustración # 14 Mapa subproceso de selección personal externo



Fuente: Manuales de Repsol

Elaborado por: Espinoza G., Santiana J. (2013)

3.2.6.2 Subproceso de Selección de Personal- Proceso Interno.

Este proceso al igual que el anterior, involucra las normas ISO 9001:2008. Pero en este caso la inducción del empleado va dependiendo del cargo ya sea que requerirá inducción de las normas ISO 14001 y OHSAS 18001.

Ilustración # 15 Mapa selección de Personal - Proceso interno



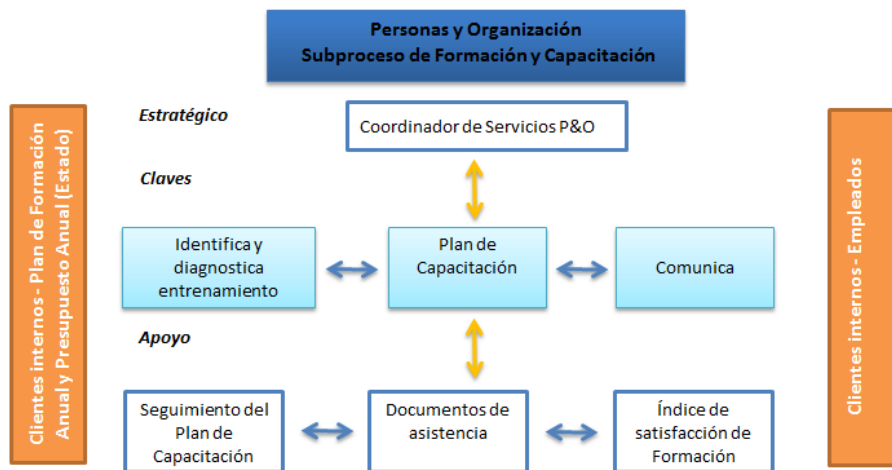
Fuente: Manuales de Repsol

Elaborado por: Espinoza G., Santiana J. (2013)

3.2.6.3 Subproceso de Formación y Capacitación.

La capacitación y entrenamiento dentro de una organización, son herramientas para la actualización y mejoramiento de conocimiento y habilidades del personal para el cumplimiento de las tareas y funciones que se tienen asignadas. La capacitación en los sistemas de gestión de integración son procesos continuos y permanentes. Por lo tanto la capacitación debe involucrar las tres normas a integrar: ISO 9001:2008; ISO 14001; y OHSAS 18001.

Ilustración # 16 Mapa Subproceso de Formación y capacitación

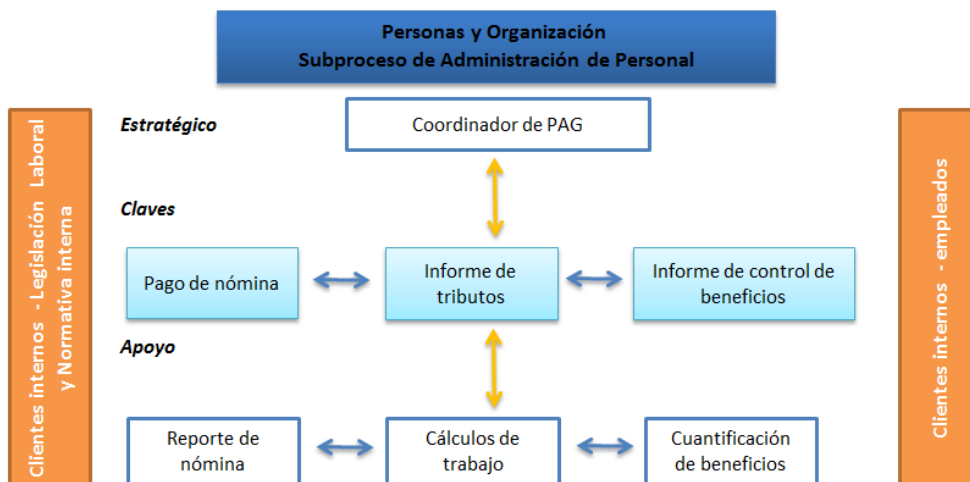


Fuente: Manuales de Repsol
Elaborado Por: Espinoza G., Santiana J. (2013)

3.2.6.4 Subproceso de Administración de Personal

En este subproceso sólo aplica la gestión de calidad ISO 90001:2008 que involucra la calidad de las tareas involucradas con el cálculo y pago de nómina.

Ilustración # 17 Mapa Administración de Personal

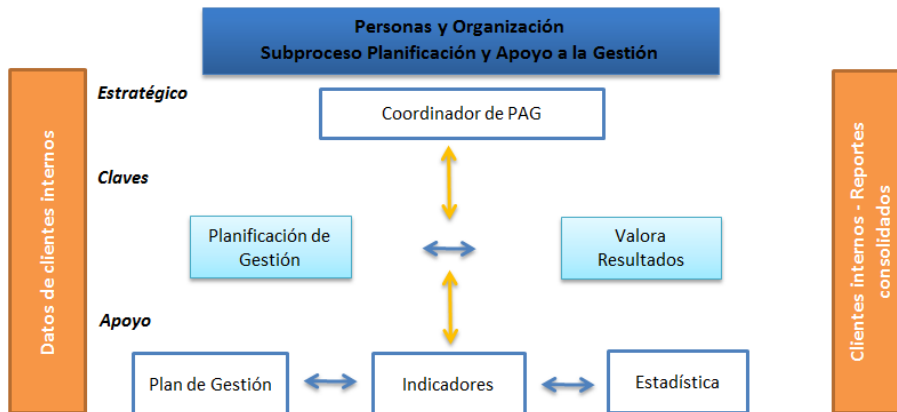


Fuente: Manuales de Repsol
Elaborado Por: Espinoza G., Santiana J. (2013)

3.2.6.5 Subproceso Planificación y Apoyo de Gestión

En este subproceso se involucran las tres normas a integrar: ISO 9001:2008; ISO14001 y OHSAS 18001. Ya que se evalúan los resultados de la gestión de integración de las mismas, determina indicadores y registra historial. Por lo tanto la aplicación de las tres normas es una aplicación de conocimiento y manejo de las mismas, más que de ejecución en las tareas.

Ilustración # 18 Mapa Planificación y Apoyo a la Gestión



Fuente: Manuales de Repsol

Elaborado Por: Elaborado por: Espinoza G., Santiana J. (2013)

3.2.6.6 Subproceso de Desarrollo

El desarrollo del personal de una empresa implica la interacción individual o grupal para desarrollar habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa. Por lo tanto, la norma de mayor incidencia en este subproceso es la ISO 9001:2008.

Ilustración # 19 Mapa Subproceso de Desarrollo



Fuente: Manuales de Repsol

Elaborado por: Espinoza G., Santiana J. (2013)

3.2.6.7 Subproceso Relaciones Laborales

Las relaciones laborales constituyen el acto en que se relaciona la prestación de un trabajo a cambio de un pago o salario. Para regular ello existe la legislación que tanto el empleado como la empresa deben conocer, Personas & Organización es el área encargada de mantener el equilibrio de entre las personas y la organización, pues manteniéndolo, se logra calidad de la gestión. Siendo así este subproceso solo involucra la norma ISO 9001:2008

Ilustración # 20 Mapa Relaciones Laborales

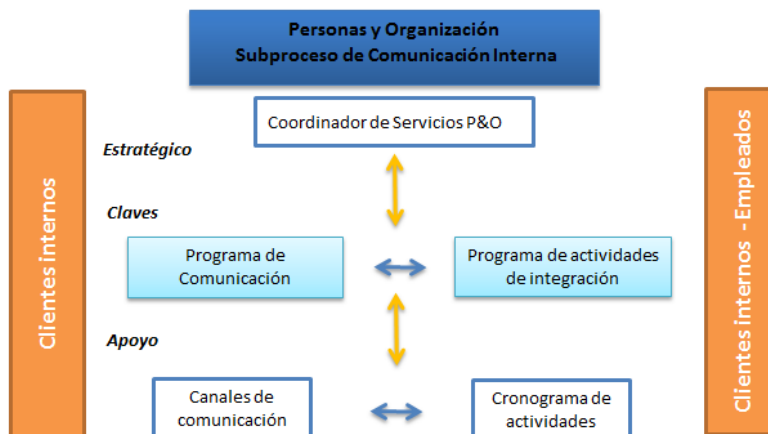


Fuente: Manuales de Repsol
Elaborado por: Espinoza G., Santiana J. (2013)

3.2.6.8 Subproceso Comunicación Interna

El subproceso de comunicación interna es una forma de mantener a las personas enfocadas en su trabajo y motivados. La comunicación interna debe de ser en dos vías: transmitir y recibir. Siendo así, este proceso involucra la gestión de la norma de calidad ISO9001:2008.

Ilustración # 21 Mapa Comunicación Interna



Fuente: Manuales de Repsol
Elaborado por: Espinoza G., Santiana J. (2013)

3.2.6.9 Proceso Administración General

Este proceso es el encargado de la gestión administrativa de los recursos humanos y se encarga de proporcionar oportuna y eficientemente los servicios que requiera la organización en materia de comunicaciones, transporte, correspondencia, archivo, mensajería, conserjería, mantenimiento edificios, etc. Por lo tanto su gestión involucra las 3 normas ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001.

Ilustración # 22 Mapa Administración General

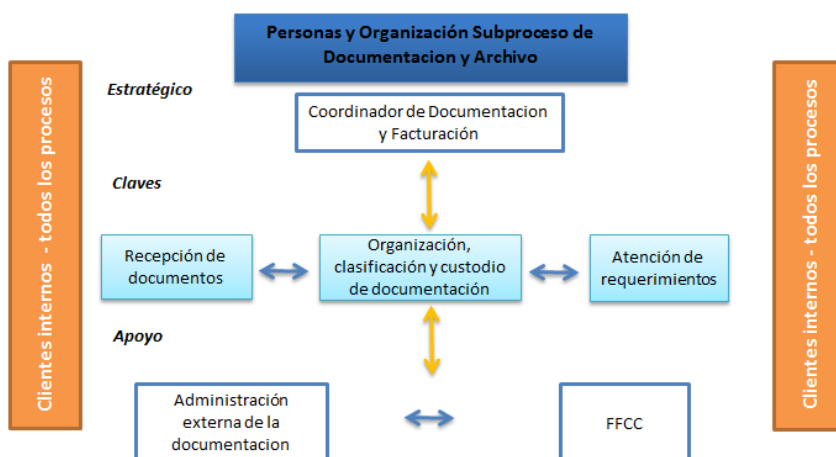


Fuente: Manuales de Repsol
Elaborado por: Espinoza G., Santiana J. (2013)

3.2.6.10 Subproceso de Documentación y Archivo

Este subproceso involucra el manejo y archivo de facturas, documentos, caja, bancos, pedidos, presupuestos, correspondencia, documentos fiscales, etc. Esta administración de documentos y almacenamiento involucra la aplicación de normas como: ISO 9001:2008, ISO 14000 y OHSAS 18001.

Ilustración # 23 Mapa Documentación y Archivo

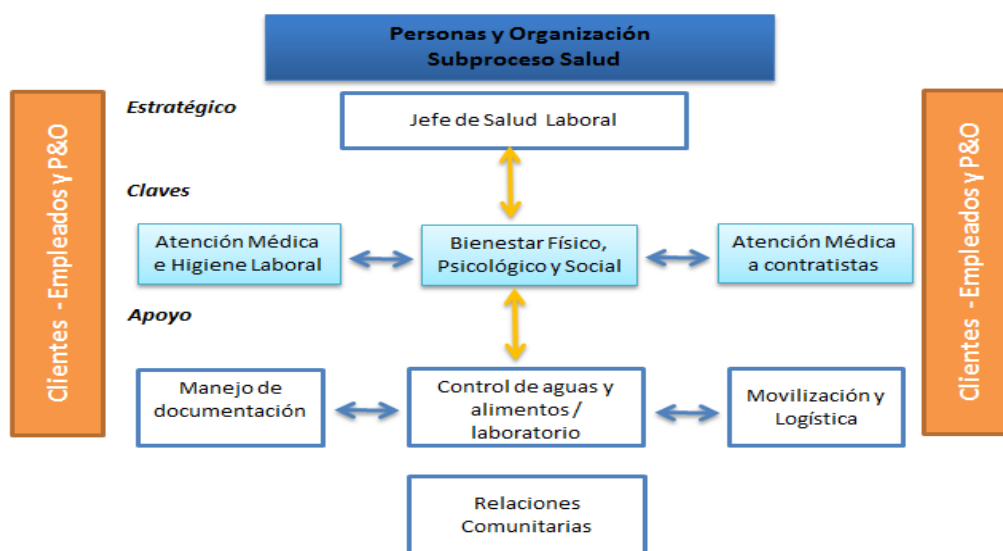


Fuente: Manuales de Repsol
Elaborado por: Espinoza G., Santiana J. (2013)

3.2.6.11 Subproceso de Salud

Este subproceso involucra todas las normas de la gestión de integración: ISO9001:2000; ISO 14001 y OHSAS 18001. Involucra la salud del trabajador desde el punto de vista preventivo y correctivo cuando sea necesario, así como también en aspectos de seguridad laboral.

