

# ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

### DESARROLLO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO INTEGRAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS BLOQUES A Y B, OPERADOS POR UNA COMPAÑÍA PETROLERA EN EL ORIENTE ECUATORIANO.

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE  
MAGISTER EN GERENCIA EMPRESARIAL (MBA)

CÉSAR ANÍBAL CALVACHI GUERRA  
[ceacalque@hotmail.com](mailto:ceacalque@hotmail.com)  
094 577 893 / 022 345 086

DIRECTOR: PhD. FELIX E. VACA O.  
[felixvaca@yahoo.com](mailto:felixvaca@yahoo.com)

Quito, 2012

## DECLARACIÓN

Yo, César Aníbal Calvachi Guerra, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de ésta declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a éste trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normativa institucional vigente.



César Aníbal Calvachi Guerra

## CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por César Aníbal Calvachi Guerra, bajo mi supervisión.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'F. Vaca O.', is written over a horizontal line.

PhD. Félix Vaca O.



## ESCUERLA POLITÉCNICA NACIONAL

### FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

### MAESTRÍA EN GERENCIA EMPRESARIAL

#### ORDEN DE ENCUADERNADO

De acuerdo con lo estipulado en el Art. 17 del Instructiva para la aplicación del Reglamento del Sistema de Estudios, dictado por la Comisión de Docencia y Bienestar Estudiantil el 9 de agosto del 2000 y una vez comprobado que se ha realizado las correcciones, modificaciones y más sugerencias realizadas por los miembros del Tribunal Examinador para el proyecto escrito presentado por el señor:

#### CÉSAR ANÍBAL CALVACHI GUERRA

Se emite la presente Orden de Encuadernado con fecha: 30 de junio del 2010.

Para constancia firman los miembros del Tribunal Examinador.

NOMBRE	FUNCIÓN	FIRMA
Dr. Félix E. Vaca O.	Director	
Econ. Inés Mencías	Miembro	
Ing. Ricardo Monar	Miembro	

Ing. Giovanni D'Ambrosio V.

**DECANO DE LA FACULTAD**

## DEDICATORIA

Antes que nada, a Dios, porque ha representado en mi vida la fuerza y la fe. Por guiarme y permitir que mis decisiones no me retiren del camino trazado.

Dedico este trabajo a las personas que son la razón de mi vida, y por quienes todos los esfuerzos y sacrificios valen la pena. A Doris Natalia, César Adrián y Francine Natalia.

A mis padres Jorge y María Augusta, a mis hermanos María Augusta y Jorge Luis, por ser amigos.

A mis sobrinos Sofía, Diego, Matías, Andrea, José y Marco, quienes son termómetro de mi vida y a quienes espero ser fuente de inspiración.

A quienes no creen en mí, por darme la oportunidad de demostrarles de que soy capaz.

A quienes creen en mí, por su apoyo y confianza. No los defraudaré.

**César**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a quienes apoyaron y colaboraron en el desarrollo de este trabajo en forma desinteresada. A los Superintendentes y Supervisores que trabajan en el Oriente Ecuatoriano, quienes dieron su tiempo para responder los cuestionarios formulados.

## **PRESENTACIÓN**

Lograr un manejo integral y óptimo de las operaciones en el campo significa integrar las mejores prácticas operacionales y administrativas. La optimización en lo concerniente a las prácticas operacionales involucra casi en su totalidad al personal técnico, pero en realidad, una buena administración de los recursos exige que se mejore paulatinamente la parte operacional aprendiendo en la marcha de nuestros propios errores, pero para que esto exista debe crearse la cultura de querer hacer las cosas cada vez mejor y con calidad. De hecho, lograr optimizar la parte administrativa, requiere de la ayuda y esfuerzo de personas que se involucren en todos los departamentos, mientras que el plan es simplemente una herramienta guía que facilitará el proceso.

Este estudio demuestra que existe un plan administrativo y organizativo que permita generar un ahorro en el gasto operacional de los Bloques A y B, trabajando en la mejora continua de los procedimientos y procesos técnicos y administrativos, permitiendo a su vez la fluidez de la información y toma de decisiones en forma ágil, pero controlada por medio de índices de rendimiento, eficiencia y eficacia.

## RESUMEN

El Plan de Mejoramiento Administrativo de los bloques A y B operados por una Compañía Petrolera en la Amazonía ecuatoriana, es un conjunto, a su vez, de cuatro planes menores que busca comprobar que es posible mejorar las condiciones operativas de los bloques A y B presentando un *Plan de Mejoramiento de Procesos*, partiendo desde la propuesta de una estructura administrativa redefinida: *Plan de Mejoramiento de la Estructura Administrativa*, basados en las necesidades de la operación en términos de optimización de recursos económicos, de procesos operativos y administrativos, con lo que se espera obtener ahorros importantes de recursos.

Se plantea además, un *Plan de Mejoramiento de Condiciones de Empleo*, que servirá para garantizar la acción de los empleados en dirección al cumplimiento de los objetivos para la optimización de los sistemas y procesos que se manejan en los bloques A y B.

Por último, se incluye en el estudio un *Plan de Contingencias*, que es resultado del análisis administrativo realizado, de amenazas y debilidades específicamente. Allí se plantea soluciones que podrían evitar pérdidas significativas en caso de presentarse cualquiera de las condiciones negativas externas encontradas.

La mayoría de los campos que pertenecen a los bloques A y B están entrando a su edad madura, con lo cual, la optimización es una palabra que tendrá que estar presente por el resto de su vida productiva, lo que incluye aspectos técnicos y administrativos. Esta es la razón por la que se plantea un departamento de Optimización formado por quienes hoy en día desempeñan posiciones de mandos medios (Supervisión) en los bloques, para aprovechar sus conocimientos especialmente en el mejoramiento de los procesos y procedimientos.

El proceso de cambio tiene que ser permanente, con cumplimiento de objetivos parciales, es decir, a corto plazo, que mantengan viva la llama del éxito. Así se mantiene al personal seguro de que los objetivos a largo plazo también se cumplirán con éxito.



El estudio demuestra que puede darse un ahorro significativo del gasto operativo al trabajar con mayor eficiencia. Se logró identificar los problemas que existen en los bloques, tanto en el área operacional como en el área administrativa como son: duplicidad de funciones del Superintendente de Producción, no existe planificación a largo plazo y la planificación de los presupuestos se realiza sin la intervención activa de las autoridades de los bloques A y B, los procesos operativos no están documentados, ni existe un concepto común para los componentes e indicadores de eficiencia de la empresa.

Se definió una propuesta de implementación del plan de mejoramiento administrativo, que incluye quienes son los interesados para su cumplimiento, un alcance resumido y objetivos por cada plan propuesto con una brece explicación de lo que se persigue con cada uno de ellos.

Se identificó un perfil idóneo de quienes cumplirían con las funciones de Gerente de los bloques A y B, Coordinador de Optimizaciones y el Coordinador de Procesos, así como se definió las responsabilidades principales que tendrían dichos cargos.

Con los planes propuestos se podrá evaluar la eficacia de la Empresa, adjuntándolo al proceso de evaluación anual de eficiencia con lo que será posible identificar si la empresa está alineada a la visión de sus accionistas y se podrá tomar acciones correctivas o reforzar las acciones que permiten el desempeño de una empresa eficaz.

La toma de decisiones se agilizará en cuanto los coordinadores tengan en sus manos decisiones técnicas que incluso se las podrá tomar en conjunto con quienes formarán parte del Departamento de Optimización únicamente, ellos tendrán la potestad de acudir a otros departamentos en caso de requerirse, obviamente sus acciones serán evaluadas al final del año.

# ÍNDICE

<b>CAPÍTULO</b>	
<b>1 INTRODUCCION</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>2 LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>4</b>
2.1 MARCO TEÓRICO	4
2.1.1 ESTRUCTURA DE LAS ORGANIZACIONES	4
2.1.2 EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	5
2.1.3 PARTES DE LA ORGANIZACIÓN O EMPRESA	7
2.1.4 DIVISIÓN DE TRABAJO	8
2.1.5 COORDINACIÓN	9
2.1.6 PARÁMETROS DE DISEÑO	10
2.1.7 EL LENGUAJE DE LA POLÍTICA	12
2.1.8 FACTORES SITUACIONALES	13
2.1.9 CONTROL	14
2.1.10 CONFIGURACIONES DE ORGANIZACIONES	18
2.1.11 REVISIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	19
2.1.12 REVISIÓN DEL PODER EN LA ORGANIZACIÓN	21
2.2 MARCO CONCEPTUAL	22
2.2.1 CONCEPTUALIZACIÓN DE LA TERMINOLOGÍA TÉCNICA QUE SE USARÁ TANTO EN LO RELACIONADO A LA INDUSTRIA PETROLERA, COMO EN PLANIFICACIÓN	22
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>3 LA ADMINISTRACION</b>	<b>26</b>
3.1 PROPUESTA TEÓRICA PRÁCTICA	26
3.1.1 LA FUNCIÓN INSTITUCIONAL DE LA ADMINISTRAC.	26
3.1.2 ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS	26
3.1.3 PERFIL DE UN ADMINISTRADOR DE UN PROCESO PRODUCTIVO	30
3.1.3.1 Liderazgo	30
3.1.3.2 Ausencia de liderazgo	35
3.1.4 IMPORTANCIA DE UN BUEN ADMINISTRADOR	35
3.1.5 RESPONSABILIDADES DEL ADMINISTRADOR	38
3.1.6 FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR	40
3.1.6.1 Relaciones Interpersonales	40
3.1.6.2 Funciones de Información	41
3.1.6.3 Funciones de Decisión	42

## **CAPÍTULO IV**

<b>4 DESARROLLO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA ADMINISTRACION DE LOS BLOQUES A Y B OPERADOS POR UNA COMPAÑÍA PETROLERA</b>	<b>44</b>
4.1 INDUSTRIA PETROLERA EN ECUADOR	44
4.2 DIAGNÓSTICO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS BLOQUES	46
4.2.1 RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN	48
4.2.2 ANALISIS ORGANIZACIONAL O ADMINISTRATIVO	48
4.2.2.1 ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN BASADO EN EL ANÁLISIS INSTITUCIONAL Y ORGANIZACIONAL – AIO	48
4.2.2.2 RESULTADOS DEL AIO	55
4.3 ANÁLISIS ADMINISTRATIVO	65
4.3.1 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE LOS	73
4.3.2 ANÁLISIS DE FUNCIONES DE LOS BLOQUES A Y B	76
4.3.3 ANÁLISIS DE PROCESOS	82
4.3.4 ANÁLISIS DE RELACIONES	90
4.3.5 ANÁLISIS FODA	92
4.4 PLAN PROPUESTO	93
4.4.1 PLAN ESTRATÉGICO	93
4.4.2 ANÁLISIS DEL FODA ADMINISTRATIVO	95
4.4.2.1 Problemas asociados a las debilidades encontradas	95
4.4.2.2 Problemas asociados a las amenazas encontradas	101
4.4.2.3 Análisis de las Fortalezas encontradas	105
4.4.2.4 Análisis de las Oportunidades encontradas	108
4.4.3 PLAN DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO DE LOS BLO	110
4.4.3.1 Plan de Mejoramiento de la Estructura	111
4.4.3.2 Plan de Mejoramiento de los Procesos	111
4.4.3.3 Plan de Mejoramiento de los Empleados	112
4.4.3.4 Planes de Contingencia	112

## **CAPÍTULO V**

<b>5 PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACION DEL PLAN</b>	<b>114</b>
5.1 ALCANCE DEL PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA ESTRUCTURA	114
5.1.1 INTERESADOS	114
5.1.2 ALCANCE	114
5.2 ALCANCE DEL PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS	128
5.2.1 INTERESADOS	128
5.2.2 ALCANCE	128
5.3 ALCANCE DEL PLAN DE MEJORAMIENTO DE CONDICIONES DE EMPLE	135
5.3.1 INTERESADOS	135
5.3.2 ALCANCE	135

5.4 ALCANCE PARA LOS PLANES DE CONTINGENCIA	139
5.4.1 INTERESADOS	133
5.4.2 ALCANCE	134
5.5 MANEJO DEL CAMBIO	143
5.6 EVALUACIÓN DEL PLAN	148
5.6.1 MEJORAMIENTO DE LA ESTRUCTURA	148
5.6.1.1 Agilidad en los procesos	149
5.6.1.2 Mejor Comunicación	149
5.6.2 MEJOR DESEMPEÑO DEL PERSONAL	150
5.6.3 MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS	150
5.6.4 MEJORAMIENTO DE LAS CONDICIONES DE EMPLEO	152
5.6.5 MEJORAMIENTO DE LOS PLANES DE CONTINGENCIA	152
5.7 CONTROL DEL PLAN	153
5.7.1 PROPÓSITO Y FUNCIÓN DEL CONTROL	153
5.7.2 FASES DEL CONTROL	154
5.7.3 SISTEMA DE RETROALIMENTACIÓN EN EL CONTROL	155
5.7.4 ELEMENTOS DEL CONTROL	156

## **CAPÍTULO VI**

<b>6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>158</b>
6.1 CONCLUSIONES	158
6.2 RECOMENDACIONES	163
6.3 REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA	165
7.1 ANEXOS A	167
7.2 ANEXOS A1	181

## TABLAS

<b>Tabla 4.1:</b> Cuestionario A4.....	41
<b>Tabla 4.2:</b> Respuestas y resumen de resultados del Cuestionario A4.....	78-79
<b>Tabla 5.1:</b> Ahorro en horas hombre de en el mejoramiento del proceso de toma de Pruebas de Producción.....	130

## GRÁFICOS

<b>Gráfico 4.1:</b> Problemas administrativos de los bloques A y B.....	66
<b>Gráfico 4.2:</b> Propuestas para evitar problemas administrativos de los bloques A y B.....	67
<b>Gráfico 4.3:</b> Problemas administrativos de los bloques A y B.....	68
<b>Gráfico 4.4:</b> Diferencias entre los bloques A y B con el bloque T.....	70
<b>Gráfico 4.5:</b> Semejanzas entre los bloques A y B con el bloque T.....	70
<b>Gráfico 4.6:</b> Medios de comunicación más efectivos con el Bloque T.....	71
<b>Gráfico 4.7:</b> ¿Cómo afecta la velocidad de toma de decisiones en los bloques A y B?.....	72
<b>Gráfico 4.8:</b> Prioridad en las decisiones en los bloques T, A y B.....	73
<b>Gráfico 4.9:</b> Estructura piramidal centralizada de los bloques A, B y T.....	74
<b>Gráfico 4.10:</b> Proceso actual para toma de pruebas de producción.....	86
<b>Gráfico 4.11:</b> Proceso propuesto.....	88
<b>Gráfico 4.12:</b> Análisis de Fortalezas y Debilidades Administrativas de los bloques A y B.....	91
<b>Gráfico 4.13:</b> Análisis de Oportunidades y Amenazas Administrativas de los bloques A y B.....	93
<b>Gráfico 5.1:</b> Organigrama propuesto para los Bloques A y B.....	120
<b>Gráfico 5.2:</b> Proceso de Toma de Prueba de producción actual.....	128
<b>Gráfico 5.3:</b> Proceso de Toma de Prueba de producción, optimizado.....	129
<b>Gráfico 5.4:</b> Retroalimentación del control administrativo.....	148

# CAPITULO I

## 1. INTRODUCCION

Las empresas, en general, tienen un gran reto en el solo hecho de al menos mantenerse en el mercado. Cada vez el reto es mayor, a medida que la empresa quiere alcanzar puestos estelares dentro del ranking de las “mejores”, ya sea en calidad, en volumen de ventas, en eficiencia, en tecnología, en innovación, en rentabilidad, o en cualquier combinación de las características nombradas, lo cual vendría a ser el “qué” se quiere alcanzar, deben al mismo tiempo planificar “cómo” se van a alcanzar tales metas y “cuándo” lo va a lograr.

El tema central del éste estudio de Tesis es el “Desarrollo de un plan de mejoramiento integral de la administración de los Bloques A y B, operados por una Compañía Petrolera en el oriente Ecuatoriano”.

Las empresas operadoras de bloques petroleros, son empresas que necesitan optimizar continuamente sus operaciones, de tal manera que se logre disminuir el gasto operativo y con la finalidad de alcanzar el índice más alto de beneficio costo en sus inversiones, que a su vez le permitirá recuperar lo antes posible su inversión.

El modelo estructural administrativo de la operación en Campo de la empresa Texaco, fue acogido por el resto de empresas petroleras, tanto estatales como privadas. Dicha estructura se ha mantenido y transmitido a través del tiempo, aún a sabiendas que el modelo se planteó en las décadas de los 70's y 80's.

El desarrollo de un plan de mejoramiento continuo permitirá un manejo más eficiente y fluido de la información, por medio de la revisión de los actuales procedimientos y la implementación de la nueva propuesta del plan administrativo.

La metodología empleada para este estudio parte de la recuperación de información de la fuente misma, por medio de cuestionarios realizados a los involucrados directamente en la operación y con preguntas enfocadas según la posición dentro de la estructura administrativa de cada uno de los encuestados. Se realizó un diagnóstico administrativo cuyo propósito fundamental fue conocer

la organización administrativa y el funcionamiento del área objeto de estudio, permitió también detectar las causas y efectos de los problemas administrativos de la empresa, analizar y proponer alternativas viables de solución que ayuden a la erradicación de los problemas identificados.

Básicamente se estructuró el diagnóstico desde la recopilación de información, realizando un análisis organizacional o administrativo, que incluye: un análisis organizacional e institucional, un análisis de la estructura, un análisis de las funciones, un análisis de los procesos, y por último un análisis de relaciones. Dichos análisis permitieron la construcción de un análisis final FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Por último, se entrega una propuesta del plan administrativo y un plan de acción.

Los Capítulos 2 y 3 contienen bases teóricas de lo que son las Organizaciones y la Administración. Particularmente, en el Capítulo 2 se revisa a las Organizaciones, su estructura y partes, además de puntos importantes para su diseño, división de trabajo y control, pero sin perder de vista los factores situacionales y políticos que influyen en su cultura y en donde se concentra el poder.

La administración, tema revisado en el Capítulo 3, tiene que ver por su parte, con los recursos de una empresa: cómo elegir, organizar, clasificar y disponer de los mismos, teniendo autoridad o responsabilidad de cada acción emprendida.

Más adelante, en el Capítulo 4, se recoge información cierta del Campo (bloques A y B), se evalúa dicha información y se resume en una análisis de fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades. Por último se plantea el Plan de mejoramiento Administrativo de los bloques A y B.

Se encontraron ciertas limitaciones en la realización de éste trabajo. Una de ellas fue la profundidad de investigación, debido a cierta hermeticidad con la que se maneja la información de un departamento a otro. También la formación de planes con mayor detalle, ya que la extensión de cada uno de los planes requiere de la integración de más empleados expertos en cada tema, es decir, con un conocimiento mayor de ciertos temas específicos.

La idea práctica de este estudio es la de transmitir lo que se puede lograr con una revisión de la estructura administrativa, sus procesos y relaciones, tomarlo como base para que al momento de ponerlo en práctica se trate de alcanzar un nivel importante de detalle en la planificación de cómo se van a cumplir los objetivos planteados, sin salirse de la misión, para la cual la empresa se ha creado y mantenga una dirección firme hacia la visión de sus accionistas, del Gerente o Presidente de la empresa.

Cada persona tiene un rol que cumplir dentro del proceso de cambio que se plantea. Se sugiere formar comisiones multidisciplinarias que aseguren el cumplimiento del programa planteado, sin embargo, según Gross y Pascale en su libro "Gestión del Cambio" no existirá opción para iniciar dicho plan sin el apoyo de al menos el 75% de las autoridades, siendo el Gerente de Operaciones, quien debe liderar todo el proceso de cambio. Mientras más alejados estemos de esta condición, más alejados estaremos de la optimización deseada.



## CAPÍTULO II

### 2. LA ORGANIZACIÓN

#### MARCO TEÓRICO

##### 2.1.1 ESTRUCTURA DE LAS ORGANIZACIONES

La estructura organizacional es una forma de orden que quiere distribuir responsabilidades, deberes y derechos de los integrantes de cada organización. Puede adquirir diferentes formas de acuerdo al tipo de organización, por ejemplo, hay organizaciones que mantienen una nómina estable de empleados, los cuales realizan todos los proyectos que necesita la empresa para crecer, pero también existen organizaciones basadas en el conocimiento, que en cambio necesitan una estructura que le permita a cada líder de proyecto tomar decisiones con mayor libertad, se trata de trabajo de expertos, que deja de lado la manera tradicional de dividir el trabajo en tareas separadas, como en un trabajo físico, cada una con una descripción diferente, lo cual permite agruparlas en departamentos separados.

El trabajo de expertos consiste en una interpretación de los datos presentados a cada individuo, por lo que este no puede tener un conocimiento definido y no puede ser encasillado dentro de descripción de puestos de trabajo. Esta es la razón por lo que el trabajo de expertos lo realizan equipos multifuncionales, donde se acostumbra a capacitar a la gente para que llegue a ser experta en diferentes tareas, los equipos formados no son constantes en cuanto a su forma, el liderazgo puede pasar por cada miembro de acuerdo a la fase en la que se encuentre un proyecto, pero con cada cambio de personal, las responsabilidades se reconfiguran de manera sutil.

Tratar de encontrar una estructura que sea la “mejor” para la empresa, no necesariamente tiene que ver con seguir un modelo pre-establecido, sino que es importante que se tome en cuenta sus sistemas de planeación a largo plazo y sus programas de desarrollo organizacional, por lo que, hoy en día es más

frecuente que se busque una estructura llamada “teoría de la contingencia” que trata de acoplarse a las condiciones que esté atravesando la empresa en determinado momento, es decir, en el caso de la industria petrolera: si se encuentra en fase de exploración, desarrollo o cierre de las arenas productoras, el tiempo remanente del contrato con gobierno, el tipo de sistema de producción, las facilidades que dispone para este sistema, el grado de complejidad, los factores medioambientales y de comunidades, nuevas regulaciones gubernamentales, además del sistema de oleoductos que sirven para la entrega de su producto.

Dichas consideraciones hacen importante este estudio, ya que en la empresa se está mirando a los bloques A, B y T con la misma óptica, tratando de estandarizar los sistemas a como de lugar, lo cual puede haber generado diferencias importantes en la rentabilidad de cada uno de ellos, siendo en la actualidad, de los tres bloques, el bloque más rentable el bloque B y el menos rentable el bloque A, justamente debido a las diferencias situacionales que existen incluso entre los bloques A y B, a pesar de encontrarse uno junto al otro.