Ilustración # 24 Mapa Salud



Fuente: Manuales de Repsol
Elaborado por: Espinoza G., Santiana J. (2013)

En resumen, del total de 10 subprocesos del proceso Personas & Organización, el 63.6% involucra la participación de las tres normas y el 36.4% sólo la aplicación de una de las normas: la de Calidad ISO 9001.

3.2.7 Descripción de Procedimientos y Diagramas de Flujo

A continuación se describe todo el proceso relacionado al área de Personas & Organización con toda la información relacionada en un contexto global. Ver anexo # 6

3.2.8 Inventario de procesos de Personas & Organización y su relación con las normas

3.2.8.1 Comparación con la norma ISO 9001:2008

La Tabla # 9 permite determinar cuántas actividades de la Norma ISO 9001, coinciden o están implementadas con los procesos del departamento de Personas & Organización. La tabla está dividida en dos columnas en la primera se detallan todos los componentes, actividades, tareas y procesos, involucrados en la norma ISO 9001:2008, y en la segunda columna se verifica a manera de "checklist", cuáles de las actividades de la norma están implementadas.

Tabla # 9 Comparación con la Norma ISO 9001:2008

ISO 9001:2008	PERSONAS & ORGANIZACIÓN
Manual de calidad y documentación del sistema	Si
Control de documentos	Si
Control de registros	Si
Política de calidad	Si
Requisitos legales del producto	Si
Requisitos de calidad de los clientes Registros	Si
Objetivos de calidad	Si
Planificación de la calidad	Si
Funciones y responsabilidades	Si
Comunicación interna	Si
Revisión por la dirección	Si
Recursos humanos	Si
Identificar las necesidades de formación	Si
Plan de formación Toma de conciencia	Si
Registros.	Si
Infraestructura y ambiente de trabajo	Si
Planificación de la realización de requerimientos.	Si
Procesos relacionados con el cliente.	Si
Determinación de los requisitos relacionados con el producto.	Si
Comunicación con el cliente.	Si
Diseño del servicio	Si
Proceso de compras	-
Información de compras	Si
Producción y prestación del servicio.	Si
Control de dispositivos de seguimiento y medición.	Si
Seguimiento y medición de la satisfacción del cliente interno-formación	Si
Auditoría Interna	
Seguimiento de medición de procesos	Si
Seguimiento de medición de servicios.	Si
Control de servicios no conforme	Si
Análisis de datos.	Si
Mejora continua.	Si
Acciones correctivas y preventivas.	Si

3.2.8.2 Comparación con la Norma ISO 14001:2004

La Tabla # 10 permite determinar cuántas actividades de la Norma ISO 14000:2004 coinciden o están implementadas con los procesos del departamento de Personas & Organización. La tabla está dividida en dos columnas en la primero se detallan todos los componentes, actividades, tareas y procesos, involucrados en la norma ISO 14000:2004, y la segunda columna se verifica a manera de *checklist*, cuáles de las actividades de la norma están implementadas.

Tabla # 10 Comparación con la Norma ISO 14001:2004

ISO 14001:2004	PERSONAS & ORGANIZACIÓN
Documentación del sistema de gestión de medio ambiente.	Si
Control de documentos	Si
Control de registros	Si
Política medioambiental	-
Procedimientos para identificar y tener acceso a los requisitos legales.	-
Registro de la legislación medioambiental aplicable.	-
Procedimiento para identificar los aspectos medioambientales y para determinar su significancia.	-
Registro de resultado de la evaluación de los aspectos medioambientales.	-
Objetivos y metas medioambientales	Si
Programa de gestión medioambiental	-
Funciones y responsabilidades	-
Comunicación interna y externa	
Revisión por la dirección	
Procedimiento para identificar las necesidades de formación medioambiental	-
Plan de formación	-
Toma de conciencia	-
Registros	-
Planificación del control operacional asociado a los aspectos medioambientales	-
Planes de emergencia	
Aspectos medioambientales.	Si
Comunicación interna y externa	Si
Procedimiento para comunicar los suministradores y subcontratistas los requisitos medioambientales	
Control operacional	Si
Calibración y mantenimiento de los equipos de inspección.	Si
Auditoría interna	
Procedimiento de control y medición	
Procedimiento para las no conformidades	
Acciones correctivas y preventivas.	

3.2.8.3 Comparación con la norma OHSAS 18001:2007

La Tabla # 11 permite determinar cuántas actividades de la Norma OSHA18001, coinciden o están implementadas con los procesos del departamento de Personas & Organización. La tabla está dividida en dos columnas en la primero se detallan todos los componentes, actividades, tareas y procesos, involucrados en la norma OSHA 18001, y la segunda columna se verifica a manera de checklist, cuáles de las actividades de la norma están implementadas.

Tabla # 11 Comparación con la norma OHSAS 18001:2007

OSHAS:18001	PERSONASY ORGANIZACIÓN
Documentación del sistema de gestión de la prevención de riesgos laborales	
Control de documentos	
Control de registros	
Política de prevención de riesgos laborales	-
Procedimientos para identificar y tener acceso a los requisitos legales	-
Registro de la legislación medioambiental aplicable.	-
Procedimiento para identificar los riesgos laborales.	-
Registro de resultado de la evaluación de los riesgos laborales.	-
Objetivos y metas en la prevención de riesgos laborales	Si
Programa de gestión de la prevención de riesgos laborales	-
Funciones y responsabilidades	-
Comunicación interna y externa	
Revisión por la dirección	
Procedimiento para identificar las necesidades de formación riesgos laborales	-
Plan de formación	-
Toma de conciencia	-
Registros	-
Planificación del control operacional asociado a los aspectos medioambientales	Si
Planes de respuesta respecto a situaciones de emergencia	Si
Riesgos laborales	Si
Comunicación interna y externa	
Control de las actuaciones	-
Auditoría interna de gestión de prevención de riesgos laborales.	
Procedimiento de control activo	-
Procedimiento para la verificación	-
Procedimiento para las no conformidades. Incidentes, accidentes, enfermedades laborales.	-
Acciones correctivas y preventivas.	-

Fuente: Análisis Norma OSHAS

Elaborado por: Espinoza G., Santiana J. (2013)

Se observa que para el proceso de Personas & Organización en su comparación con las 3 normas en la norma ISO 14001 y OHSAS 18001 no se encuentran descritos todos los procedimientos relacionados a sus procesos.

3.2.9 Consolidación de los subprocesos y las normas

Es el consolidado de todos los subprocesos del departamento de Personas & Organización para verificación del cumplimiento de los componentes de las normas ISO y OHSAS.

Tabla # 12 Consolidación de los subprocesos y las normas

Subproceso / Norma		ISO 9001		ISO 14001		OHSAS 18001		ISO 50001	
		Calidad		Medio Ambiente		Salud y Seguridad Ocupacional		Energía	
Servicios de P&O	Selección Interna	Sí	6.2.1 Generalidades (Recursos Humanos)	Sí	4.4.1 Recursos Funciones, responsabilidad y autoridad	Sí	4.4.1 Recursos Funciones, responsabilidad y autoridad	Sí	4.4.1 Recursos Funciones, responsabilidad y autoridad
	Selección Externa	Sí	6.2.1 Generalidades (Recursos Humanos)	Sí	4.4.1 Recursos Funciones, responsabilidad y autoridad	Sí	4.4.1 Recursos Funciones, responsabilidad y autoridad	Sí	4.4.1 Recursos Funciones, responsabilidad y autoridad
	Formación y Capacitación	Sí	6.2.2 Competencia, toma de conciencia y formación	Sí	4.4.2 Competencia, toma de conciencia y formación	Sí	4.4.2 Competencia, toma de conciencia y formación	Sí	4.4.2 Competencia, toma de conciencia y formación
	Desarrollo Organizacional	Sí	6.2.2 Competencia, toma de conciencia y formación	No	4.4.2 Competencia, toma de conciencia y formación	Sí	4.4.2 Competencia, toma de conciencia y formación	Sí	4.5.2 Competencia, toma de conciencia y formación
	Comunicación Interna	Sí	5.5.3 Comunicación Interna	Sí	4.4.3 Comunicación	Sí	4.4.3 Comunicación, participación y consulta	Sí	4.5.3 Comunicación
P A G	Administración de Personal	Sí	6.2.1 Generalidades (Recursos Humanos)	No		Sí	4.4.1 Recursos Funciones, responsabilidad y autoridad	No	
		Sí	6.2.2 Competencia, toma de conciencia y formación			Sí	4.4.2 Competencia, toma de conciencia y formación		
	Apoyo a la Gestión	Sí	8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos	Sí	4.5.1 Seguimiento y Medición	Sí	4.5.1 Medición y seguimiento del desempeño	Sí	4.5.1 Seguimiento, Medición y análisis
Relaciones Laborales	Sí	7.3.4 Revisión del diseño y desarrollo	No		Sí	4.5.2 Evaluación del cumplimiento legal y otros	No		
SSGG	Administración General Servicios Generales	Sí	8.3 Control de producto no conforme	Sí	4.4.7 Preparación y respuesta ante emergencias	Sí	4.4.7 Preparación y respuesta ante emergencias	Sí	4.6.4 No conformidades, corrección, acción correctiva y acción preventiva
	Documentación y Archivo	Sí	4.2.3 Control de documentos	Sí	4.4.5 Control de documentos	Sí	4.4.5 Control de documentos	Sí	4.5.4.2 Control de documentos
SALUD	Salud	Sí	5.2 Enfoque al cliente	Sí	4.3.1 Aspectos ambientales	Sí	4.3.1 Identificación de peligros, valoración de riesgos y determinación de controles	No	

Fuente: Análisis Normas

Elaborado por: Espinoza G., Santiana J. (2013)

3.2.10 Relación entre los Sistemas de Gestión

La Tabla # 13 establece la relación de coincidencias que existe entre las normas ISO 9001; 14001 y la OSHA 18001, las mismas que serán integradas.

Tabla # 13 Relación entre los Sistemas de Gestión

ISO 9001:2008	ISO 14001:2004	OHSAS:18001
Manual de calidad y documentación del sistema	Documentación del sistema de gestión de medio ambiente.	Documentación del sistema de gestión de la prevención de riesgos laborales
Control de documentos	Control de documentos	Control de documentos
Control de registros	Control de registros	Control de registros
Política de calidad	Política medioambiental	Política de prevención de riesgos laborales
Requisitos legales del producto Requisitos de calidad de los clientes Registros	Procedimientos para identificar y tener acceso a los requisitos legales. Registro de la legislación medioambiental aplicable. Procedimiento para identificar los aspectos medioambientales y para determinar su significancia. Registro de resultado de la evaluación de los aspectos medioambientales.	Procedimientos para identificar y tener acceso a los requisitos legales Registro de la legislación medioambiental aplicable. Procedimiento para identificar los riesgos laborales. Registro de resultado de la evaluación de los riesgos laborales.
Objetivos de calidad	Objetivos y metas medioambientales	Objetivos y metas en la prevención de riesgos laborales
Planificación de la calidad	Programa de gestión medioambiental	Programa de gestión de la prevención de riesgos laborales
Funciones y responsabilidades	Funciones y responsabilidades	Funciones y responsabilidades
Comunicación interna	Comunicación interna y externa	Comunicación interna y externa
Revisión por la dirección	Revisión por la dirección	Revisión por la dirección
Recursos humanos Identificar las necesidades de formación Plan de formación Toma de conciencia Registros.	Procedimiento para identificar las necesidades de formación medioambiental Plan de formación Toma de conciencia Registros	Procedimiento para identificar las necesidades de formación riesgos laborales Plan de formación Toma de conciencia Registros
Infraestructura y ambiente de trabajo		
Planificación de la realización de requerimientos.	Planificación del control operacional asociado a los aspectos medioambientales Planes de emergencia	Planificación del control operacional asociado a los aspectos medioambientales Planes de respuesta respecto a situaciones de emergencia
Procesos relacionados con el cliente. Determinación de los requisitos relacionados con el producto. Comunicación con el cliente. Diseño del servicio	Aspectos medioambientales. Comunicación interna y externa	Riesgos laborales Comunicación interna y externa
Proceso de compras Información de compras		
Producción y prestación del servicio.	Procedimiento para comunicar los proveedores y subcontratistas los requisitos medioambientales	
Control de dispositivos de seguimiento y medición.	Control operacional	Control de las actuaciones
Seguimiento y medición de la satisfacción del cliente interno-formación	Calibración y mantenimiento de los equipos de inspección.	

Continuación...

Auditoría Interna	Auditoría interna	Auditoría interna de gestión de prevención de riesgos laborales.
Seguimiento de medición de procesos	Procedimiento de control y medición	Procedimiento de control activo Procedimiento para la verificación
Seguimiento de medición de servicios.	Procedimiento para las no conformidades	Procedimiento para las no conformidades. Incidentes, accidentes, enfermedades laborales.
Control de servicios no conforme		
Análisis de datos.	Acciones correctivas y preventivas.	Acciones correctivas y preventivas.
Mejora continua. Acciones correctivas y preventivas.		

Fuente: Normas ISO 9001, ISO 14001 y OSHAS 18001

Elaborado por: Espinoza G., Santiana J. (2013)

Las partes sombreadas, se observan las coincidencias entre las tres normas.

3.3 PLAN DE MEJORAMIENTO

El plan de mejoras integra los cambios que deben incorporarse en los procesos de P&O de la organización para lograr la integración de las normas ISO y OSHA. Este plan sirve de base para la detección de mejoras, y permite el control y seguimiento de las diferentes acciones a desarrollar durante la integración. A continuación el plan de mejoras.

Tabla # 14 Plan de Mejoras

En el siguiente cuadro se plasman las acciones establecidas como plan de mejora para el área de Personas & Organización, basadas en la estructura de las diferentes normas inmersas en este análisis y las diferentes implicaciones que traería cada una de ellas y sus respectivos indicadores.

Acción de mejora	Tareas	Responsable de la Tarea	Tiempos inicio-final	Recursos necesarios	Financiación	Indicador seguimiento	Responsable seguimiento
Norma ISO 9001-2008	Desarrollar proceso compras	SSGG	2014-2015	Personas, diagramas de procesos.	Presupuesto P&O- Repsol	Cumplimiento del proceso	Director de P&O
	Ejecutar auditoría interna	Servicios de P&O	2015	Informar al área involucrada	Repsol	Informe de auditoría	Director de P&O
Norma ISO 14001:2004	Determinar procedimientos para identificar y tener acceso a los requisitos legales	PAG	2014-2015	Personas, diagramas de procesos, procedimientos. Legislación	Repsol	Ejecución del procedimiento	Director de P&O
	Identificar las necesidades de formación medioambiental	PAG	2014-2015	Personas involucradas, levantamiento información, comunicación interna	Repsol	Establecimiento de un plan de formación	Coordinador PAG/Director P&O
	Establecer plan de formación	PAG	2014-2015	Personas involucradas, levantamiento información, comunicación interna	Repsol	Cumplimiento del plan	Coordinador PAG/Director P&O
	Concientizar al personal	PAG	2014-2015	Personas involucradas, levantamiento información, comunicación interna	Repsol	Charlas al personal	Coordinador PAG/Director P&O
	Planificar el control operacional y planes de emergencia	PAG	2014-2015	Personas involucradas, levantamiento información, comunicación interna	Repsol	Establecimiento del plan de difusión	Coordinador PAG/Director P&O
	Establecer procedimientos para subcontratistas	PAG	2014-2015	Personas involucradas, levantamiento información, comunicación interna	Repsol	Elaboración y ejecución del procedimiento	Coordinador PAG/Director P&O
	Realizar auditoría interna	PAG	2014-2015	Personas involucradas, levantamiento información, comunicación interna	Repsol	Informe de auditoría	Coordinador PAG/Director P&O
	Establecer procedimiento de control y medición	PAG	2014-2015	Personas involucradas, levantamiento información, comunicación interna	Repsol	Elaboración y ejecución del procedimiento	Coordinador PAG/Director P&O

Continuación...

Acción de mejora	Tareas	Responsable de la Tarea	Tiempos inicio-final	Recursos necesarios	Financiación	Indicador seguimiento	Responsable seguimiento
Norma OSHAS 18001	Desarrollar documentos de gestión y prevención de riesgos	P&O y PAG	2014 - 2016	Personas involucradas, levantamiento información, comunicación interna	Repsol	Elaboración y aplicación del documento	Coordinador PAG-P&O/Director P&O
	Desarrollar procedimiento de control de documentos y registro	P&O y PAG	2014 - 2017	Personas involucradas, levantamiento información, comunicación interna	Repsol	Elaboración y aplicación del documento	Coordinador PAG-P&O/Director P&O
	Crear procedimiento de acceso a requisitos legales	P&O y PAG	2014 - 2019	Personas involucradas, levantamiento información, comunicación interna	Repsol	Cumplimiento del procedimiento	Coordinador PAG-P&O/Director P&O
	Crear procedimiento de legislación	P&O y PAG	2014- 2020	Personas involucradas, levantamiento información, comunicación interna	Repsol	Cumplimiento del procedimiento	Coordinador PAG-P&O/Director P&O
	Crear procedimiento de identificación riesgos laborales	P&O y PAG	2014- 2021	Personas involucradas, levantamiento información, comunicación interna	Repsol	Cumplimiento del procedimiento	Coordinador PAG-P&O/Director P&O
	Crear procedimiento de registros evaluación riesgos	P&O y PAG	2014- 2022	Personas involucradas, levantamiento información, comunicación interna	Repsol	Cumplimiento del procedimiento	Coordinador PAG-P&O/Director P&O
	Crear procedimiento para programa gestión prevención riesgos	P&O y PAG	2014- 2023	Personas involucradas, levantamiento información, comunicación interna	Repsol	Cumplimiento del procedimiento	Coordinador PAG-P&O/Director P&O
	Crear procedimiento de funciones/responsabilidades	P&O y PAG	2014- 2024	Personas involucradas, levantamiento información, comunicación interna	Repsol	Cumplimiento del procedimiento	Coordinador PAG-P&O/Director P&O
	Crear procedimiento de comunicación interna/externa	P&O y PAG	2014- 2025	Personas involucradas, levantamiento información, comunicación interna	Repsol	Cumplimiento del procedimiento	Coordinador PAG-P&O/Director P&O
	Crear procedimiento para revisión de la dirección	P&O y PAG	2014- 2026	Personas involucradas, levantamiento información, comunicación interna	Repsol	Cumplimiento del procedimiento	Coordinador PAG-P&O/Director P&O
	Crear procedimiento de necesidades de formación de riesgos	P&O y PAG	2014- 2027	Personas involucradas, levantamiento información, comunicación interna	Repsol	Cumplimiento del procedimiento	Coordinador PAG-P&O/Director P&O
	Crear procedimiento para plan de formación	P&O y PAG	2014- 2028	Personas involucradas, levantamiento información, comunicación interna	Repsol	Cumplimiento del plan	Coordinador PAG-P&O/Director P&O
	Crear procedimiento para toma de conciencia	P&O y PAG	2014- 2029	Personas involucradas, levantamiento información, comunicación interna	Repsol	Ejecución del plan de comunicación	Coordinador PAG-P&O/Director P&O
	Crear procedimiento para registros / formatos	P&O y PAG	2014- 2030	Personas involucradas, levantamiento información, comunicación interna	Repsol	Establecimiento de formularios	Coordinador PAG-P&O/Director P&O
Crear procedimiento para control de actuaciones	P&O y PAG	2014- 2031	Personas involucradas, levantamiento información, comunicación interna	Repsol	Generación de Registros e informes	Coordinador PAG-P&O/Director P&O	

Continuación...

Acción de mejora	Tareas	Responsable de la Tarea	Tiempos inicio-final	Recursos necesarios	Financiación	Indicador seguimiento	Responsable seguimiento
Norma OSHAS 18001	Crear procedimiento de auditoría interna	P&O y PAG	2014-2032	Personas involucradas, levantamiento información, comunicación interna	Repsol	Ejecución de auditoría	Coordinador PAG-P&O/Director P&O
	Crear procedimiento de control activo/verificación	P&O y PAG	2014-2033	Personas involucradas, levantamiento información, comunicación interna	Repsol	Cumplimiento del procedimiento	Coordinador PAG-P&O/Director P&O
	Crear procedimiento para acciones correctivas y preventivas	P&O y PAG	2014-2034	Personas involucradas, levantamiento información, comunicación interna	Repsol	Generación del plan de acción	Coordinador PAG-P&O/Director P&O

Elaborado por: Espinoza G., Santiana J. (2013)

La siguiente Tabla muestra el orden de la ejecución de acciones establecida o calificada en base al grado de dificultad, el plazo, la priorización y el impacto que la integración tendrá durante la implementación.

Tabla # 15 Priorización de las acciones del Plan de Mejoras

N°	Acciones de mejora a llevar a cabo	Dificultad	Plazo	Impacto	Total	Priorización
1	Norma ISO 9001:2008					
	2 acciones	3	3	2	8	3
2	Norma ISO 14000:2004					
	8 acciones	3	2	3	8	2
3	Norma OSHAS 18001:2007					
	19 acciones/tareas	2	2	3	7	1

	Dificultad	Plazo	Impacto
1	Mucha	Largo	Ninguno
2	Bastante	Medio	Poco
3	Poca	Corto	Bastante
4	Ninguna	Inmediato	Mucho

Fuente: Tabla # 15

Elaborado por: Espinoza G., Santiana J. (2013)

3.3.1 Análisis Costo-Beneficio

Costos de la integración de Normas

DESCRIPCIÓN DEL COSTO DE INVERSIÓN	RUBRO USD
Costo Consultoría (Fase previa)	80,000
Capacitación	20,000
Auditorías Externas (Fase 1 y Certificación)	30,000
Mantenimiento (Año 2): Auditorías de recertificación (anual)	14,500*
Total	130,000

Fuente: Departamento SMA Repsol

Elaborado por: Espinoza G., Santiana J. (2013)

Para este rubro referencial se ha tomado en consideración un promedio de las últimas certificaciones de Repsol Ecuador relacionado a ISO's, descartando la ISO 50001 ya que, por factores representativos este ha sido mucho mayor (aproximadamente 200,000 usd).

Para realizar el análisis costo beneficio se estableció una relación del costo de horas de trabajo en exceso o duplicación de tareas en Personas & Organización Vs el costo de la consultoría para la integración de los procesos.

AÑO	TIEMPO PERDIDO (horas)	COLABORADORES	SUELDO PROMEDIO	MONTOS IMPRODUCTIVOS
2013	1h/día	45	\$2000	\$135,000

*Para el análisis se tomó en consideración un total de 45 colaboradores durante el año 2013 con un promedio de pérdida de 1 hora diaria.

3.3.1.1 Costo-Beneficio primer año

Se observa claramente que la implementación de la integración involucra una inversión de \$130,000; costo que se recupera ampliamente del ahorro en no pago de horas adicionales (tangibles) y la consideración de los intangibles en 11 meses y 17 días.

- Evitar re procesos
- Mayor precisión
- Mejores resultados
- Gestión del conocimiento

Cálculo: Tiempo de recuperación de la inversión

Costo de la integración de normas	\$ 130.000,00		
Análisis de costo - beneficio	\$ 135.000,00	0,96	(11 Meses, 17 días)
		Años	

4. CAPITULO IV

4.1 Propuesta Diseño Tablero de Control como control de la gestión de integración

En este capítulo se justifica el diseño y se desarrolla del tablero de control con objetivos al año 2014, para la implementación del sistema de gestión integrado de las normas ISO y OSHA, así también se elabora el plan de gestión que permitirá ejercer la supervisión y control adecuado.

4.1.1 Justificación de la aplicación del tablero

El proceso de gestión de integración en el que se encuentra inmerso el Departamento de Personas & Organización es la principal razón para aplicar el Tablero de Control, ya que se puede considerar este proceso como un plan piloto para extenderlo luego a todos los procesos de la empresa.

Ahora bien, para realizar la integración de las tres normas ISO 9001:2008; ISO 14001 y OHSAS 18001, se necesitan tomar algunas medidas. Conviene comprobar a lo largo del tiempo si los resultados parciales auguran la consecución de los objetivos generales planteados. Esto es, medir la evolución, porque si algo no se puede medir, no se puede gestionar.

Cada miembro del departamento debe contribuir a la consecución de la estrategia aportando desde su rol o entorno aquellos resultados que se precisen, es necesario disponer de herramientas o metodologías que persigan focalizar la estrategia desde o para cada rol, o dicho en otras palabras, explicar y medir la contribución a la estrategia desde cada posición y para cada individuo.

Este efecto o resultado es el que se consigue con el tablero de control, pues permite identificar, medir y trasladar al departamento un conjunto de objetivos e indicadores financieros, de cliente-mercado, de procesos y de personas, individual y colectivamente consideradas.

Este enfoque, así planteado, permitirá también conciliar el corto (presupuesto) con el medio plazo (estrategia), convirtiendo la visión en acción. En definitiva, se trata de una herramienta que ayuda a transformarse en una organización basada en la estrategia (Kaplan y Norton, 2000), ya que posibilita:

- Traducir la estrategia en términos operativos
- Alinear la organización con la estrategia
- Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todos.
- Hacer de la estrategia un proceso continuo
- Movilizar el cambio mediante el liderazgo de la dirección.

4.1.2 Desarrollo del Tablero de Control

Dada la integración de las tres normas, se detectó la necesidad de aplicar métodos de gestión de calidad que propicien nuevos valores e implicación del personal con los objetivos de la corporación local y los de la empresa.