Mintzberg H. (1993, pag. 343) en su libro “El Proceso Estratégico” dice que *“La estructura no es una parte aislada de la organización, sino que, va acompañada de la estrategia, ambas existen interdependientemente, comunicándose entre sí, incidiendo una en la otra, influyéndose en forma mutua”*.

### **2.1.2 EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

El punto clave dentro del desarrollo de la organización está en el cambio, el cual se encauza para lograr el perfeccionamiento de la eficiencia en las organizaciones. Además se puede considerar los cambios como un proceso natural y no como algo especial. El proceso de cambio puede entonces conjuntarse y fusionarse con los innumerables procesos restantes de la vida de los organismos.

Davis K. (1997, pág. 287) en su libro *Comportamiento humano en las Organizaciones* menciona que *“el Desarrollo Organizacional viene a ser “un enfoque de sistemas, conjuntando las relaciones funcionales e interpersonales en*

*los organismos.*" Una forma de imaginar los organismos en el enfoque de sistemas es considerar que el sistema se compone de tres elementos principales: el sistema técnico, el sistema administrativo y el sistema humano.

Puede encontrarse una definición del concepto del Desarrollo Organizacional como que es un esfuerzo planificado, de toda la organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los "procesos" de la entidad, las cuales amplían los conocimientos de las ciencias del comportamiento", según De Green, 1998, pág. 87 en su libro La organización adaptable.

El Desarrollo Organizacional es un esfuerzo de cambio planificado que implica un diagnóstico sistemático de la organización, implica un plan estratégico para el mejoramiento y la movilización de recursos para llevar a cabo dicho esfuerzo. Es una constante definición y redefinición de metas que involucra al sistema total, busca un cambio profundo de la cultura. Su enfoque es total, no sólo de los subsistemas, sino de toda la organización.

Se administra desde la alta gerencia, que debe participar activamente en el programa y sus resultados.

El Desarrollo Organizacional está ideado para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización.

La evolución del Desarrollo Organizacional comprende: la naturaleza del cambio planeado; el modelo de diagnóstico de las organizaciones; las intervenciones humanas, tecno-estructurales, de recursos humanos y las estratégicas.

### **2.1.3 PARTES DE LA ORGANIZACIÓN O EMPRESA.**

Henry Mintzberg en su libro “Estrategia Empresarial” plantea seis partes básicas de la organización que se tomará en cuenta para el diseño de la estructura, las cuales se revisarán a continuación:

- a. Núcleo de Operaciones.- Son la base de la organización son parte operativa, quienes conocen del proceso de producción y quienes dan servicios.
- b. Ápice Estratégico.- Es un administrador de tiempo completo, quien se encarga de vigilar todo el sistema.
- c. Línea Intermedia.- De acuerdo al tamaño de la organización se puede requerir más administradores y operadores, para lo cual se crea una posición para gerentes de administradores (es el caso de la empresa en estudio), es decir, una jerarquía de autoridad entre el núcleo de operaciones y el ápice estratégico.
- d. Tecno estructura.- son analistas que se encuentran en organizaciones complejas especialmente, estas personas también desempeñan tareas administrativas, planean y controlan de manera formal el trabajo de otros, aunque de diferente naturaleza, son llamados “staff”.
- e. Apoyo Administrativo.- son unidades que se agregan para proveer servicios internos. Caso específico de los Ingenieros de Corrosión, Seguridad y Medio Ambiente, entre otros.
- f. Ideología.- Se refiere a una “cultura” bien sustentada y firme. La ideología abarca las tradiciones y creencias de una organización y es lo que la distingue del resto de las organizaciones e infunde cierta vida en el esqueleto de la estructura.

Todas las organizaciones en cualquier sistema de gobierno y a todo nivel, desde las grandes multinacionales hasta la pequeña industria tienen una estructura organizacional que las define dentro de un grupo y también las diferencia de sus similares. Sin embargo, no hay que dejar de innovar y buscar nuevas opciones que permitan alcanzar una estructura que funcione en forma eficaz. A pesar de

que en los países ricos se dan las pautas para que el resto de empresas tomen sus modelos y los apliquen, lo mejor es crear un modelo propio, el cual debe ajustarse a las condiciones internas y externas que pudieran afectar al funcionamiento “normal” de la empresa, especialmente en épocas de crisis o de cambios importantes en el comportamiento del mercado, problemas gubernamentales, mal negocios, etc.

#### **2.1.4 DIVISIÓN DE TRABAJO.**

La división del trabajo se realiza de acuerdo a los sistemas, subsistemas y procesos, que deben ser encargados al personal calificado o no, que asegure un correcto desempeño y cumplimiento de metas.

Consiste principalmente en la división de tareas que son parte de procesos y procedimientos, la división del trabajo va a depender de la carga de trabajo existente. El motor que mueve a las empresas a dividir las tareas, es la búsqueda constante de la eficiencia de sus procesos y la maximización de la utilidad.

Al dividir las tareas, el empleado se especializa y se hace responsable de una parte del proceso, llegando a concluir su tarea en un tiempo menor y con mejor calidad, de esta manera, él mismo busca la forma de superarse con menores errores y sin la necesidad de un control o validación posterior de dicho proceso.

Lo último conviene notablemente a la empresa, ya que el tiempo ahorrado y la alta calidad del trabajo, evitan re-procesos, que se traducen en dinero, además fomenta la innovación, incrementa las habilidades del empleado.

Su lado negativo, el carácter monótono puede hacer perder el interés a una labor sin retos, no hay aprendizaje de los otros procesos, a menos que rote, le hace al empleado dependiente del empleador, lo que dificulta la búsqueda de empleo.

En el caso de la obtención de información cruda, el operador recoge el dato y lo ubica en una hoja de Excel, luego lo pasa a su Operador Líder, este a su supervisor, quién pasa a su superintendente, quién finalmente distribuye a sus

clientes la información. A pesar de haber pasado por tantas manos, el personal de staff aún encuentra errores, generando un re-proceso y las consiguientes pérdidas de tiempo y dinero. Pero, el problema se encuentra justamente en que al inicio de la cadena, hay una falta de información o carencia de entrenamiento del operador, que le permite emitir un dato confiable y validado.

### **2.1.5 COORDINACIÓN.**

La palabra coordinación tiene varios contextos, pero hay tres de ellos que se aplican a una organización o empresa, por ejemplo, en política internacional, la coordinación ayuda a un grupo de países, organismos gubernamentales o privados a luchar en conjunto por un objetivo en común. Si se aplica el término coordinación en sociología, su significado trata de explicar la cooperación entre grupos sociales y especies.

La coordinación también tiene un contexto de equipo, cuando se la emplea para referirse a aquellos juegos en los que se produce un equilibrio cuando los jugadores emplean estrategias iguales o correspondientes.

La coordinación desde el punto de vista empresarial, consiste en integrar y enlazar los distintos departamentos o unidades creadas, con fin de realizar en conjunto tareas compartidas. Es muy usual en las empresas petroleras, por ejemplo, que para la modificación de una tubería se requiera la coordinación de los departamentos de Seguridad, Salud y Medioambiente, Construcciones y Operaciones.

La mayoría de empresas basan su eficiencia en términos de realización y desempeño, en cuán bien sus tareas son asignadas y coordinadas. En el caso de los bloques A y B, las tareas se dividen de acuerdo a las habilidades de cada departamento. Por eso, se puede decir que la diversidad de estructuras que se crean para la variedad de empresas existentes, todas, dependen de la forma en que se haya dividido las tareas y de la carga de trabajo que posea cada tarea.

El resultado de todo esto es que, mientras más tareas existan dentro de la empresa, entonces, la coordinación se torna más importante.

Los bloques A y B están en etapa de desarrollo de los campos, por lo tanto se espera que año tras año, la producción total siga incrementándose, lo que implica mayor inversión, construcción de facilidades más grandes, mayor cantidad de personal técnico, firma de nuevos contratos, optimización del sistema, etc.

La coordinación por naturaleza debe darse en el lugar donde el trabajo se está llevando a cabo. Esta condición permite que el coordinador esté al tanto de los detalles del avance del proyecto o proyectos en cuestión.

Pero, ¿Qué pasa cuando no existe una persona que coordine los procesos en sitio? ¿Ha afectado el no tener un coordinador en la eficiencia y/o la rentabilidad de los campos? Estas interrogantes son solo una muestra de la información que se obtendrá al finalizar este estudio.

#### **2.1.6 PARÁMETROS DE DISEÑO.**

El diseño organizacional es un proceso donde se elige una estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización y el entorno en el cual los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia. Por lo tanto, el diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos al mismo tiempo: hacia el interior y el exterior de su organización. Los conocimientos del diseño organizacional giraban en torno al funcionamiento interno de una organización.

Los elementos de diseño organizacional pueden configurarse de manera lógica y en grupos consistentes internos, entre estos elementos están los sistemas de control, tipos de formalización y descentralización, estructuras matrices y sistemas de planeación, que deben integrarse y no tratarse de manera separada.

De acuerdo a la experiencia de Octubre del 2007, la aprobación del nuevo decreto 662 y su publicación en el registro oficial, y que, debido a que las estrategias y los entornos cambian con el tiempo, en primer término, el diseño de las organizaciones debe ser un proceso permanente. En segundo término, los

cambios de estructura pueden implicar un proceso de prueba y error, ya que no debe presentarse como algo fijo, sino como un proceso continuo donde debe primar la búsqueda de la excelencia o el compromiso de mejorar u optimizar la empresa.

Cuando la empresa se agrupa en unidades, el sistema de autoridad formal es construido en función de la jerarquía de la organización. Las unidades se agrupan en un organigrama, que es la representación gráfica de esta jerarquía. Las posiciones individuales forman las unidades departamentales, las cuales se agrupan nuevamente en áreas como la administrativa u operacional, las mismas que finalmente se agrupan de acuerdo al tamaño de la empresa por bloques, países o regiones. Por ejemplo, los operadores son agrupados por campos, estaciones de servicio y plantas de procesamiento, las plantas en bloques y los bloques pertenecen a la unidad de Ecuador, la unidad de Ecuador es parte de la unidad de Latinoamérica, y así sucesivamente hasta llegar a la oficina matriz o cuartel de la Empresa localizada en otro país o continente.

El diseño organizativo puede realizarse empezando de lo particular a lo general (de abajo hacia arriba) o viceversa.

Una vez definidas las tareas, se las combina en posiciones de acuerdo al grado de especialización deseado, y se determina cuán formalizada debe ser cada una, así como también el tipo de capacitación y adoctrinamiento que debe requerir. El próximo paso es construir la estructura, primero determinando que tipos y cuantas posiciones deben ser agrupadas en las unidades de primer orden, y luego que tipos y cuantas unidades deben ser agrupadas en unidades más extensas, hasta que se completa la jerarquía. Este último paso es por supuesto un procedimiento "de abajo hacia arriba", de tareas específicas a la jerarquía total. Finalmente, la estructura es llenada y los poderes de decisión asignados.

El párrafo anterior explica un procedimiento que se podría seguir en forma teórica, pero además, en la práctica, quien esté a cargo del nuevo diseño de la organización puede variar el procedimiento de acuerdo a sus necesidades o tipo y



tamaño de la organización e incluso puede trabajar de arriba hacia abajo o viceversa.