Por lo tanto, el tablero de control debiera ser una herramienta del Sistema de Gestión de la Calidad implantado en la empresa.

4.1.3 Establecimiento de objetivos anuales y procesos críticos

Tabla # 16 Objetivos anuales y Procesos críticos

Líneas de Estrategias	Objetivos 2014
1. Conocer las necesidades y demandas de los grupos de interés	1. Utilizar en la gestión las necesidades y demandas detectadas
2. Conocer los requisitos de calidad, medioambientales y riesgos de trabajo de las tareas del Personas & Organización y grupos relacionados.	2. Tener definidos los requisitos para cada tarea.
3. Conocer grado de satisfacción de los usuarios de servicios de Personas & Organización	3. Lograr un nivel de satisfacción excelente 4. Utilizar en la gestión los resultados de las encuestas
4. Rendir cuentas	5. Lograr compromisos adquiridos.
5. Gestionar comunicación interna del proceso de integración	6. Informar de los avances de la integración y el cumplimiento de los compromisos. 7. Que todas las partes involucradas perciban que este Sistema de Gestión de Integración adoptado es transparente.
6. Gestionar de forma integral	8. Trabajar alineadamente con las tres normas
7. Gestión en base de datos	9. Analizar datos cada 6 meses.
8. Gestión por competencias	10. Definir e implantar un proceso de liderazgo 11. Implantar un plan de formación 12. Mantener un nivel de motivación alto para el departamento de Personas & Organización. 13. Hacer uso de un sistema de participación 14. Comunicación interna efectiva.
9. Desarrollar la autonomía y el trabajo colaborativo entre el personal del departamento.	15. Saber hacer
10. Crear red de intercambio y aprendizaje.	16. Crear un clúster
11. Establecer un Sistema de Gestión Integrado de las Normas ISO9001; ISO14001 y OHSAS 18001	17. Ofrecer servicios que cubran y satisfagan necesidades

Fuente: Muñiz L y Monfort. 2005

Elaborado por: Espinoza G., Santiana J. (2013)

4.1.4 Elaboración del Plan de Gestión

Para cada uno de los objetivos se definieron indicadores que pueden informar de la evolución de los mismos. Estos indicadores integran el tablero de control.

Tabla # 17 Objetivos e Indicadores

OBJETIVOS		INDICADORES
1.Utilizar en la gestión las necesidades y demandas detectadas	1.1	Subprocesos integrados detectados satisfactoriamente.
	1.2	Procesos rediseñados en base a las necesidades de la integración
2. Tener definidos los requisitos para cada tarea.	2	Actuaciones ejecutadas guiadas a la gestión de integración de las 3 normas.
3.Lograr un nivel de satisfacción excelente	3.1	Quejas o errores recibidos
	3.2	Puntuación satisfacción de Personas & Organización y
	3.3	Puntuación de clientes internos.
4.Utilizar en la gestión los resultados del análisis de procesos	4	Procesos rediseñados en base a los resultados del análisis.
5. Lograr compromisos adquiridos	5	Actuaciones ejecutadas Actuaciones comprometidas
6. Informar de los avances de la integración y el cumplimiento de los compromisos.	6.1	Grado de cumplimiento en la disponibilidad de información comprometida.
	6.2	Acciones de comunicación a la dirección sobre el cumplimiento de metas
7. Que todas las partes involucradas perciban que este sistema de gestión de integración adoptado es transparente.	7.1	Reuniones informativas
	7.2	Reuniones de control de avance con personal involucrado
	7.3	Actualización de certificación de las 3 normas. ISO 9001, ISO14001 y OHSAS 18001.
8.Trabajar alineadamente con las tres normas	8	Procesos claves documentados
9. Analizar datos cada 6 meses.	9	Avance del proceso de gestión de integración
10.Definir e implantar un proceso de liderazgo	10	Establecimiento de compromisos y objetivos por subproceso (SI/NO)
11. Implantar un plan de formación	11	Inversión efectuada en capacitación de los involucrados en los subprocesos de P&O
12. Mantener un nivel de motivación alto para el departamento de Personas & Organización.	12	Reconocimientos e incentivos alcanzados.
13. Hacer uso de un sistema de participación.		Sugerencias internas de mejoras
14. Comunicación interna efectiva	14	Reuniones del equipo realizadas.
15. Saber hacer	15	Personas guiadas en su trabajo por el Tablero de Control
16. Crear un clúster	16	Reunión para determinar mejores prácticas (SI/NO).
17. Ofrecer servicios que cubran y satisfagan necesidades internas y externas.	17.1	Errores en proceso de integración
	17.2	Accidentes
	17.3	Enfermos
	17.4	Gastos.

Fuente: Espinoza G., Santiana J. (2013)

Elaborado por: Espinoza G., Santiana J. (2013)

4.1.5 Agrupación de Indicadores

Tabla # 18 Perspectiva e indicadores

Perspectiva	Indicadores propuestos
Crecimiento y aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de compromisos y objetivos • Presupuesto para formación • Sugerencias internas de mejoras para el proceso de integración • Reuniones del equipo de trabajo realizadas • Personas guiadas en su trabajo por el cuadro de mando CMI.
Procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos integrados detectados satisfactoriamente. • Procesos rediseñados en base a las necesidades de la integración. • Actuaciones ejecutadas guiadas a la gestión de integración de las 3 normas. • Procesos rediseñados en base a los resultados del análisis. • Actuaciones ejecutadas; # actuaciones comprometidas. • Grado de cumplimiento en la disponibilidad de información comprometida. • Acciones de comunicación a la dirección sobre el cumplimiento de metas. • Reuniones informativas. • Reuniones de control de avance con personal involucrado. • Actualización de certificación de las 3 normas: ISO 9001 , ISO14001 y OHSAS 18001 • Procesos claves documentados.
Clientes Internos	<ul style="list-style-type: none"> • Quejas o errores recibidos • Puntuación satisfacción de Personas & Organización y Puntuación de clientes internos. • Errores en proceso de integración • Accidentes • Enfermos
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> • \$ Gastos - Min de inversión

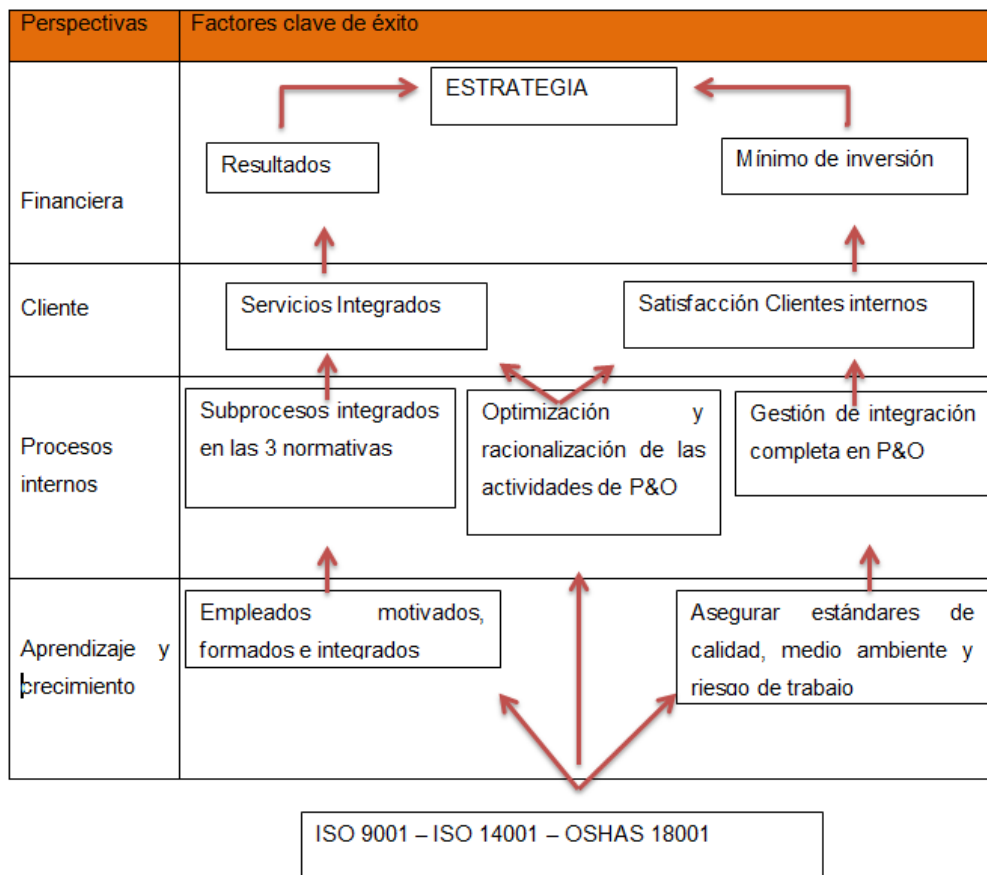
Fuente: Espinoza G., Santiana J. (2013)

Elaborado por: Espinoza G., Santiana J. (2013)

4.1.6 Validación del Tablero de Control

Esta validación permite establecer y relacionar los factores claves del éxito en la implementación del sistema de integración con las cuatro perspectivas determinantes en la integración: que son los costos a través del área financiera, el bienestar de los clientes, la regularización de los procesos internos y el aprendizaje y crecimiento de la cultura organizacional.

Ilustración # 25 Perspectivas y Factores de éxito



Fuente: Espinoza G., Santiana J. (2013)

Elaborado por: Espinoza G., Santiana J. (2013)

El Sistema de Gestión de Integración se realiza considerando las normas de Calidad (ISO 9001), Medio Ambiente (ISO 14001) y Salud y Riesgos Ocupacionales (OHSAS 18001), las mismas que se apoyan en el cuadro de mando integral alineando los intereses particulares con los generales. Los procesos estarán unificados e integrados generando

menos carga de trabajo y duplicidad de funciones por ende colaboradores más motivados y formados. De esta manera los subprocesos funcionarán mejor y eficientemente, por lo tanto esto repercute en el servicio interno y externo que ofrece P&O a los clientes internos y externos.

4.1.7 Diseño de un sistema de comunicación y retroalimentación

Toda secuencia lógica tiene sus causas y efectos, por eso en la Gestión de Integración tiene tanta importancia el modo de comunicarla, haciendo que quienes tienen que tomar decisiones tengan presente variadas consecuencias de sus actuaciones. De hecho todo intento de integrar un sistema de gestión es en definitiva una forma de comunicar.

Este proceso no tiene un final claramente definido, ya que a medida que se obtiene información sobre las desviaciones entre las metas y la realidad de cada indicador se pueden poner en marcha acciones correctivas que pueden afectar a cualquier etapa del proceso de gestión de integración.

5. CAPITULO V

5.1 Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo se describen las conclusiones y recomendaciones. Se emiten conclusiones en base a los siguientes aspectos: la metodología de análisis utilizada y los resultados obtenidos, en base al FODA y en relaciones con los aspectos generales del análisis externo e interno.

Las recomendaciones se emitieron en base al sistema de integración sugerido y en base a las conclusiones emitidas.

5.1.1 Conclusiones

- El método de las 5M, al proporcionar una visión objetiva de las 5 variables sobre cada uno de los procesos y subprocesos, se convierte en la herramienta de principal aporte para determinar oportunidades o amenazas en la gestión de integración.
- En base a que el 50% de los subprocesos de Personas & Organización (Medicina Laboral y PAG y Administración de Personal), tienen alta incidencia de las normas a integrar (ISO 9001; ISO 14001 y OHSAS 18001), el 50% restante deberá ser integrado como parte del Sistema de Gestión para una adecuada estandarización, seguimiento y control de toda el área.
- El eje principal para facilitar la integración de los procesos con las normas, será el estado de madurez, ya que a su vez éste dicta un riesgo totalmente manejable.
- El involucramiento total del todo el equipo y/o personal que labora en la compañía es fundamental para lograr una exitosa implementación de un Sistema de Gestión Integrado
- El comprometimiento y apoyo de la Dirección General es eje fundamental en el éxito de la gestión de todo sistema al interior de una organización.
- La comunicación sobre el proceso de implantación que se va a iniciar a todos los niveles de la organización, marca la diferencia en la velocidad del avance de todas las etapas de este proceso.

- Los resultados del análisis externo e interno, permitirán que la integración del sistema de gestión se desarrolle de una manera más programada debido a que la alineación de las políticas y objetivos de la organización es clara
- La implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, Medio Ambiente y Seguridad y Salud Ocupacional en forma integrada, no debe tener en cuenta que ninguna metodología es una receta exacta para integrarla, sino que cada empresa puede diseñar su propia metodología que más se adapte a su entorno y a sus características.