En el caso específico de esta tesis, las operaciones en campo van a seguir siendo las mismas a pesar de que las posiciones en el organigrama cambien, por lo que hay ya un conocimiento previo de la estructura, y por lo tanto, es más fácil moverse directamente de un nivel a otro dentro del organigrama. Es decir, no es necesario tanto tomar individualmente hasta el nivel operativo, sino que el movimiento se lo puede realizar directamente desde las unidades de mantenimiento, operaciones de producción, seguridad física y medioambiente, etc.

En la práctica, hay que considerar que a medida que cambian las metas y las misiones, el rediseño estructural es iniciado de arriba hacia abajo, mientras que, a medida que cambia el sistema técnico del grupo operativo, se procede de abajo hacia arriba.

### **2.1.7 EL LENGUAJE DE LA POLÍTICA**

La comunicación al interior de la empresa es un factor que puede hacer la diferencia entre la eficiencia o ineficiencia de un proyecto en particular.

La forma tradicional de comunicación es emitir órdenes desde el ápice organizacional hasta la misma operación, dejando muy pocas veces la oportunidad para que los niveles más bajos opinen o se expresen a favor o en contra de una decisión u orden emitida, mientras que la información corre en una sola vía, de abajo hacia arriba, sin retorno, se genera conflictos al interior que concluyen en un trabajo simplemente calificado como bueno. Siempre quedará el: “pudimos haberlo hecho mejor” o “tiene que haber una fase 2”.

En esta época se está difundiendo el reciente lenguaje de las organizaciones, el cual es muy distinto a lo escrito en los párrafos previos:

Hesselbein F.; Goldsmith M. and Beckhard R., en el libro “El líder del futuro”, (2006, pág. 32) menciona que a pesar de que hoy se habla de adhocracia, de federalismo, de alianzas, de equipos, de delegación de facultades y de espacio

para la iniciativa. Las palabras claves son **opciones**, no planes, lo **posible**, en vez de lo perfecto, y **compromiso** en lugar de obediencia. Este es el lenguaje de los políticos, no de la ingeniería; del liderazgo, no del management. Por consiguiente, es interesante ver como las organizaciones están abandonando el título de manager y sustituyéndolo por expresiones tales como líder de equipo, coordinador de proyectos, facilitador o moderador. Pronto, se tendrá el reconocimiento de que las organizaciones son comunidades y no conjunto de recursos humanos”.

Lo anterior tiene que ver con la distribución del poder a los mandos medios para tomar decisiones ágilmente, con flexibilidad frente a las diferentes variables de control de los proyectos, alcanzar metas siempre con los pies en la Tierra y con una convicción de que el trabajo se lo hizo pensando en que la organización ahorrará tiempo, dinero, brindará mayor seguridad, mejorará la calidad de trabajo, es decir, con la satisfacción plena de quién ejecuta el proyecto y de quién recibe el beneficio.

Todo esto suena interesante, pero no se podrá llevar a cabo a menos que la información se difunda de ida y vuelta.

#### **2.1.8 FACTORES SITUACIONALES.**

Ecuador está atravesando un período de cambios, se ha aprobado una Asamblea Constituyente, con un gobierno que promueve un “nuevo socialismo”, el mismo que pregona una mejor distribución de la riqueza del país, ya en Octubre del 2007 se ha publicado en el Registro Oficial el Decreto No. 662, donde se redistribuye el excedente del precio del crudo establecido en cada uno de los contratos de los bloques adjudicados en la década pasada a las compañías privadas, en un porcentaje de 99% para el Estado y 1% para las compañías privadas.

Las comunidades vecinas a la operación de los bloques han endurecido sus posiciones y demandas, especialmente en términos económicos, antes que en la parte social, estos son apoyados por organizaciones nacionales e internacionales, aparentemente no lucrativas, pero que, coincidentalmente

observan únicamente a la industria petrolera y no a otro tipo de amenazas, que incluso con mayor impacto al ecosistema como es el caso de las miles de hectáreas de plantaciones de palma que han desmontado de la selva para la siembra de un monocultivo, los madereros quienes están desmantelando nuestra selva en forma clandestina, solo por citar un par de ejemplos.

La distribución de los pozos originalmente, uno por plataforma, en particular del bloque A, en estos días constituye un problema económico-operacional, debido a que, para la producción de cada pozo es necesario energía proporcionada por un generador, el cual consume combustible, necesita mantenimiento, repuestos, mano de obra calificada, facilidades, tuberías de producción y mantenimiento vial.

El dilema a resolver para las autoridades de la empresa es permanecer en el actual sistema, es decir, con contrato de participación con el Estado o el propuesto por el gobierno central, un contrato de servicios.

### **2.1.9 CONTROL**

Según la “Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos”, (2004) “controlar es comparar el rendimiento real con el rendimiento planificado, analizar las variaciones, calcular las tendencias para realizar mejoras en los procesos, evaluar las alternativas posibles y recomendar las acciones correctivas apropiadas según sea necesario”.

Hablando de procesos en general, el control interno es una herramienta importante para el logro de los objetivos planteados, la utilización eficiente de los recursos en la operación, el mejoramiento de la productividad, etc. Las personas llamadas a la ejecución del control son quienes forman parte del staff o quienes están en posiciones administrativas, supervisores en busca de la efectividad y eficiencia en las operaciones, confiabilidad en la información y el cumplimiento de las normas y procedimientos vigentes.

Todos los integrantes de la organización son responsables directos del sistema de control interno, esto es lo que garantiza la eficiencia total.

Los objetivos del control interno generan la obtención de la información oportuna, confiable y suficiente como herramienta útil para la gestión y el control, ayudan para un mejor manejo de los recursos, mantiene un nivel de calidad y eficiencia importante de la empresa, además asegura que las acciones y decisiones tomadas no irán en contra de las leyes gubernamentales.

El control interno debe girar alrededor de los principios de calidad de la operación y de los procesos para la realización de un proyecto en particular, entre ellos se encuentran: Planeación, Organización, Procedimientos, Personal, Autorización, Sistema de información, Supervisión. Pero, hay otros elementos de control interno como los objetivos planteados y debidamente definidos, que sean posibles y razonables, definidos claramente y por escrito, útiles, aceptados y usados, flexibles, comunicados a todo el personal y controlables.

El sistema de control interno es el conjunto de todos los elementos en donde lo principal son las personas, los sistemas de información, la supervisión y los procedimientos.

El control es de vital importancia, ya que promueve la eficiencia, asegura la efectividad, previene que se violen las normas y los principios de aceptación general. Los directivos de las organizaciones deben crear un ambiente de control, que incluya un conjunto de procedimientos de control directo, pero sin descuidar las limitaciones del control, es decir, caer en lo teórico desatendiendo detalles propios de la operación.

En forma general, algunos elementos que pueden o no incluirse en el control interno de acuerdo al tipo de proceso y tamaño del mismo, son por ejemplo:

1. La definición de objetivos y las metas tanto generales, como específicas.
2. La formulación de los clientes operativos que sean necesarios.
3. Definición de políticas como guías de acción y procedimientos para la ejecución de los procesos.
4. Adopción de un sistema de organización adecuado para ejecutar los planes.

5. Delimitación precisa de la autoridad y los niveles de responsabilidad.
6. Adopción de normas para la protección y utilización racional de los recursos.
7. Dirección y administración del personal de acuerdo con un adecuado sistema de evaluación.
8. Aplicación de las recomendaciones resultantes de las evaluaciones de control interno.
9. Retro alimentación de los clientes internos sobre la gestión realizada.
10. Establecimiento de sistemas modernos de información que faciliten la gestión y el control.
11. Organización de métodos confiables para la evaluación de la gestión.
12. Establecimiento de programas de inducción, capacitación y actualización de directivos y demás personal.

Hay varios puntos que cuidar al momento de diseñar un sistema de control que al final van a permitir desarrollar un control eficiente sin obstruir o generar pérdidas de tiempo en la elaboración, ejecución y evaluación de los proyectos:

1. Delimitación de responsabilidades.
2. Delimitación de autorizaciones generales y específicas.
3. Segregación de funciones de carácter incompatible.
4. Prácticas sanas en el desarrollo del ejercicio.
5. División del procesamiento de cada transacción.
6. Selección de personal idóneo, hábil y capaz.
7. Rotación de tareas.
8. Instrucciones por escrito.
9. Crear cuentas de control.

10. Documentos pre-numerados.
11. Identificación de puntos claves de control en cada actividad, proceso o ciclo.
12. Inspecciones e inventarios físicos frecuentes y actualización de medidas de seguridad.
13. Registro adecuado de toda la información y conservación de documentos.
14. Uso de indicadores y gráficas de control.
15. Prácticas de autocontrol.
16. Fomentar el flujo de información de ida y vuelta, para hacer que el personal sepa por qué hace las cosas.

Existen prácticas interesantes que sirven para determinar rápidamente, cómo se está llevando a cabo el proceso de control:

1. Revisión y seguimiento de cuentas de costos operativos.
2. Control de movimiento de los trabajadores dentro de los bloques.
3. Situar personal de confianza para el manejo con terceros
4. Delimitar funciones y responsabilidades en todos los estamentos de la entidad.
5. Calificar la gestión del personal de confianza.
6. Al finalizar un trabajo, evaluar los costos incurridos, el tiempo de ejecución y su calidad.

Obviamente que el procedimiento de control al ser aplicado no garantiza por sí mismo el éxito o fracaso de la aplicación, ya que se encuentra limitado por varios factores, tales como:

1. Nunca garantiza el cumplimiento de sus objetivos.

2. Solo brinda seguridad razonable.
3. El costo está ligado al beneficio que proporciona.
4. Se direcciona hacia procesos repetitivos no excepcionales.
5. Está sujeto al error humano por mal entendidos, descuidos o fatiga.
6. Se los puede obviar, especialmente si resultan muy engorrosos, entre otros.

Al terminar la implementación del sistema de control interno debe realizarse un análisis con una retroalimentación continua para encontrar posibles fallas y controlarlas lo más rápido posible y así evitar problemas de mayor magnitud.

#### **2.1.10 CONFIGURACIONES DE ORGANIZACIONES.**

La configuración que adquiere una organización depende de factores tales como de su actividad, su tamaño, su mercado, su tecnología, del contexto, etc.

Es así que se tienen modelos preestablecidos que se derivan de las diferentes condiciones que atraviesa la empresa desde su inicio hasta su vida madura.

El contexto empresarial se refiere a una situación particular: estructuras particulares, relaciones de poder, procesos, ambientes de interrelación, factores externos, etc.

Horacio Alger formuló por primera vez lo que se conoce como “contexto empresarial”, en este modelo, un solo líder toma el control de una situación en particular, como la creación de una nueva empresa, el cambio de las reglas de juego por parte del gobierno, en situaciones de crisis, etc.

Cuando la empresa está atravesando por un momento de estabilidad, su producción es en serie, provee servicios masivos, no enfrenta crisis o cambios de regulaciones, entra a formar parte de una contexto maduro.

El contexto diversificado tiene relación, por otro lado, a los cambios en el mercado que obligan a diversificar los servicios o productos que ofrece la

empresa, también a las fusiones entre empresas que ofrecen diferentes productos, lo que hace que las estructuras se modifiquen y se crean divisiones y los objetivos de la empresa cambian a corporativos y divisionales.