5.1.2 Recomendaciones

Como parte del proceso de gestión de integración, se recomienda para el caso de estudio:

- Armonizar diferentes criterios de gestión, equilibrando la importancia de cada área de gestión. Se trata de homogenizar actuaciones, responsabilidades, terminologías y evitar duplicidades innecesarias.
- Simplificar la estructura documental del sistema. Integrar es sumar eliminando duplicidades.
- Brindar el mantenimiento adecuado al sistema, al reducirse el número de documentos que componen el sistema integrado respecto de los tres sistemas por separado, la reedición de documentos, su distribución y difusión resulta más fácil.
- Utilizar el mismo equipo de trabajo para la implementación de las normas en general, de esta manera ya no habrá que invertir en capacitación y adiestramiento de nuevo personal.
- Establecer parámetros que midan tanto la calidad como el avance de la integración.
- Integrar la información y el control de gestión. La información en materia de gestión de la calidad, del medio ambiente o de la prevención de riesgos laborales esta interrelacionada.

BIBLIOGRAFÍA

- Abril Sánchez, C., Enríquez Palomino, A., & Sánchez, J. M. (2006). *Manual para la integración de sistemas de gestión: calidad, medioambiente y prevención de riesgos laborales*. Fundación Confemetal.
- Alonso Gonzales, A. (2009). *Cómo implantar una oficina de gestión de proyectos (OGP) en su organización: una guía para mejorar el rendimiento de su organización*. Madrid: Visión Libros.
- Bellaiche, M. (2009). *Después de la certificación ISO 9001*. Madrid: Aenor.
- Capriotti, P. (1998). La Comunicación Interna. *C&D - Capacitación y Desarrollo*, Portada y 5-7.
- Carmona Calvo, M. Á. (2008). *Integración de Sistemas de gestión normalizados sobre la base de los procesos*. Centro andaluz para la exigencia de Gestión.
- Corma, C. F. (2005). *Aplicaciones Prácticas del modelo EFQM de excelencia en pymes*. Madrid: Díaz de Santos.
- Fernández García, R. (2006). *sistemas de Gestión de Calidad, Ambiente y Prevención de riesgos*. Club Universitario.
- Gonzalez, H. (2013). *Calidad y Gestión*. Obtenido de www.calidad-gestion.ar
- Guía metodológica para la implementación de un sistema integrado de gestión*. (s.f.). Obtenido de www.tesis.udea.edu.co
- Horvarth & Partners. (2001). *Dominar el Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión.
- International Standard Organization. (s.f.). 14001:2004. *Sistema de Gestión Ambiental*.
- International Standard Organization. (s.f.). 9001:2008 sistema de Gestión de la Calidad.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *El Cuadro de Mando Integral*. Gestión.
- Lee, H. (1996). *Manual de Auditoría Medioambiental, Higiene y Seguridad*. México: Mc Graw Hill.
- Los Sistemas Integrados de Gestión*. (s.f.). Obtenido de <http://www.conectapyme.com>
- Ministerio de Fomento. (2005). *sistemas integrados de gestión*. España.
- Ministerio de Medioambiente. (2003). Corporación de Estudios y Publicaciones. *Legislación ambiental Control de la Contaminación, tomo V*. Quito, Ecuador.

- Muñiz, L., & Monfort, Y. (2000). *Aplicación práctica del Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión.
- Nava Carbellido, V. (2010). *ISO 9001:2008: Elementos para conocer e implantar la norma de calidad para mejora continua*. México: Limusa.
- Newing, R. (1994). *Benefits of Balance Scorecard*.
- OSHAS. (s.f.). International Standard Organization. *Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud Ocupacional*.
- PAS 99. (2012). British Standards Institution. *Especificación de los requisitos comunes del sistema de gestión como marco para la integración*.
- Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2010). *Gestión por Procesos*. España: ESIC.
- Repsol. (2013). *repsolnet*. Obtenido de intranet corporativa: <http://repsolnet>
- Senlle, A. (2002). *Evaluar la gestión y la calidad: herramientas para la gestión de la calidad y los recursos humanos*. Barcelona: Gestión 2000.

ANEXOS

Anexo # 1 Parámetro Madurez

	Descripción del Nivel de Madurez	Descripción de posibles situaciones de los sistemas de gestión
1	INICIAL: Sin aproximación formal: La actividad o proceso se realiza total o parcialmente, pero no se documenta de manera adecuada	-No existe enfoque a procesos o la información es limitada solo a los procesos clave.
2	BÁSICO: Aproximación reactiva: La actividad o proceso se realiza totalmente y se documenta de manera adecuada existiendo mínimos daos de su seguimiento y revisión para la mejora	-El sistema de gestión se basa en procedimientos, registros e instrucciones, que aseguran la calidad del producto o servicio. -Se evalúa a los proveedores de manera sistemática y existen criterios de evaluación, pero no se les tiene en cuenta en el diseño de los procesos. -Se han definido y comunicado las responsabilidades y funciones del personal relacionado con los procesos críticos para la calidad, seguridad o gestión ambiental del producto o servicio. -Satisface la Norma ISO 9001
3	AVANZADO: aproximación del sistema formal estable: La actividad o proceso se realiza y revisa; se toman acciones derivadas del seguimiento y análisis de datos. Existe tendencia a la mejora en etapas tempranas del proceso.	-El sistema de gestión de la calidad se ha basado en la identificación y documentación de los procesos de gestión o estratégicos, los procesos operativos o clave y los procesos de soporte y sus interrelaciones, conformando así el mapa de procesos de la organización. -Están identificados los elementos de entrada y salida de los procesos. -Los procesos son revisados y mejorados de manera regular. -También se han definido objetivos concretos cuantitativos, para lo que existe el consiguiente indicador de seguimiento. -El personal conoce los procesos y es debidamente formado para el desempeño de sus funciones dentro de ellos. -Se definen y comunican, propietarios y personal vinculado para todos los procesos. -Se incluye la voz del cliente, proveedores y otras partes interesadas en el diseño de los procesos. -La dirección asegura que todos los procesos son eficaces para satisfacer a los clientes. -La dirección ha definido un plan operativo para gestionar los procesos, donde se incluye: requisitos de entrada y salida. Verificación y vacilación, oportunidades y acciones de mejora de procesos.
4	EXPERTO: Énfasis en la mejora continua: La actividad o proceso se realiza, se revisa y se toman acciones derivadas del análisis de los datos. El proceso es eficaz y eficiente. Tendencia mantenida a la mejora.	--Existe evidencia de la mejora de los procesos gracias a la revisión sistemática. -Los procesos de gestión sistematizados incluyen actividades administrativas y económicas. -Los procesos del sistema cuentan con su propietario y personal vinculado identificado. -Existe un despliegue completo de indicadores y objetivos en todos los procesos y subprocesos. -Existe evidencia de la mejora de los procesos, para asegurar la creación de valor para todas las partes interesadas. -Se involucra a los proveedores en la mora de procesos. -Se han establecido alianzas con proveedores para mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos. -La organización revisa periódicamente el desempeño del proceso para asegurar su coherencia en el plan operativo.
5	PREMIO: Desempeño de "Mejor en su clase". La actividad se realiza y se revisa teniendo en cuenta lo que hacen los mejores en el sector y midiendo el nivel de satisfacción de las partes afectadas y se toman acciones derivadas del seguimiento de la revisión. Se mide la eficacia y eficiencia de la actividad y se mejora continuamente para optimizarla.	-Los procesos están optimizados y sus propietarios innovan con el fin de buscar nuevas oportunidades de mejora, por ejemplo, mediante actividades planificadas y actividades de benchmarking -Los procesos guían la organización hacia la total satisfacción de los clientes y otras partes interesadas.

Anexo # 2 Parámetro de Complejidad

Nivel de expectativas y necesidades de clientes y otras partes interesadas (momento actual y mediano plazo)

VARIABLES (5)	IMPOR-TANCIA (1a10)	Evidencias del nivel de cada variable		
		BAJO(1)	MEDIO(2)	ALTO(3)
Proveedores (7) -Número -Tamaño -Tipología -Segmentación -Nivel de exigencia. -Dependencia -Impacto ambiental	5	-Dependencia baja de proveedores. -Bajo nivel de exigencia de los proveedores hacia el área de Personas & Organización y/o empresa.	-Algunos proveedores -Varios segmentos de proveedores, servicios generales y suministros médicos.	-Alto impacto ambiental en sus productos e insumos.
Sociedad:(5) -Impacto -Repercusión pública (mediática) -Integración -Número de entidades públicas y sociales -Tipología de entidades públicas y sociales	4	-Las actividades son de bajo impacto en la comunidad ambiental.	-Existen algunas relaciones con entidades públicas necesarias. -Existe una relación media con entidades sociales	
Personal (4) -Número de personas empleadas -Número de unidades funcionales. -Diversidad de puestos de trabajo. -Nivel de cuantificación Competencia.	8	-Bajo nivel de competencia entre los procesos involucrados en Personas & Organización.	-Existen 6 procesos principales Y 6 subprocesos. -Existe una diversidad media de puestos de trabajo.	-Existe alto número de personal relacionado con los procesos directos e indirectos.
Clientes internos (5) -Número -Tamaño -Tipología -Influencia en productos/servicios -Impacto ambiental.	7		-Influencia media de los clientes internos en procesos de Personas & Organización.	-Muchos clientes internos. Todas las áreas convergen en Personas & Organización. -Gran Variedad de funciones y cargos relacionados.
Accionistas-directores (2) -Número -Tipología	7		Impacto medio de intervención y participación de directores.	
		3	10	9
PROMEDIO		0.6	2	1.8
CONSENSO	6.2		1.46	

Anexo # 3 Parámetro de Alcance

Extensión de los sistemas de gestión

VARIABLE	IMPORTANCIA (1a10)	Evidencias del nivel de cada variable		
		BAJO(1)	MEDIO(2)	ALTO(3)
Centros -Número -Dispersión geográfica -Tipología infraestructura	8			Existen alto número de centros. Existe mucha dispersión geográfica. La infraestructura es variada.
Productos/servicios finales -Número -Tipología -Líneas de producción/prestación -Volumen del negocio/actividades -Nivel de normalización aplicable	8			Se ofrece un gran número de productos y servicios: afiliación, médico, psicológico, servicio social, comisariato, etc. Servicios sujetos a alta normalización. Alto volumen de actividad
Compras Subcontratación de actividades de negocio -Número -Volumen -Tipología -Impacto ambiental	7		Número moderado de compras y subcontrataciones de actividades inherentes a Personas & Organización. Influencia moderada de los productos o servicios (incluida actividades) ofrecido por los proveedores del área de Personas & Organización en cuanto a calidad, seguridad y medio ambiente.	Volumen de compras y subcontrataciones alto. Las compras y subcontrataciones son heterogéneas.
Áreas de gestión -Número -Tipología (calidad, normas, etc.)	8			La integración es de aplicación a un número alto de procesos y subprocesos de gestión en el área de Personas & Organización. Los procesos no están normalizados.
Procesos -Número afectado por la integración -Tipología -Características (n° personas implicadas)	8			El número de procesos a integrar dentro del área de gestión de Personas & Organización es el total de procesos y subprocesos en dicha área de gestión.
	39	0	2	15
PROMEDIO		0	0.5	3
CONSENSO	7.8		1.75	

Anexo # 4 Parámetro de Riesgo

Nivel de riesgo debido a incumplimientos legales o fallos asociados al proceso de integración.

VARIABLE	IMPOR- TANCIA (1a10)	Evidencias del nivel de cada variable		
		BAJO (1)	MEDIO (2)	ALTO (3)
Legislación aplicable -Número de disposiciones legales -Número de requisitos legales aplicables. -Sanciones previstas ante incumplimientos (penales, civiles, administrativas) -Tipología del sector productivo -Grado de incumplimiento -Sistemática de identificación.	8		Número moderado de disposiciones legales de aplicación, siendo los requisitos legales derivados de los mismos elevados y de cierta complejidad. El sector esta medianamente reglado. Se dispone de una sistemática de identificación de los requisitos legales de aplicación medianamente eficaz, y con cierta regularidad en su seguimiento.	
Impacto social y ambiental -Gravedad -Probabilidad de ocurrencia -Probabilidad de no detección antes de que ocurra.	8	La posibilidad de exposición a situaciones de las que puedan derivarse incumplimientos legales es baja.	-Los potenciales impactos (ambientales, laborales, económicos...) por incumplimientos legales son de carácter leve y el tipo de sanciones es baja/media. -La exposición a Sanciones es de tipo medio.	Existen mecanismos avanzados y muy fiables para controlar/prevenir incumplimientos.
Falta de implicación del personal y la dirección.	9		Se evidencia alguna implicación de las personas y la dirección a través de mecanismos estructurados (comités, grupos de mejora, reuniones, etc.). La empresa dispone de una sistemática para asegurar que las personas adquieran las competencias necesarias cuando estas son requeridas, pero no siempre se garantiza su eficacia. La comunicación se efectúa pero no siempre es eficaz.	
Cambios organizativos necesarios.	9			La empresa cuenta con recurso humanos necesarios (en nº de dedicación y competencias), para abordar los posibles cambios esperados. La estructura organizativa es muy flexible, existe polivalencia y hay alta capacidad de adaptación. Se cuenta con sistemática para llevar a cambio la gestión de cambio.
		1	6	6
PROMEDIO		0.25	1.5	1.5
CONSENSO	8.5	1.08		

Anexo # 5 Instructivo de cálculo de matrices: Complejidad, Alcance y Riesgo.