El contexto profesional o innovador de una empresa se diferencia únicamente por la condición del mercado, si es estable es profesional, mientras que, si es dinámico es innovador. Ambos contextos comparten la característica de que atienden mercados expertos y especialistas.

Cuando las empresas deciden llevar de un tipo de contexto a otro, o de una estructura a otra dentro de un mismo contexto se crea un problema de cambio administrativo.

### **2.1.11 REVISIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.**

La cultura consta de elementos intangibles como son los valores y las creencias que guían las acciones de los seres humanos, se manifiesta por ejemplo en forma visual en la vestimenta y en el comportamiento de las personas, según ceremonias, ritos, símbolos, lenguaje e historias.

La cultura se ha formado a través de los años y es el resultado de la influencia de la naturaleza, los problemas y las situaciones que se presentaron día a día a cada grupo de personas. Se transmite de generación en generación, llegando muchas veces a ser impuesta y puede o no dar lugar a modificaciones o evolución. Por lo tanto, la cultura organizacional es aprendida, compartida y transmitida.

La cultura en las organizaciones puede ser espontánea debido a que se presenta sin la intervención de las personas que la creen conscientemente, sin embargo, el término ideología si connota una serie de doctrinas y creencias que forman la base del sistema de organización.

La ideología, en el Japón, se considera como parte de la estrategia planteada por las empresas para crecer y se concentra en los recursos humanos, las cuales derivan luego en seis técnicas administrativas, que necesitan un gran esfuerzo para ejecutarlas, pero que resultan a su vez en una estrategia



ideológica que proporciona fuerzas positivas para las empresas, tales como el espíritu de competencia, la perspectiva a largo plazo, la participación en el mercado, considerar de gran importancia al crecimiento interno y las convierte en innovadoras agresivas.

Denison D. (1990) advierte de cuatro tipos de cultura en las organizaciones:

- **Culturas adaptables:** cuando la empresa favorece la interacción con el cliente y con el medio externo en general.
- **Cultura participativa:** empresas que se desarrollan en un ambiente dinámico, para lo cual necesitan que se involucren todos sus miembros.
- **Cultura de la misión:** cuando el objetivo de la empresa es satisfacer una necesidad externa bien definida y estable.
- **Cultura consistente:** si a la empresa le interesa mantener los procedimientos y procesos a través del tiempo.

La cultura que la Empresa motivo de este estudio tiene es una combinación de las culturas participativas y de la misión.

Edgar H. Schein en su libro "Organizational Culture and Leadership" editado en mayo del 2004 en Cambridge, Massachusetts, manifiesta que: "la cultura es una abstracción, aún las fuerzas que son creadas en situaciones organizacionales y sociales que derivan de una cultura son poderosas. Si no entendemos la operación de estas fuerzas, seremos víctimas de las mismas".

La palabra cultura puede significar incluso sofisticación, cuando se describe a alguien como culto, pero también ha sido usada por décadas en la jerga organizacional para referirse al clima y a las prácticas que la organización desarrolla alrededor de la gente o para establecer valores y credo de dicha organización, en este aspecto existen expresiones como "la cultura de la calidad", "cultura del servicio al cliente", "cultura medioambiental", "cultura del buen vecino", etc.

Aunque la esencia de la cultura de un grupo es compartir, asunciones básicas que se dan por hecho, la cultura se manifiesta en un nivel de artificios observables y valores y creencias compartidas. Analizando la cultura, es importante reconocer que los artificios son fáciles de observar, pero difíciles de descifrar y que las creencias y valores pueden solo reflejar racionalización o aspiraciones. Para comprender a la cultura de un grupo, se debe entender primero el proceso de aprendizaje de donde las asunciones básicas provienen.

### **2.1.12 REVISIÓN DEL PODER EN LA ORGANIZACIÓN.**

Charles Handy (2006, pág. 125) plantea que “el poder y la política forman parte de la vida de la organización en todo lugar. Tenemos que aprender a vivir con ellos, y cuando más lo comprendamos, más capaces seremos de solucionar los problemas”.

La palabra poder siempre se hace acompañar de palabras como: controlar, influir u orientar, es decir, no se puede usar como una acción. Las organizaciones manejan tres clases de poder: *el de los recursos*, que se refiere básicamente al dinero o armamento (cuando se trata de países). *El poder del rango*, que el usar una posición o un título, es llamado normalmente autoridad cuando es legítimo y le da derecho a tomar decisiones o dar órdenes. El último poder es el *de los expertos*, referente al conocimiento, experiencia o habilidad que le da una imagen de respeto de los demás, permitiéndole influir sobre ellos.

En los diferentes niveles de las jerarquías, los departamentos y las personas tienen diferentes niveles de poder. Se han identificado cinco fuentes de poder:

1. La dependencia. Un departamento o unidad tendrá más poder si posee algo que el resto de departamentos requiere.
2. Generadores de recursos.
3. La importancia del departamento o unidad para realizar la actividad primaria de la organización.

4. La imposibilidad de sustitución, si una persona o unidad tiene funciones únicas.
5. Enfrenta muy bien la incertidumbre, por ejemplo, teniendo información anticipada al alcance y siendo proactivos.

La acumulación de poder generalmente se liga a intereses principalmente económicos, por lo que unidades o personas que lo poseen por lo general son generadores de rentabilidad o acumuladores de conocimiento del negocio.

## **MARCO CONCEPTUAL**

### **2.1.13 CONCEPTUALIZACIÓN DE LA TERMINOLOGÍA TÉCNICA QUE SE USARÁ TANTO EN LO RELACIONADO A LA INDUSTRIA PETROLERA, COMO EN PLANIFICACIÓN.**

El significado de las palabras desde un contexto general se decidió utilizar, en lugar de darle un sentido administrativo, ya que ellas por sí mismas permiten relacionarlas con los temas que se abordan en esta tesis. La siguiente terminología fue tomada del Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española<sup>1</sup>:

- *Plan*: 3. Modelo sistemático de una actuación pública o privada, que se elabora anticipadamente para dirigirla y encauzarla.
- *Planificar*: tr. Trazar los planos para la ejecución de una obra. || 2. Hacer plan o proyecto de una acción. || 3. Someter a planificación.
- *Mejorar*: (Del lat. *meliorāre*). tr. Adelantar, acrecentar algo, haciéndolo pasar a un estado mejor. || 2. Poner mejor, hacer recobrar la salud perdida. || 7. Ponerse en lugar o grado ventajoso respecto del que antes se tenía. U. t. c. prnl.

---

<sup>1</sup> Microsoft® Encarta® 2006. © 1993-2005 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

- *Integral*: (Del b. lat. integrālis). adj. Global, total. || 2. Fil. Dicho de cada una de las partes de un todo: Que entra en su composición sin serle esencial, de manera que el todo puede subsistir, aunque incompleto, sin ella.
- *Desarrollar*: (De des- y arrollar). 2. Acrecentar, dar incremento a algo de orden físico, intelectual o moral. U. t. c. prnl. || 3. Explicar una teoría y llevarla hasta sus últimas consecuencias. || 4. Exponer o discutir con orden y amplitud cuestiones, temas, lecciones, etc.
- *Administrar*: (Del lat. administrāre). tr. Gobernar, ejercer la autoridad o el mando sobre un territorio y sobre las personas que lo habitan. || 2. Dirigir una institución. || 3. Ordenar, disponer, organizar, en especial la hacienda o los bienes.

Hay términos que necesitan ser definidos desde el punto de vista petrolero, para asegurar que no haya interpretaciones erróneas de los temas tratados. Los siguientes términos fueron publicados por la Subsecretaría de Hidrocarburos – Dirección General de Exploración y Explotación de Hidrocarburos de México, en su página web:

- *Reservas petroleras*: Volumen de hidrocarburos y sustancias asociadas, localizado en las rocas del subsuelo, que pueden ser recuperables económicamente con métodos y sistemas de explotación aplicables a condiciones atmosféricas y bajo regulaciones.
- *Pozo petrolero*: Perforación efectuada por medio de barrenas de diferentes diámetros y a diversas profundidades, con el propósito de definir las condiciones geológico-estructurales de la corteza terrestre, para la prospección o explotación de yacimientos petrolíferos. El método más utilizado es el rotatorio, y las perforaciones pueden desarrollarse con o sin recuperación de núcleo.
- *Petróleo*: Mezcla de carburos de hidrógeno líquidos, resultantes de la descomposición de materia orgánica (fermentación bioquímica), ocurrida

en paleocuecas bajo condiciones específicas de presión y temperatura. El petróleo comúnmente se encuentra asociado con gases.

- *Factor de recuperación (fr)*: Es la relación existente entre el volumen original de aceite, o gas, a condiciones atmosféricas y la reserva original de un yacimiento.
- *Campo*: Área geográfica bien delimitada donde se lleva a cabo la perforación de pozos profundos para la explotación de yacimientos petrolíferos.
- *Hidrocarburos*: Compuestos químicos constituidos completamente de hidrógeno y carbono.
- *Densidad API*: Es la medida de la densidad de los productos líquidos del petróleo, derivado de la densidad relativa de acuerdo con la siguiente ecuación:  $Densidad\ API = (141.5 / \text{densidad\ relativa}) - 131.5$ . La densidad API se expresa en grados; la densidad relativa 1.0 es equivalente a 10 grados API.
- *Desarrollo*: Actividad que incrementa, o decrementa, reservas por medio de la perforación de pozos de explotación.
- *Descubrimiento*: Incorporación de reservas atribuible a la perforación de pozos exploratorios que prueban formaciones productoras de hidrocarburos.
- *Complejo*: Serie de campos que comparten instalaciones superficiales de uso común<sup>2</sup>.
- *Yacimiento petrolero*: Depósito de hidrocarburos atrapados en rocas sedimentarias margo-arenosas a profundidades que varían de 200 a 7000 metros bajo el nivel medio del mar. Existen yacimientos en diversas estructuras geológicas tales como anticlinales, afallamientos, plegamientos

---

<sup>2</sup> En Ecuador léase Bloque.

recostados y recumbentes, así como en domos salinos, entre otras estructuras.

- *EHS*: Son las siglas de Environment, Health and Security, que traducido al español significa Departamento de Salud, Seguridad y Medio Ambiente.

## **CAPÍTULO III**

### **3. LA ADMINISTRACION**

#### **3.1 PROPUESTA TEÓRICA PRÁCTICA**

##### **3.1.1 LA FUNCIÓN INSTITUCIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN.**

La administración tiene que ver con los recursos de una empresa: cómo elegir, organizar, clasificar y disponer de los mismos, teniendo autoridad o responsabilidad de cada acción emprendida. Las empresas pueden poseer recursos o estar en búsqueda de los mismos, bien sea para mantenerlos, transformarlos o acumularlos.

Se puede aplicar el término administración a la mayoría de acciones que se realizan, sin embargo, la administración de empresas o instituciones es lo que incumbe al presente estudio, por lo que este término se usará exclusivamente en ese sentido.

La administración muchas veces es llamada con otros términos, como dirección o gerenciamiento (management), puede también hacerse acompañar con adjetivos como: administración estratégica, pública o privada, así mismo, puede referirse a la administración solamente de una persona e incluso la administración de pueblos y naciones enteras.