El cálculo de las matrices de los parámetros de Complejidad, Alcance y Riesgo se procede de la siguiente manera:

- El nivel de importancia tiene rango de calificación de 1-10, la elección del peso o calificación adecuada es subjetiva fundamentada en el impacto que cada variable en evaluación tiene sobre el proceso. Una vez asignada una calificación a cada variable en evaluación se saca el promedio y ese es el valor final que se considera como nivel de importancia.
- Las evidencias de cada nivel de las variables tienen 3 niveles de calificación cualitativa y cuantitativa: Bajo (1), Medio (2), Alto (3).
- Cada variable en análisis se le asigna el nivel de impacto que tiene sobre el o los procesos en evaluación, es decir por ejemplo: en impacto social y medio ambiental: si la posibilidad de exposición a situaciones de las que puedan derivarse incumplimientos legales es baja. Se ubicará en el casillero de nivel BAJO valor (1), y así cada variable se va ubicando según su grado de complejidad: alto, medio o bajo.

Para asignarle un valor cuantitativo se procede de la siguiente manera:

Se cuentan y suman el número de variables que hay por cada nivel y luego se multiplican por el número que representa al nivel. Ejemplo: si en el nivel 1 hay 1 variables la sumatoria da: 1, luego este número se multiplica por el valor del nivel en este caso es bajo y corresponde al 1 por lo tanto $1 \times 1 = 1$; y el promedio se obtiene dividiendo el 1 para el número de variables principales, si estas son 4 sería $1/4 = 0.25$; si en el nivel medio se tienen 3 variables esta se multiplica por el valor (2) que le corresponde al nivel medio $(3 \times 2) = 6$ y este valor luego se lo divide para el número total de variables principales (4), es decir: $6/4 = 1.5$


El cuadro siguiente explica el proceso numéricamente:

		Evidencias del nivel de cada variable		
VARIBLE	IMPORTANCIA (1a10)	BAJO(1)	MEDIO(2)	ALTO(3)
4	8.5(promedio)	1 (1x1)	6 (3x2)	6 (2X3)
Promedio		$\frac{1}{4} = 0.25$	$6/4 = 1.5$	$6/4 = 1.5$
Consenso	8.5	$(0.25+1.5+1.5)/3 = \mathbf{1.08}$		

Los valores resultantes del cálculo y consenso son: 8.5 para el grado de importancia y 1.08 para el nivel de evidencia que corresponde a un nivel bajo, según la escala. (Esto descrito en el marco teórico numeral 3.1.3)

Y así sucesivamente para cada parámetro.

Anexo # 6 Procedimientos de Personas & Organización

	Tipo de Normativa: Procedimiento	
	Ámbito de aplicación: Local	
	Propietario: DG Personas & Organización	
Título: Selección de Personal	Fecha: enero 2014	Revisión: 1
	Página 1 de 2	

Objeto

Llevar a cabo las acciones necesarias para la cobertura de vacantes de personal por medio del reclutamiento e identificación de competencias técnicas y genéricas establecidas en los puestos tipo de los modelos de competencias y acorde a requerimientos de las líneas de negocio de Repsol Ecuador, según políticas y normas vigentes.

Alcance

Este procedimiento es aplicable al personal que labora en las operaciones de Exploración y Producción de la Unidad de Negocio Ecuador de Repsol.

Responsabilidades y Autoridades

Cargo	Responsabilidad / Autoridad
Coordinador de Servicios de P&O	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica las vacantes según PROA • Coordina con la LN la cobertura de la vacante • Supervisa el proceso de evaluación • Coordina oferta laboral y contratación
Analista de Servicios de P&O	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza el reclutamiento y convocatoria • Ejecuta pruebas psicotécnicas • Prepara resultados a exponer a la LN

Referencias


Se hace referencia a la política de reclutamiento y selección, y a la norma de cobertura de vacantes

148-PO602MG Política de nuevos profesionales

101-PO601MG Política de Reclutamiento y Selección


AO-RH-01-UIO-01 Flujograma Selección Externa ADR

AO-RH-01-UIO-02 Flujograma Selección Interno ADR

	Tipo de Normativa: Procedimiento	
	Ámbito de aplicación: Local	
	Propietario: DG Personas & Organización	
Título: Selección de Personal	Fecha: enero 2014	Revisión: 1
	Página 2 de 2	

Definiciones

- **P&O:** Personas & Organización
- **PROA:** Plan Anual de Personas & Organización
- **LN:** Línea de Negocio

	Tipo de Normativa: Procedimiento	
	Ámbito de aplicación: Local	
	Propietario: DG Personas & Organización	
Título: Formación y Capacitación	Fecha: enero 2014	Revisión: 1
	Página 1 de 2	

Objeto

Ejecutar acciones formativas y de aprendizaje por medio de la identificación y diagnóstico de necesidades de entrenamiento, a través del plan de capacitación, formación no planificada, etc. según normas y políticas vigentes y herramientas corporativas: SAP, Gestor de Formación, GxC, etc.

Los datos referentes a obtener de este proceso se derivan de la valoración de la satisfacción y la evaluación de la eficacia de la formación.

Alcance

Este procedimiento es aplicable al personal que labora en las operaciones de Exploración y Producción de la Unidad de Negocio Ecuador de Repsol.


Responsabilidades y Autoridades

Cargo	Responsabilidad / Autoridad
Coordinador de Servicios de P&O	<ul style="list-style-type: none"> • Establece los parámetros para levantamiento y ejecución del plan de anual de formación • Establece el plan de formación en conjunto con la LN • Supervisa el proceso de ejecución del plan anual de formación • Supervisa el correcto cumplimiento de presupuestos de formación
Analista de Servicios de P&O	<ul style="list-style-type: none"> • Apoya en el establecimiento del plan de formación • Ejecuta inscripciones, cargas en el sistema y evaluaciones • Elabora formatos y reportes de seguimiento (tiempo y forma)

Referencias

Podemos referir como respaldo la siguiente documentación corporativa y de REPSOL UN ECUADOR:

- PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN
- PG-08-EC CAPACITACIÓN, FORMACIÓN Y ENTRENAMIENTO


	Tipo de Normativa: Procedimiento	
	Ámbito de aplicación: Local	
	Propietario: DG Personas & Organización	
Título: Formación y Capacitación	Fecha: enero 2014	Revisión: 1
	Página 2 de 2	

- Documentación Corporativa
- 108-PO602MG Política de formación
- 083-NO603MG Norma de Formación
- 004-NO603MG Norma de Formación en idiomas

Nota: La formación será registrada en el sistema SAP trimestralmente a cargo de la Coordinación de Servicios de Personas & Organización.

Definiciones

- **GxC:** Gestión por Compromisos
- **SAP:** Software relacionado (Sistemas, Aplicaciones y Productos)
- **LN:** Línea de Negocio

	Tipo de Normativa: Procedimiento	
	Ámbito de aplicación: Local	
	Propietario: DG Personas & Organización	
Título: Administración de Personal	Fecha: enero 2014	Revisión: 1
	Página 1 de 2	

Objeto

Se encargará de la administración de personas, pago de nómina y beneficios de todo el personal, así como también de mantener actualizada la información laboral, tributaria, económica y personal de todos los empleados de Repsol.

Cumplirá también con todas las obligaciones laborales con las respectivas Instituciones del Estado, beneficios de seguro de asistencia médica y tarjeta Economato a empleados de Repsol

Alcance

Este procedimiento es aplicable al personal que labora en las operaciones de Exploración y Producción de la Unidad de Negocio Ecuador de Repsol.


Responsabilidades y Autoridades

Cargo	Responsabilidad / Autoridad
Coordinador de PAG de P&O	<ul style="list-style-type: none"> • Establece los parámetros para la administración del personal • Coordina que el pago de nómina se realice de acuerdo a parámetros establecidos • Supervisa el proceso de administración de beneficios
Analista de Relaciones Laborales	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecuta el pago de nómina • Administra los beneficios sociales y empresariales • Mantiene organizado y actualizados pagos relacionados a entidades de control y fiscalizadoras

Referencias

Tarjeta Economato

http://repsolnet/pubs/ec_es/pde/Beneficios/Benefs_personal/index.aspx

	Tipo de Normativa: Procedimiento	
	Ámbito de aplicación: Local	
	Propietario: DG Personas & Organización	
Título: Administración de Personal	Fecha: enero 2014	Revisión: 1
	Página 2 de 2	

Formulario de solicitud de renovación de la tarjeta economato.

Seguro de Asistencia Médica

http://repsolnet/pubs/ec_es/pde/Beneficios/Benefs_personal/index.aspx

Información general


Centros médicos y especialistas en convenio

Listado de psicólogos

Solicitudes de reembolso y de crédito

Seguro de Vida http://repsolnet/pubs/ec_es/pde/Beneficios/Benefs_personal/index.aspx

Definiciones

	Tipo de Normativa: Procedimiento	
	Ámbito de aplicación: Local	
	Propietario: DG Personas & Organización	
Título: Apoyo a la Gestión de Personas & Organización	Fecha: enero 2014	Revisión: 1
	Página 1 de 1	

Objeto

Consolidar y analizar la información (planes, indicadores, magnitudes, estadísticas, etc.) que permita planificar la gestión integral de P&O y valorar los resultados en su ámbito de responsabilidad, proponiendo mejoras encaminadas a conseguir la satisfacción de las necesidades de las líneas de Negocio. Es responsable de elaborar el presupuesto de P&O y dar seguimiento a los gastos y al plan anual de empleo aprobados, notificando las desviaciones para que los negocios puedan tomar decisiones y apoyar a los responsables de P&O en la aplicación de niveles retributivos.

Alcance

Este procedimiento es aplicable al personal que labora en las operaciones de Exploración y Producción de la Unidad de Negocio Ecuador de Repsol.

Responsabilidades y Autoridades

Cargo	Responsabilidad / Autoridad
Coordinador de PAG de P&O	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisa el levantamiento de información mensual • Responsable del establecimiento de estándares salariales • Coordina la presentación del cuadro de mando mensual
Analista de Apoyo a la Gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza el reclutamiento y convocatoria • Ejecuta pruebas psicotécnicas


Referencias

Se referencia al siguiente procedimiento corporativo

110-PO604MG Política de Planificación y control de P&O

Definiciones

- **P&O:** Personas & Organización

	Tipo de Normativa: Procedimiento	
	Ámbito de aplicación: Local	
	Propietario: DG Personas & Organización	
Título: Desarrollo	Fecha: enero 2014	Revisión: 1
	Página 1 de 2	

Objeto

P&O en conjunto con cada uno de los representantes de las diferentes áreas y a través de directrices generales del Desarrollo Profesional en Repsol y herramientas corporativas relacionadas como GxC, PROA, evaluaciones de desempeño, Sistema de clasificación profesional, people review, etc., establecerá y ejecutará las acciones orientadas a la promoción y reconocimiento de los colaboradores en función del PROA y su cumplimiento. En el Instructivo *AO-RH-01-UIO-03 Movilidad y Promociones* se establecen las consideraciones específicas.

Alcance

Este procedimiento es aplicable al personal que labora en las operaciones de Exploración y Producción de la Unidad de Negocio Ecuador de Repsol.


Responsabilidades y Autoridades

Cargo	Responsabilidad / Autoridad
Coordinador de Servicios de P&O	<ul style="list-style-type: none"> • Administra en conjunto con los representantes de casa matriz las herramientas de gestión del desarrollo • Pone en marcha planes de evaluación anuales • Coordina, en conjunto con la LN, la ejecución de planes de desarrollo de poblaciones identificadas • Establece el plan de potenciales y sucesores • Coordina la ejecución de planes y acciones formativas de desarrollo establecidos anualmente desde casa matriz
Analista de Servicios de P&O	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza convocatorias según poblaciones identificadas • Brinda apoyo operativo a las acciones de desarrollo y plataformas • Prepara informes de resultados a exponer a casa matriz y las diferentes LN

Referencias

Podemos referir como respaldo la siguiente documentación corporativa

103-PO602MG Política de Gestión por Compromisos GXC

	Tipo de Normativa: Procedimiento	
	Ámbito de aplicación: Local	
	Propietario: DG Personas & Organización	
Título: Desarrollo	Fecha: enero 2014	Revisión: 1
	Página 2 de 2	

105-PO602 MG Política de Promoción

104-PO602MG Política de Movilidad


105-PO602 MG Política de Promoción

106-PO602MG Política de Sucesión

107-PO602MG Política de Altos potenciales

Definiciones

- **P&O:** Personas & Organización
- **GxC:** Gestión por Compromisos
- **PROA:** Plan Anual de Personas & Organización
- **LN:** Línea de Negocio

	Tipo de Normativa: Procedimiento	
	Ámbito de aplicación: Local	
	Propietario: DG Personas & Organización	
Título: Relaciones Laborales	Fecha: enero 2014	Revisión: 1
	Página 1 de 2	

Objeto

Analizar y asesorar en el ámbito de las Relaciones Laborales de acuerdo a normas y políticas vigentes a todo el personal de Repsol, para el adecuado cumplimiento del Código de Trabajo, su reglamentación y posibles modificaciones.