El caso específico de este estudio, se va a referir exclusivamente a la Administración del Proceso Productivo de los bloques A y B.

##### **3.1.2 ADMINISTRACIÓN DE LOS PROCESOS.**

Si se está buscando cambios en los resultados o la eficiencia de los procesos administrativos, entonces se debe modificar o actualizar a las condiciones nuevas que la empresa está atravesando.

La administración de los procesos consiste en la planeación y administración de las actividades necesarias para lograr un elevado nivel de desempeño en un

proceso y en la identificación de oportunidades para lograr la calidad y el desempeño operacional, y finalmente en la satisfacción del cliente. Comprende el *diseño, control y mejora* de los procesos clave de la operación o negocio.

*El Diseño*, se enfoca en la prevención de una buena calidad asegurando que los procesos de producción, separación de fases, entregas e inyección de agua sean capaces de alcanzar niveles elevados de rendimiento al menor costo.

*El Control*, se puede monitorear a través de medidas de desempeño el cual debe fluctuar entre un valor medio, con valores máximos y mínimos de tal manera que si un valor sale de la banda establecida se lo tome como valor anómalo, la esencia del control es justamente eliminar las causas de estos valores anormales y mantener un desempeño uniforme.

*La Mejora*, significa llevar al desempeño a un nivel superior.

Las actividades de la administración de procesos ayudan a evitar errores o defectos de los procesos, eliminan redundancias y por lo tanto conducen a una mejor calidad de las operaciones y un desempeño más efectivo de la empresa, evitando los re-procesos, y con un menor costo operativo.

Un proceso es una secuencia de actividades que tiene la finalidad de lograr algún resultado. Cada proceso debe poseer un coordinador o dueño de proceso, quien es responsable del desempeño del proceso y tienen la autoridad para modificarlo y mejorarlo.

Según la norma ISO 9000:2005, (pág. 12) el proceso es “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”, muchas veces los elementos de entrada pueden ser resultados de otros procesos.

Los procesos importantes o principales en los bloques A y B son:

- Deshidratación de petróleo crudo.
- Inyección de agua, para mantenimiento de presión de los yacimientos productivos.



- Monitoreo de parámetros de fluidos de los pozos productores e inyectores.
- Monitoreo de parámetros eléctricos y mecánicos de los equipos en superficie
- Mantenimiento eléctrico, mecánico y de instrumentación.
- Mantenimiento de tuberías de producción, inyección y entrega
- Reportes de producción e inyección.

La administración de los procesos la encabeza el gerente, pero es el resultado de un esfuerzo conjunto de todos los empleados. Las prácticas más comunes dentro de la administración de procesos se resumen a continuación:

- El *diseño del proceso* se lo hace en conjunto con el usuario o cliente, tomando en cuenta limitaciones económicas o físicas que pudieran existir, por ejemplo, cuando se va a perforar en una nueva plataforma y se considera en el diseño el uso de medidores de flujo para medir el fluido producido por los pozos nuevos, en el caso de medidores multifásicos, se debe considerar la velocidad esperada de producción, que con valores menores a 0.3 m/s este tipo de medidores son ineficientes.
- La *calidad de los procesos* se aseguran por medio del control de los dueños de proceso, quienes deben usar herramientas y métodos apropiados de ingeniería y estadística.
- El *uso de equipos multifuncionales* para coordinar todas las fases del desarrollo de un proceso que permita la reducción de tiempo de ejecución, establecen los estándares de, procedimientos y capacitación para una comunicación inter funcional que minimiza la ocurrencia de errores.
- *Definición y documentación de procesos* importantes de función, entrega y apoyo. La documentación se administra como actividad importante del

negocio. Los procesos se documentan por escrito con especificaciones y procedimientos de proceso. La documentación incluye también un plan de medición para los atributos de calidad de operación, ajustes de equipos, calidad de productos entregado.

- *Se definen las necesidades de desempeño para los proveedores, se asegura que los materiales cumplan con los requerimientos del usuario y se desarrolla relaciones de asociación con proveedores clave, es decir, con aquellos productos que afectan directamente a las operaciones, como es el caso por ejemplo de la inyección de químicos en el proceso. Según la norma ISO 9000:2005, pág. 12, los servicios se incluyen dentro de los productos al igual que el software, hardware y materiales.*
- *Se controla la calidad y el desempeño operacional de los procesos clave y se utiliza métodos sistemáticos para identificar variaciones significativas en el desempeño operacional y en la claridad de los resultados, para determinar las causas de raíz, efectuar correcciones y verificar los resultados. Las empresas por lo general establecen medidas e indicadores para llevar el control de calidad y el desempeño operacional, y las utilizan como base para controlar los procesos y cubrir consistentemente las especificaciones y las normas. Las mejores empresas identifican, analizan y resuelven problemas de no calidad utilizando los procesos formales de solución de problemas, que funcionan buscando la identificación de las causas raíz de los mismos. Un aspecto importante del control es que se dé *autoridad* al dueño del proceso para que tome decisiones que incluso puedan parar el proceso.*
- *La mejora continua de los procesos para lograr una mejor calidad, un mejor tiempo de proceso o un mejor desempeño general de la operación, para esto se emplea procedimientos sistemáticos para analizar los datos e identificar donde se puede mejorar.*
- *Se establece “metas flexibles” y se usa ampliamente las marcas de referencia y la reingeniería para obtener un desempeño por los avances*

tecnológicos. Las metas optimistas obligan a una organización a pensar de manera distinta, ya que obliga a obtener resultados con una significativa innovación y saltos positivos del desempeño. Las marcas de referencia consisten en la búsqueda de la mejor práctica, en las empresas con procesos similares, a nivel local o internacional.

Los procedimientos según la norma ISO 9000:2005, (pág. 13) es la forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso. Los procedimientos pueden estar documentados o no, en caso de estar documentado lleva el nombre de “procedimiento escrito” o “procedimiento documentado”.

### **3.1.3 PERFIL DE UN ADMINISTRADOR DE UN PROCESO PRODUCTIVO.**

#### **3.1.3.1 LIDERAZGO**

Es muy común esperar que la persona que está a cargo de la dirección de la empresa o de una porción de ella sea un líder. Cada uno tiene su propia definición de lo que es un líder, por lo general, la gente imagina que un líder es alguien sobrenatural, una especie de profeta al que todos deben seguir porque es él quien conoce el camino del éxito (otro término trillado, pero al mismo tiempo subjetivo). Los libros acerca de liderazgo se esfuerzan en dar un perfil o de hacer más clara la película de lo que significa un buen líder e incluso hay quienes se atreven a calificar si alguien es buen o mal líder.

Después de haber leído varios capítulos de libros como “El Líder del Futuro”, “Liderazgo”, “Dirigir Personas en la Empresa”, “Gestionar con Imaginación”, “La Clave del Liderazgo” libros que son parte de la colección “Líderes del Management” y “Harvard Business Review”, a parte del conocimiento adquirido en las aulas del EPCAE, la definición de líder es más bien personal y cada persona puede tener una, con la que se siente identificada.

En la Empresa, motivo de estudio, existen varios tipos de líderes, desde aquellos líderes que son una especie de motivadores, hasta aquellos que se consideran

líderes por el cargo que poseen –quienes son los que más abundan-, lamentablemente la persona que ha sido asignada a un cargo que involucra manejo de personal, cae muy a menudo en el “error” de pensar en que su nueva posición lo convierte en un líder y por lo tanto, se convierte en líder por nombramiento. Yendo al otro extremo, tampoco es deseable que, aquel que sí es líder y que ha sido asignado para dirigir personas, sea una especie de héroe que se pone el uniforme de batalla, crea su estrategia y lleva a su gente a la victoria, mientras que al final de la guerra es solamente a él a quien reconocen como el único héroe al que se le debe la gracia del triunfo.

Un líder es aquel que permite a cada soldado ser héroe y reconoce el valor de su lucha, le permite a sus soldados tomar sus propios retos, le ayuda a vencer sus miedos, a sobrepasar los obstáculos y enseña a quienes él considera podrían sucederlo en caso de requerirse, todo esto sin perder autoridad. Por lo tanto, no tendríamos únicamente un líder sino varios de ellos, leales y dispuestos a dar todo de sí para ganar la guerra.

Se ha recogido varios párrafos escritos especialmente en el libro “El líder del futuro” de Hesselbein F, et al. (2006), pensamientos muy acertados los cuales es importante compartirlos en este trabajo de tesis. De la misma manera Sally Helgesen en su ensayo del Capítulo 3, “Liderar desde la base” escribe sobre la existencia de la administración desde que el hombre empezó a formar grupos para vivir, donde fue necesario desempeñar funciones juntos, funciones como la caza, pesca, encontrar un lugar para vivir e incluso huir cuando hubo que hacerlo”.

La función de un administrador se fue afianzando a medida en los grupos se fueron consolidando y formando pueblos y naciones, desde entonces se crearon posiciones administrativa intermedias para poder funcionar de mejor forma, es más, la figura de un líder para la conquista de otros pueblos era inminente. Mientras la economía de los pueblos se iba haciendo más dinámica, se requería de mejores administradores, siendo en el pasado siglo cuando se convirtió a jóvenes estudiantes en administradores. Pero, los dos o tres últimos decenios se

ha caracterizado por una gran renovación, casi urgente, del interés por el tema del liderazgo.

Este renacimiento ha aportado mucho valor, no obstante resulta evidente sus limitaciones, especialmente dada la forma evolutiva de nuestras organizaciones. Pues la mayoría de los estudios sobre el liderazgo han procedido de la presunción implícita de que los líderes lo son en virtud de su cargo.

La ecuación es comprensible, pero se diría también al mismo tiempo que es desmoralizadora y cada vez más anticuada. Es desmoralizadora porque el ensalzamiento implacable de los que están en la cumbre hace que las organizaciones caigan víctimas de un síndrome de héroes y holgazanes, ensalzando el valor de los que están en cargos importantes mientras que de manera implícita reducen las aportaciones de quienes no consiguen alcanzar un alto rango. Esta actitud, aunque negada oficialmente con palabras a menudo piadosas y condescendientes como "*nuestra gente son nuestro activo más importante*", es no obstante evidente en varios de los lemas que han disfrutado de gran aceptación durante el último decenio tales como "lidere, siga o apártese" o incluso menos sugestivos "a menos que usted sea el caballo que va adelante, la perspectiva nunca cambia". El hecho es, por supuesto, que la mayoría de personas nunca llegarán a ser "el caballo que va a delante" en su organización: el número de puestos de trabajo en la cumbre es sencillamente pequeño. Por consiguiente la ecuación de las destrezas de liderazgo con el cargo debe ser por naturaleza generar frustración y cinismo entre las personas corrientes, a quienes se les niega el sentimiento de la propiedad de la empresa en la que están comprometidos y se les desalienta su participación entusiasta.

La ecuación del liderazgo con el poder del cargo también revela suposiciones que se están quedando rápidamente anticuadas. Desde luego, tal vinculación no refleja la estructura descentralizada y orgánica de lo que Peter Drucker ha denominado la organización basada en los conocimientos, que es la forma dominante en nuestra emergente era pos capitalista. Drucker advierte que "los conocimientos" que en las organizaciones existe para hacerles productivas se encuentran ampliamente distribuidas, es decir, no solo se encuentran en aquellos

que se encuentran en la cumbre, sino también entre la gente corriente, quienes a su vez no son personas que realizan solamente tareas repetitivas. En la organización basada en los conocimientos, todos son trabajadores expertos. Cada uno de ellos posee conjuntos específicos de destrezas y diversas pericias, todo lo cual está sujeto a una mejora continua.