Alcance

Este procedimiento es aplicable al personal que labora en las operaciones de Exploración y Producción de la Unidad de Negocio Ecuador de Repsol.

Responsabilidades y Autoridades

Cargo	Responsabilidad / Autoridad
Coordinador de PAG de P&O	<ul style="list-style-type: none"> • Coordina el cumplimiento del Código del Trabajo • Coordina el cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo • Asesora a las LN en materia de RRLL • Facilita los procesos de cumplimiento de leyes y normativas
Analista de Relaciones Laborales	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecuta planes de cumplimiento de obligaciones legales (SRI, IESS, etc.) • Elabora planes de mejora para cumplimiento de obligaciones • Interactúa frente a entidades de control externo (MRL)


Referencias

[111-PO609MG Política de relaciones laborales](#)


AO-RH-01-UIO-04 RECUPERACIÓN DE SUBSIDIOS POR ENFERMEDAD Y MATERNIDAD.

Definiciones

- **P&O:** Personas & Organización

	Tipo de Normativa: Procedimiento	
	Ámbito de aplicación: Local	
	Propietario: DG Personas & Organización	
Título: Relaciones Laborales	Fecha: enero 2014	Revisión: 1
	Página 2 de 2	

- **RRL:** Relaciones Laborales
- **LN:** Línea de Negocio
- **SRI:** Servicio de Rentas Internas
- **IESS:** Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- **MRL:** Ministerio de Relaciones Laborales

	Tipo de Normativa: Procedimiento	
	Ámbito de aplicación: Local	
	Propietario: DG Personas & Organización	
Título: Comunicación Interna	Fecha: enero 2014	Revisión: 1
	Página 1 de 2	

Objeto

Se gestionará, implementará y cumplirá el Programa de Comunicación Interna, por medio de los canales más adecuados (SAE, Repsolnet, Portal del empleado, carteleras, afiches, boletines físicos y virtuales y comunicaciones internas), y el Programa de actividades de integración para lograr la implementación de proyectos de mejora basado en resultados de la encuesta de clima laboral y el modelo FUNDIBEQ, con el involucramiento del personal de todas las áreas de Repsol Ecuador.

Alcance

Este procedimiento es aplicable al personal que labora en las operaciones de Exploración y Producción de la Unidad de Negocio Ecuador de Repsol.


Responsabilidades y Autoridades

Cargo	Responsabilidad / Autoridad
Coordinador de Servicios de P&O	<ul style="list-style-type: none"> • Establece y coordina el Plan Anual de Comunicación Interna • Coordina con la LN la información a ser difundida internamente • Coordina plan de acciones deportivas e integración del personal
Analista de Comunicación Interna	<ul style="list-style-type: none"> • Revisa y mejora la información a ser difundida internamente • Elabora planes de acción en base a campañas de comunicación interna • Ejecuta actividades deportivas e integración

Referencias


Se hace referencia al siguiente PROCEDIMIENTO DE GESTION, de la Unidad de Negocios de Ecuador.

PG-06-EC Comunicación Interna y Externa

	Tipo de Normativa: Procedimiento	
	Ámbito de aplicación: Local	
	Propietario: DG Personas & Organización	
Título: Comunicación Interna	Fecha: enero 2014	Revisión: 1
	Página 2 de 2	

Definiciones

- **SAE:** Servicio de Atención al Empleado
- **Repsolnet:** Intranet de Repsol
- **FUNDIBEQ:** Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad

	Tipo de Normativa: Procedimiento	
	Ámbito de aplicación: Local	
	Propietario: DG Personas & Organización	
Título: Administración General	Fecha: enero 2014	Revisión: 1
	Página 1 de 3	

Objeto

Coordinar, supervisar, organizar dirigir la Administración de la Documentación y Facturación, con el fin de mantener un Archivo Financiero – Contable y un Archivo de SSSG organizado, controlado y salvaguardado de fácil acceso y ponerlo al servicio de los usuarios en una forma oportuna y rápida.


Velar por el cumplimiento de un servicio eficiente a los usuarios, proveedores y clientes internos y externos que ingresan los documentos por las Mesas de Entrada (SGD), también incluye velar por el servicio eficiente en la Gestión del Contrato con el Administrador Externo de la Documentación.

Alcance

Este procedimiento es aplicable al personal que labora en las operaciones de Exploración y Producción de la Unidad de Negocio Ecuador de Repsol.

Responsabilidades y Autoridades

Cargo	Responsabilidad – Autoridad
Jefe de Servicios Generales Ecuador	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar equipos de trabajo. • Asignar recursos para ejecutar actividad • Solventar inquietudes o dudas sobre los procedimientos o normativas de la empresa
Coordinador de Facturación y Documentación	<ul style="list-style-type: none"> • Coordina y Planifica en cuanto a tiempo a forma los requerimientos solicitados por los Auditores (SRI, ARCH, Socios y Deloitte) • Coordina y organiza el arreglo Archivo Central • Dar soporte a los requerimientos, relaciona la información solicitada en el SAP, analiza cuentas, mayores, cuenta de acreedores. • Asignar las funciones y ejecuciones • Repara Informes sobre los avances de los trabajos • Informa al Jefe del Área • Realiza el seguimiento al cumplimiento de los plazos establecidos en los planes de acción • Administra el Contrato con el Administrador Externo de la Documentación a nivel de todas las Áreas de Repsol.

	Tipo de Normativa: Procedimiento	
	Ámbito de aplicación: Local	
	Propietario: DG Personas & Organización	
Título: Administración General	Fecha: enero 2014	Revisión: 1
	Página 2 de 3	


	<ul style="list-style-type: none"> • Velar para que la calidad del Servicio que ofrece el Administrador Externo de la Documentación sea eficiente y oportuno.
Técnico de Archivo	<ul style="list-style-type: none"> • Ayuda con la realización de todas las actividades relacionadas subprocesos de Administración de la Documentación y Facturación • Desarrolla las actividades asignadas en la ejecución del subproceso de Administración de la Documentación y Facturación.

Referencias


- Normativa vigente de REPSOL
- Sistema de Gestión Integrado
- Código Tributario
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno
- Ley de Reformas de las Finanzas Públicas
- Reglamento de Comprobantes de Venta y Retención

Definiciones

- S.S.G.G.: Servicios Generales.
- P & O: Personas & Organización.
- SRS: Sistema de Requerimiento de Servicios. Aplicación informática desarrollada para receptor los requerimientos de las diferentes áreas material o servicio del área de SSSG para desarrollar alguna actividad o tarea.
- SAP: Sistemas, Aplicaciones y Productos

	Tipo de Normativa: Procedimiento	
	Ámbito de aplicación: Local	
	Propietario: DG Personas & Organización	
Título: Administración General	Fecha: enero 2014	Revisión: 1
	Página 3 de 3	

- SGD: Sistema de Gestión Documental que facilita la sistematización, almacenamiento, clasificación y catalogación de los documentos generados por las Líneas de negocio de la dirección E&P Ecuador
- Administrador Externo de la Documentación ILS: Empresa Contratista de servicios de Administración y Bodegaje Archivos
- Mesas de Entrada: Sección que se encarga del ingreso de todos los documentos ya sean contables, administrativos y/o de revisión general en forma física para subirlos al sistema de gestión documental, entregarlos de manera digital o en copia a los diferentes usuarios y posteriormente archivarlos físicamente.

	Tipo de Normativa: Procedimiento	
	Ámbito de aplicación: Local	
	Propietario: DG Personas & Organización	
Título: Documentación y Archivo	Fecha: enero 2014	Revisión: 1
	Página 1 de 3	

Objeto

Este documento, servirá para revisar y verificar que las facturas, documentos financieros, cartas y oficios que ingresa y/o salen por las mesas de entrada cumplan con los requisitos establecidos en la norma del grupo Repsol.

Alcance


Este procedimiento es aplicable al personal que labora en las operaciones de Exploración y Producción de la Unidad de Negocio Ecuador de Repsol.

Responsabilidades y Autoridades

Cargo	Responsabilidad - Autoridad
Coordinador de Administración de la Documentación y Facturación	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisa las actividades asignadas • Designa responsabilidades • Supervisa los tiempos de entrega de la documentación • Informa al Jefe de SSGG
Técnico de Documentación	<ul style="list-style-type: none"> • Revisa los Documentos Contables físicamente y en el SAP comprueba si se encuentra el ingreso del material. • Ingresa al SGD, colocación de ECU y escaneo • Revisa los oficios y cartas de entidades de Gobierno y empresas que ingresan para determinar si pertenecen o no a Repsol o Consorcio. • Ingresa al SGD, colocación de ECU y escaneo. • Entrega de una copia o en medio electrónico a cliente interno y reportes.
Responsable del Proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Verifica si se cumplió con los procedimientos e instructivos en la realización del proceso • Lleva un Registro de las actividades realizadas en el proceso.

Referencias


- Normativa vigente de REPSOL
- Sistema de Gestión Integrado
- Código Tributario
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno

	Tipo de Normativa: Procedimiento	
	Ámbito de aplicación: Local	
	Propietario: DG Personas & Organización	
Título: Documentación y Archivo	Fecha: enero 2014	Revisión: 1
	Página 2 de 3	


- Ley de Reformas de las Finanzas Públicas
- Reglamento de Comprobantes de Venta y Retención
- Guía del PMBOK
- GIP
- Norma ISO 9001:2008
- Norma ISO 14001:2004
- Norma OSHAS 18001:2007
- Normas corporativas PI_SUP (las detalladas en el esquema del subproceso Planificación según aplique el proyecto en ejecución)
- Ley de Hidrocarburos
- Reglamento de Operaciones Hidrocarburíferas
- Acuerdo Ministerial No. 041
- PO-RS-02-UIO MANEJO DE DOCUMENTACION RCS
- PO-DS-15-UIO_CODIFICACIÓN Y ARCHIVO DE INFORMACIÓN TÉCNICA DESARROLLO
- PO-SSGG-13-UIO ADMINISTRACION DE LA DOCUMENTACION Y FACTURACION ILS
- AO_ISUP_06_UIO_01 ADMINISTRACION DE LA DOCUMENTACION ISUP

Definiciones

- **SAP:** Sistema de aplicaciones y productos
- **SGD:** Sistema de Gestión Documental
- **GIS:** Sistema Georeferenciado

	Tipo de Normativa: Procedimiento	
	Ámbito de aplicación: Local	
	Propietario: DG Personas & Organización	
Título: Documentación y Archivo	Fecha: enero 2014	Revisión: 1
	Página 3 de 3	

- **ISUP:** Ingeniería de instalaciones de Superficie y Producción
- **SIGIN:** Base de soporte documental (Sistema de Gestión de Ingeniería)
- **ILS:** Compañía encargada de la administración del archivo central de la compañía
- **MASC:** Medio Ambiente, Seguridad y Calidad

	Tipo de Normativa: Procedimiento	
	Ámbito de aplicación: Local	
	Propietario: DG Personas & Organización	
Título: Salud	Fecha: enero 2014	Revisión: 1
	Página 1 de 3	

Objeto

Disponer de un programa de vigilancia y prevención para la salud de los empleados e identificación de los posibles riesgos por puesto de trabajo y de las patologías derivadas del mismo, del clima y de la alimentación disponibles en el medio.

Alcance


Aplica al personal de Repsol y sus contratistas en los puestos de trabajo en donde Repsol realiza operaciones.

Responsabilidades y Autoridades

Cargo	Responsabilidad - Autoridad
Jefe Médico Laboral	<ul style="list-style-type: none"> Implementa este procedimiento.
Departamento médico del campo	<ul style="list-style-type: none"> Controla el cumplimiento y la difusión de este procedimiento. Lleva los registros y resultados de los exámenes, en la base de datos destinada para el efecto.
Médicos o representantes legales de las empresas Contratistas.	<ul style="list-style-type: none"> Cumplen, acatan, controlan, registran y formulan las recomendaciones de mejora pertinentes para el cumplimiento del procedimiento.

Referencias

- **Política SSA, Norma General y Estándares**, Disciplina: 600 - Salud Laboral
Estándar: E- 601: Salud en el Trabajo Tipo de Documento: Estándar
-
- Guía para la elaboración del Manual de Gestión de Seguridad, Intranet REPSOL, noviembre del 2001.
-
- Guía para la elaboración del Manual de Procedimientos de Seguridad, Intranet REPSOL, noviembre del 2001.

	Tipo de Normativa: Procedimiento	
	Ámbito de aplicación: Local	
	Propietario: DG Personas & Organización	
Título: Salud	Fecha: enero 2014	Revisión: 1
	Página 2 de 3	

-
- Manual Corporativo de Gestión de Seguridad, Intranet REPSOL, noviembre del 2001.
-
- Fichas del PMA:
 - E 2.3. Emergencias Médicas
 - S 2.1. Atención Médica y Salud Preventiva

M 1.3. Seguimientos Médicos

Definiciones

Programa de Salud Laboral: Es la implementación de procedimientos médicos que logran el mantenimiento del más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las actividades laborales.