Además la gente corriente dispone de poderosas tecnologías que les dan acceso a una amplitud y variedad de información especializada por toda la organización que antes estaba limitada a los que se hallan en la cumbre, así como los medios para aplicar esa información directamente a su trabajo. La tecnología es aquí la clave, pues al diseminar rápidamente toda clase de información especializada por toda la organización, las sofisticadas redes actuales borran las viejas distinciones de la era industrial entre quienes toman las decisiones y los que las ejecutan, entre quienes conciben las tareas y quienes las llevan a cabo. Al hacerlo así, la tecnología interconectada arrebató el poder a la cabeza de una organización y los distribuye entre quienes constituyen las manos. El poder se concede de ese modo en cada nivel de las organizaciones actuales, eso es lo que las hace flexibles y enjutas.

El papel de los equipos desplaza a la distribución del poder. Un equipo no es solamente un “task force”, es decir un grupo de personas con una misión específica. Un verdadero equipo, por el contrario, define sus objetivos y encuentra maneras de alcanzarlos integrando la concepción de las tareas con su ejecución. Dado que en la organización basada en los conocimientos, los equipos fijan sus propios objetivos, también están en libertad de usar cualquier nueva información que se les presente para refinar sus métodos y objetivos a medida que realizan su trabajo. De ese modo, los equipos autónomos permiten a la gente corriente organizarse de manera que puedan utilizar en tiempo real la tecnología de la información.

Las organizaciones basadas en el conocimiento resisten y florecen ahora, no en un futuro distante. Reflejan la forma de la tecnología que determina cómo se hace el trabajo. Sin embargo, a pesar de esto, la mayoría de gente persiste en considerar el liderazgo como sinónimo de un alto cargo y por supuesto

únicamente derivado de él. Quizá la idea de liderazgo desde abajo choque por su efecto contradictorio. Confrontados con una aparente paradoja, la imaginación falla. O quizá los líderes que lideran desde abajo son muy difíciles de identificar.

El tipo de líder del futuro, posee un profundo conocimiento de la empresa; sus ideas acerca de ella son de carácter filosóficas, y él influye en quienes le rodean para trabajar de una manera más eficaz e innovadora. Debido a que ha tenido una experiencia laboral directa con tantas personas de la empresa a lo largo de los años, conoce sus aptitudes y utiliza este conocimiento para dirigir los recursos hacia donde se necesitan. Es un facilitador de poder que ayuda a determinar cómo se consigue realmente que el trabajo se haga.

El cargo es un modo tosco de medir el poder. No refleja las sutilezas de la verdadera alineación. Para que una organización opere con flexibilidad, el poder debe derivarse de algo más que el rango. Jenkins describe tres posibilidades: de una parte el poder de la pericia, del conocimiento especializado o de las destrezas; de otra, el poder de las relaciones y las conexiones personales; y por último, el poder de ese gran intangible, que es la autoridad personal o carisma. La organización que permite a la gente manifestar y desarrollar este tipo de poder sin considerar su estatus oficial gozará de una ventaja de salida para nutrir el liderazgo de la gente de abajo.

A medida que se llegue a reconocer la conexión dinámica de las distintas partes dentro de un todo, las estructuras dirigidas desde arriba empiezan a parecer menos un reflejo de un orden natural y más un modo de disponer el mundo humano de manera que refleje unas percepciones anticuadas”.

Gifford Pinchot (2006), en el Capítulo 4: “Creación de organizaciones con muchos líderes”, menciona que: “Los líderes hacen cambiar de opinión a las personas y las impulsan hacia el servicio y el bien común”.

Además este mismo autor advierte que: “Si las personas se sienten parte de la comunidad empresarial, si se sienten seguras y atendidas, si se apasionan por la misión y por los valores y creen que los demás viven de acuerdo con esas cosas, darán por lo general buen servicio al conjunto”. Si sucede lo contrario, y las

personas están separadas por la distancia (Quito y Campo), por diferencias importantes de poder e ingresos y por el conflicto sobre los recursos y ascensos, la lucha política sustituirá a la comunidad.

### **3.1.3.2 AUSENCIA DE LIDERAZGO**

Es frecuente mencionar que a tal persona le falta algo que no le termina de agradar a uno, este ejemplo se lo puede tomar como análogo a la ausencia de liderazgo. Mintzberg H. (2006) cita: *“se sabe que hay ausencia de liderazgo cuando se experimenta su necesidad”*. La empresa puede encontrarse a la deriva, con una falta de decisiones acertadas que corrijan el camino, se puede observar una falta de fuerza en la lucha por conseguir los objetivos y mucha prisa por dar un golpe de suerte que permita a la empresa recuperarse aunque sea momentáneamente.

El líder es el llamado a transmitir cuáles son la misión y visión de la empresa, especificar cuáles son los objetivos a cumplirse y en qué plazo, pero cuando el mensaje carece de fuerza, y goza de una aceptación solamente superficial se nota la ausencia de liderazgo.

Los parámetros con los que se puede medir la existencia o ausencia de liderazgo, son la velocidad, frecuencia y vigor de la toma de decisiones, sin necesidad de que la persona que está a cargo de la decisión ostente una posición organizacional alta en la empresa, sino que puede ser cualquier empleado que tenga autoconfianza y tenga en sus manos por lo menos la toma de dos o tres decisiones que realmente impacte al negocio.

### **3.1.4 IMPORTANCIA DE UN BUEN ADMINISTRADOR.**

Ya se ha revisado previamente qué hace un administrador pero, ¿Qué diferencia hace que el administrador realice su trabajo con forma excelente, regular o deficiente?



Una respuesta obvia salta de inmediato y es que la diferencia se mide en el tamaño de la utilidad generada por la gestión del administrador o gerente. La gestión no depende mucho del conocimiento adquirido sea teórico o práctico, lo que interesa realmente es que los objetivos y las metas se hayan cumplido.

Sin embargo, además de los aspectos que se pueden ver a simple vista, como los resultados económicos, hay aspectos intangibles y poco perceptibles si no se analiza la gestión del administrador con mayor profundidad, por ejemplo la visión propia del negocio, para aprovechar las oportunidades que se le presentan y poder adquirir una ventaja competitiva sobre la competencia, su capacidad de realizar alianzas estratégicas, su poder de negociación, su carisma, liderazgo, etc. Rasgos que bien direccionados conducen al éxito propio de la administración del negocio.

El administrador o gerente es el responsable de gestionar los recursos con los que se esperan alcanzar los objetivos planteados e incluso con los que se espera ir más allá de lo esperado, es decir, buscar la excelencia de lo que se ha emprendido. Pero, para emprender hay que gestionar con imaginación, lo cual a su vez significa ser flexible en los procesos para amoldarse a los cambios imprevistos, es decir, tener un plan de contingencia que permita al administrador reponerse de cualquier revés y recuperarse, además significa, estar alerta a las oportunidades que ofrece el mercado y a las amenazas externas, que pueden escaparse de control.

Un proceso de planeación estratégica debe desarrollarse con el afán de ser quien da el primer golpe y lograr el posicionamiento de un producto o la misma empresa en una posición privilegiada y que le permita tener el control de la mayor cantidad de variables que puedan afectar al negocio.

En los bloques A y B, la planificación se la realiza en las oficinas de Quito, de la mayoría de proyectos como son la construcción o actualización de facilidades mecánicas, eléctricas o civiles. En las oficinas de Quito se llevan a cabo las funciones de un grupo de "staff", es decir, el presupuesto, la planificación de proyectos de exploración, desarrollo, ingeniería de producción, perforación,

facilidades, seguridad y medioambiente, comunidades, asunto con gobierno, legal y recursos humanos. Entonces, la función primordial del personal de Campo es la ejecución y control de los proyectos planificados, así como la operación del Campo y el mantenimiento de todos los equipos en general.

Esto no significa que no se puede planificar en Campo. El nivel de detalle del personal operativo es mayor al del personal administrativo, entonces, sí hay labores de optimización, control y reducción de costos que se deben planificar y documentar bajo la figura de objetivos anuales. Ahora, en este punto, toma gran importancia la comunicación efectiva entre Campo y Quito y se ponen a prueba todas las destreza que se menciona debe poseer un administrador, pero fundamentalmente el liderazgo, la habilidad para negociar y la visión del negocio.

Con frecuencia las empresas caen en la trampa de pensar que aquella persona que es un gerente técnico, también será un buen gerente administrativo. Es muy probable que esto pase, especialmente si la empresa no es muy grande o sus procesos son muy sencillos o si se corre con suerte y la persona quien realizará esas funciones posee las habilidades y destrezas intrínsecas. Lo contrario también puede resultar en una trampa, si un gerente administrativo es posicionado en una gerencia técnica, los resultados pueden resultar en contratos firmados con sobrepagos, fallas de comunicación, o simplemente le toca confiar ciegamente en sus subordinados, lo cual siempre es riesgoso.

Una posición como la gerencia de campo en los bloques A y B, debe ser una mezcla de los dos tipos de destrezas, técnica y administrativa, no importa cuál de las dos prevalezca. Para esto es necesario preparar a las personas que tienen las aptitudes para el cargo, pero que por circunstancias como pueden ser los pocos años de experiencia que posea, falta de autoridad o carisma no pueden aún tomar las responsabilidades de una gerencia de este tipo.

### 3.1.5 RESPONSABILIDADES DEL ADMINISTRADOR.

Henry Mintzberg, realizó un estudio en cinco empresas diferentes, acerca del verdadero trabajo que realizan los directivos en sus funciones diarias y lo publicó en el Harvard Business Review en su libro Liderazgo, (1999, cuarta edición), donde concluye que el trabajo directivo abarca funciones *interpersonales, informativas y decisorias*, para lo cual se requiere ciertas aptitudes como: ser capaz de desarrollar las relaciones entre colegas, llevar a cabo negociaciones, motivar a los subordinados, resolver conflictos, establecer redes de información y difundirlas, tomar decisiones con información escasa o ambigua y distribuir recursos.

Lo anterior contradice a lo que la mayoría de personas pensarían que son las funciones principales de un director. Cuando la mayoría de textos tratan de dar una imagen del director como la persona que planifica, organiza, coordina y controla. Nada más alejado de la verdad, si se lo piensa y analiza bien, los directivos, lo que menos tiempo tienen es justamente de realizar las actividades que les tome más de medio día en un mismo sitio, y cuando tratan de ponerse a cargo de algún proyecto en el que deba planificar, organizar, coordinar y controlar, terminan delegando a su funcionario de confianza las funciones que en teoría son suyas.

Mintzberg también habla de su estudio en su libro “El Proceso Estratégico” (1993, segunda edición), donde concluye que: *“Al considerar la realidad del trabajo administrativo nos percatamos que el trabajo del administrador es difícil, en ocasiones complicado. El administrador se halla sobrecargado de obligaciones; y, sin embargo, no le es fácil delegar funciones. Por tanto, tendrá que trabajar en exceso y se verá obligado a realizar tareas de modo superficial. Características de su trabajo son la brevedad, la fragmentación y la comunicación verbal”*.