Prevención: Son actividades de Salud dirigidas a evitar la aparición de enfermedades laborales y generales en los trabajadores.

Promoción: Son acciones tendientes a difundir información específica, realización de capacitación y entrenamiento adecuado para todos los trabajadores.

Aptitud Psicofísica: Se refiere a las condiciones psicológicas y físicas que debe tener un individuo para realizar un trabajo.

Factor de Riesgo: Es la situación a la cual se expone un trabajador que facilita la presencia de un agente nocivo capaz de alterar el estado de salud del mismo, y su actividad laboral.

Primeros Auxilios.- Son los cuidados inmediatos, adecuados y provisionales prestados a las personas accidentadas o con enfermedad antes de ser atendidos en un centro asistencial. No son un tratamiento médico.

	Tipo de Normativa: Procedimiento	
	Ámbito de aplicación: Local	
	Propietario: DG Personas & Organización	
Título: Salud	Fecha: enero 2014	Revisión: 1
	Página 3 de 3	

Antiséptico.- Son sustancias cuyo objetivo es la prevención de la infección evitando el crecimiento de los gérmenes que comúnmente están presente en toda lesión.

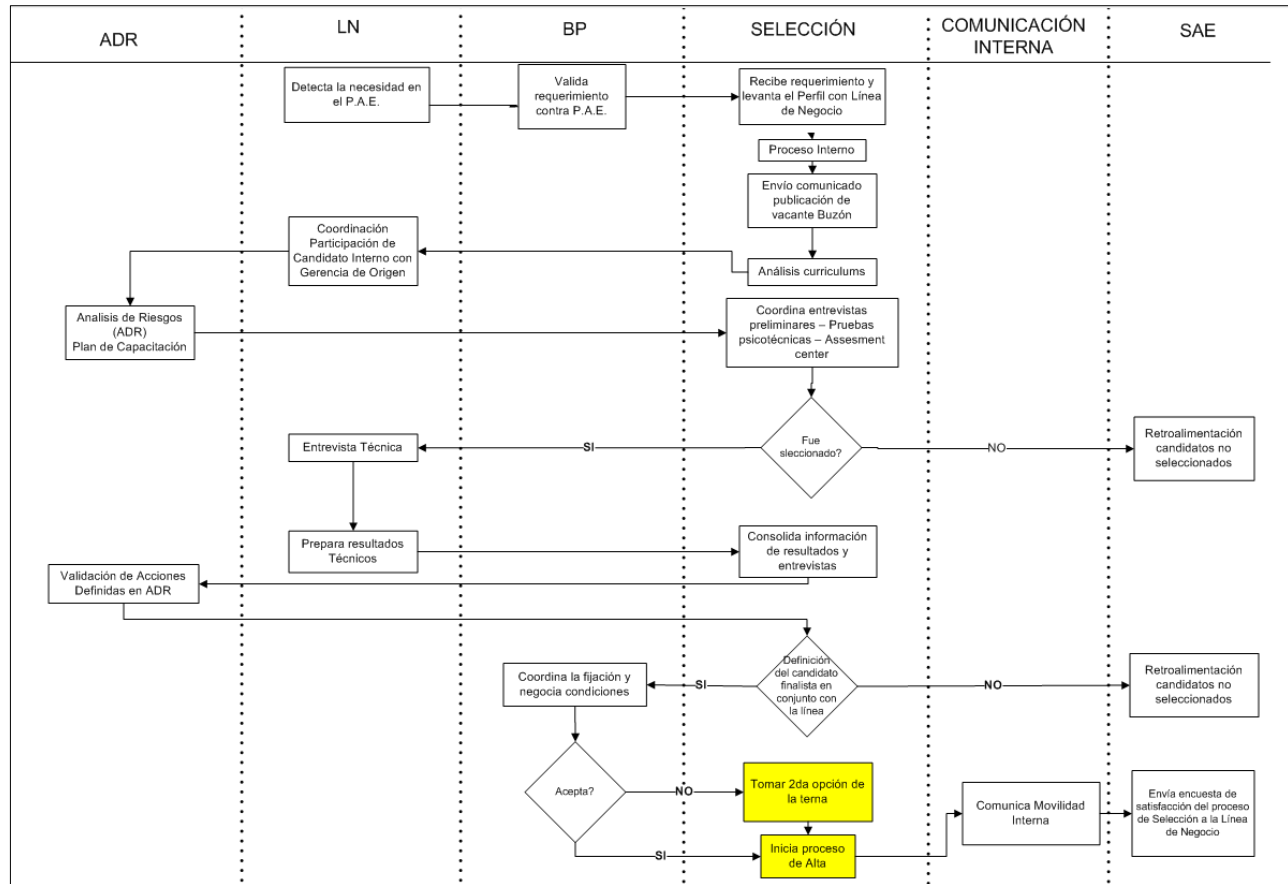
Analgésicos.- Sustancias que tienen como fin el tratamiento del dolor.

Antihistamínicos.- Sustancias que sirven para tratar problemas alérgicos.

Insumos médicos.- Son todos los materiales fungibles o no fungibles (gasa esparadrapo, vendas, etc.) que se utilizan durante una atención médica como parte del tratamiento o soporte del mismo.

Anexo # 6

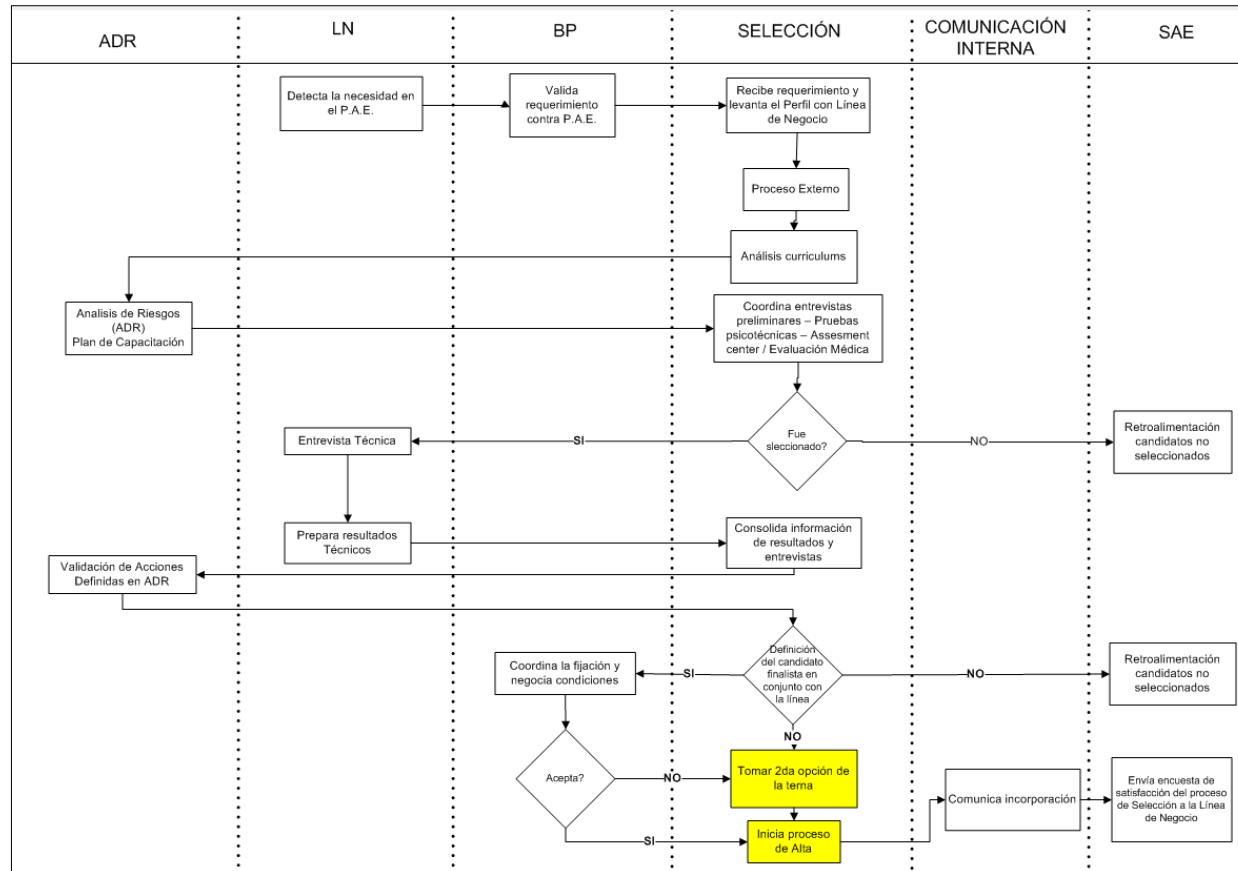
Flujograma Selección Interna



Fuente: Fuente: Espinoza G., Santiana J. (2013)
 Elaborado por: Espinoza G., Santiana J. (2013)

Anexo # 7

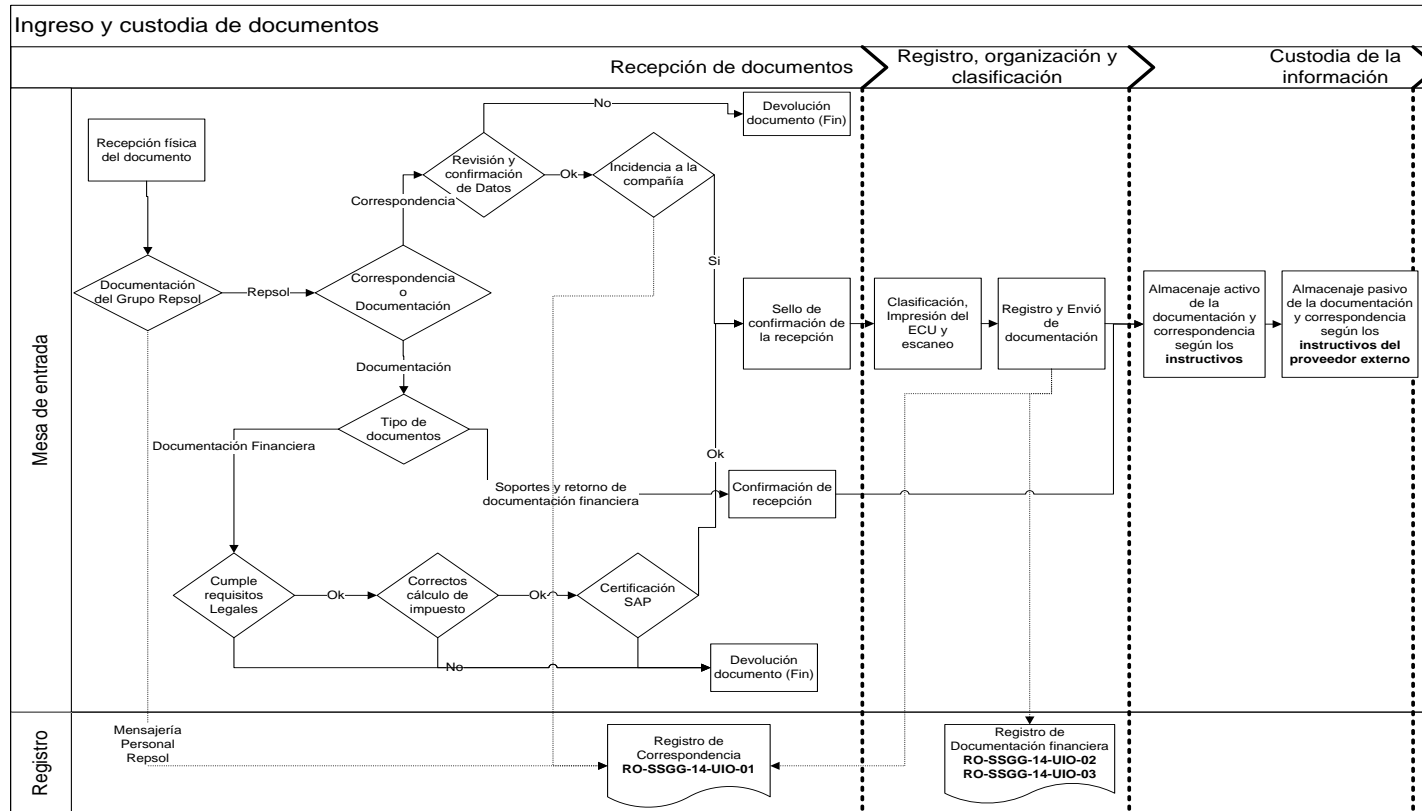
Flujograma Selección Externa



Fuente: Espinoza G., Santiana J. (2013)
 Elaborado por: Espinoza G., Santiana J. (2013)

Anexo # 8

Flujograma Documentación y Archivo



Fuente: Espinoza G., Santiana J. (2013)
 Elaborado por: Espinoza G., Santiana J. (2013)