El trabajo directivo depende en gran medida de la comunicación eficaz, el gerente muchas veces recoge información en reuniones, en conversaciones, la prensa, reportes. Pero definitivamente el lenguaje hablado es la forma de

comunicación con la que recibe la mayor cantidad de información, es así que, *la eficacia de la palabra hablada*, dicen Ralph G. Nichols y Leonard A. Stevens, en su libro "Comunicación Eficaz" (1999, cuarta edición) "*depende no tanto de cómo hablen las personas sino principalmente de cómo escuchen*". En su artículo *Escuchemos provechosamente a nuestros interlocutores* exponen una realidad, y es que en los sistemas escolares se dedican unos seis años a la instrucción formal en la lectura. Poco énfasis se pone en hablar y casi no se ha prestado atención a la habilidad de escuchar. Por lo tanto es importante que el directivo desarrolle esta habilidad para ser más eficiente.

Otra función importante de los gerentes es la de *dirigir reuniones*, la vida de los gerentes prácticamente transcurre en reuniones, donde junto con sus subordinados plantean problemas, comparten información, exponen asuntos, desarrollan nuevas ideas y se toma decisiones. Muchas reuniones se convierten con frecuencia en una pérdida de tiempo, por razones como por ejemplo el desvío del objetivo central, errores técnicos y psicológico de quien la dirige, presencia de planes ocultos, falta de franqueza y gasto inútil de talento, lo cual puede causar irritación entre los asistentes o incluso un obstáculo para el logro de objetivos, si aquello ocurre con frecuencia.

Estar al tanto de los problemas es clave para la función gerencial y se constituye en una ventaja estratégica sobre sus similares, la forma más rápida y fácil de conseguir permanecer informado de los problemas que se vienen o los presentes es que los subordinados los transmitan, para que esto ocurra, el gerente debe crear un ambiente sincero y de confianza mutua, sin perder la autoridad y su capacidad de juicio. La comunicación debe darse en ambas direcciones, dar apoyo especialmente cuando hay una falla de por medio del subordinado, respetar delegando autoridad y escuchar lo que el subordinado dice, ser imparcial dando la razón a quien la tiene y atribuyendo la culpa a quien le corresponda, ser serio y cumplir las promesas, y por último ser competente, lo cual significa conocer el trabajo y hacerlo bien.

En resumen, la labor del directivo o gerente va más allá de planificar, organizar, coordinar y controlar, sino que pasa además por la habilidad de mantener a su

equipo de trabajo dando lo mejor de sí, cumpliendo objetivos y metas planteadas, dándoles valor para imponerse grandes metas y objetivos, creyendo en ellos, dándoles la importancia que se merecen, escuchándolos y hablándoles con sinceridad, con lo cual obtendrá lealtad de sus subordinados, respeto y apoyo para tomar mejores decisiones y para solución de problemas con eficiencia.

### **3.1.6 FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR**

Se puede encontrar un administrador en cualquier actividad que se observe: dirigentes de equipos de fútbol, presidente de padres de familia en una escuela, presidente barrial, obispos, capataces en una hacienda y alcaldes. Estas ocupaciones parecerían diferentes, pero en realidad deben gozar de características similares, que son las que permiten al administrador diferenciarse del resto de personas, una de estas características es la autoridad que les da la posición de administradores, sin embargo, esta característica no se la adquiere, pero es tan importante, que la mayoría de veces marca la diferencia entre un trabajo eficiente o ineficiente.

A continuación, se explican tres características fundamentales del administrador que se derivan de la autoridad:

#### **3.1.6.1 Relaciones Interpersonales**

Este tipo de relaciones incluye ser *representante y guía*, obviamente él será el encargado de ser quien interceda ante autoridades superiores, quien comunique anuncios y decisiones importantes o corporativas a su personal, a quien se dirigen cartas de solicitudes de apoyo, presencia a actos importantes, ser quienes dirijan las reuniones de departamento, asambleas, en otras.

También entre las relaciones interpersonales se encuentra el *liderazgo*, mismo que ya lo tratamos arriba.

Su función de *enlace*, es la que muchas veces decide su éxito como administrador, y que, a través de esta función obtiene la mayoría de la información útil que le permitirá tomar decisiones rápidas y efectivas, a pesar de que la información sea de carácter informal, ya que es transmitida en forma verbal, e incluso puede ser de carácter privado, pero tiene la ventaja de que proviene de sus similares (otros gerentes de otros departamentos, contratistas, gobierno, etc.).

### 3.1.6.2 Funciones de Información

En esta función es donde toma fuerza la importancia de una comunicación eficaz, mencionada antes en este capítulo. El administrador prácticamente se convierte en un transporte de la información, ya que es un receptor y diseminador de la información al mismo tiempo.

Como *receptor*, se encarga de formar una red “estratégica” de personas que le permitan estar informado con los últimos acontecimientos de su entorno, para esto tiene que transformarse en una especie de investigador quien almacena toda la información posible para luego filtrarla y usar solo aquella que le servirá para tomar buenas decisiones. Ser receptor le permite casi siempre estar más informado que sus subordinados, y muchas veces le da una ventaja competitiva con sus similares.

Así como es receptor, también se lo considera *transmisor o diseminador* de información. Si quiere mantener la red activa tiene también que proporcionar información, la misma que si se entrega a un subordinado tendrá como objetivo dar confianza y mantener el vínculo entre los miembros de su equipo, mientras que si se entrega a un similar la información sirve para mantener la red.

Los administradores son el contacto, muchas veces, de la empresa con el medio exterior, por que cumplen la función de *interlocutor*. Cuando es necesario negociar con el gobierno para una aprobación especial, cuando se solicita los servicios externos de una empresa, como vocero con la prensa o simplemente con el gerente general o directores de juntas administrativas, por lo que el

administrador tendrá que procesar la información de tal manera que sea transmitida en forma clara, precisa y el mensaje se entregue con eficiencia.

### 3.1.6.3 Funciones de Decisión

Todos esperan que el gerente o administrador sea una persona de decisiones, porque esperan que sea la persona más sabia del grupo y la más informada, es así que las características que lo llevan a tener éxito en esta función son, el *ser emprendedor o generador de ideas*, un gerente sin imaginación pasará de moda rápidamente e incluso es presa fácil de sus subordinados que sí posean esta característica. Al ser emprendedor puede generar nuevos proyectos de interés para la empresa y que le representará ahorros de tiempo, dinero e incremento de la utilidad. Además le mantiene vigente en la empresa debido a que será él quien deba supervisar todas las fases del proyecto.

*Manejador de conflictos*, huelgas, disputas internas, malos entendidos, discrepancia en el manejo de un contrato, son conflictos que pueden darse lugar y que deben obligatoriamente ser atendidos y solucionados por el administrador de la mejor manera. De esta característica se deriva otra, *ser negociador*. Primeramente en relación al manejo de conflictos, muchas veces pueden tornarse en situaciones serias, donde la habilidad del administrador para negociar con las partes toma un papel fundamental que le permitirá llegar a un buen término.

Pero no solo los conflictos son motivo de negociación, también se negocia por ejemplo, el presupuesto asignado para sus proyectos, bonos por objetivos cumplidos, mejores condiciones para sus subordinados e incluso los términos de su propio contrato.

Por último, *asignar recursos*, como la distribución de su tiempo y el de sus subordinados. Asigna el recurso humano que formará parte de tal o cual proyecto o que realizará el trabajo operativo. El recurso monetario que se asignará de acuerdo al presupuesto, siguiendo el cronograma establecido a cada proyecto propuesto.

En fin, cada tipo de negocio, dependiendo de su misión y visión, debe determinar en qué tipo de función su administrador debe dedicar mayor tiempo y esfuerzo. En los bloques A y B, las funciones de decisión y de información son en las que el administrador debe consumir la mayor cantidad de tiempo y las que deberían definir el perfil de su administrador.



## CAPÍTULO IV

### **4. DESARROLLO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA ADMINISTRACION DE LOS BLOQUES A Y B OPERADOS POR UNA COMPAÑÍA PETROLERA.**

#### **4.1 INDUSTRIA PETROLERA EN ECUADOR**

Es muy usual que los cambios se den, en todo tipo de contextos, y en especial en épocas de crisis. Es así como gran parte de Europa y Japón luego de la II Guerra Mundial tuvieron que prácticamente reconstruir sus países, su dignidad, sus familias y su economía, llegando a ser en poco más de 30 años, países con un gran potencial económico y tecnológico, por supuesto que, a partir de un plan estratégico planteado inmediatamente, lo que incluye objetivos claros de crecimiento a largo plazo.

De la misma manera, se puede hacer una analogía con la Empresa Petrolera en Ecuador, a partir de los acontecimientos, que se han dado lugar en octubre del 2007, cuando el gobierno ecuatoriano expidió una Reforma al Reglamento de Aplicación de la Ley No. 42-2006 Reformatoria a la Ley de Hidrocarburos y publicada en el Suplemento Oficial No. 257 del 25 de abril del 2006, bajo el decreto No. 642, la cual contempla una distribución de los excedentes del precio de petróleo con respecto al precio base establecido en cada contrato del 99-1, esto significa 99% para las arcas de estado y el 1% para las empresas operadoras. Con esto el gran benefactor de los elevados precios del petróleo es el gobierno ecuatoriano, que para el crudo WTI (West Texas Intermediate) alcanzó los \$134.43 usd por barril en Julio del 2008 (precio WTI fob)<sup>3</sup>. Esto siguió así hasta finales de Noviembre del 2008, cuando se sintieron los efectos de la crisis hipotecaria que se dio lugar en Estados Unidos y Europa especialmente, lo que impactó directamente al precio del petróleo crudo cayendo a valores incluso inferiores a \$30 usd por barril, esta vez el impacto no solamente afectó

---

<sup>3</sup> Fuente: <http://www.oilenergy.com/1cashpet.htm>

negativamente a la economía de las empresas petroleras, sino que también, y en forma mayúscula al Estado Ecuatoriano.

La mencionada reforma impactó directamente a aquellas empresas privadas que invirtieron su dinero con el afán de maximizar la producción de petróleo con los menores impactos ambientales posibles y basados en las condiciones vigentes a ese entonces. El cambio de reglas de juego establecidas por el Estado tomó por sorpresa a las empresas petroleras y peor aún, sin un plan de contingencia que les permita sobrellevar esta situación sin sufrir pérdidas económicas, principalmente por la amortización de activos adquiridos y recientemente construidos como por ejemplo la construcción de una nueva planta de proceso que se puso en funcionamiento en noviembre del 2007, cuyo costo se planificó amortizar hasta el final del contrato vigente a ese año, junio del 2014.

Desde el punto de vista del estado, Alfredo Palacio presidente de la República en ese entonces, en el discurso por los 100 años del banco Pichincha dijo que: “los recursos petroleros le pertenecen al Estado” (diario Hoy del 12 de abril del 2006) por lo que se pidió inicialmente que las regalías del estado pasen del 30% vigente hasta ese año al 60%, pero el congreso aprobó únicamente el 50 y 50%. La Empresas Privadas demoraron su contrapropuesta al gobierno, por lo que Ecuador se vio obligado a implantar el 99-1 como medida de presión a dichas empresas.

La publicación de esta ley ha obligado a las empresas a optimizar sus recursos, para lograr obtener rentabilidad. Entre las medidas que se iniciaron, por ejemplo fueron, el parar proyectos planificados y con presupuesto, entre los proyectos paralizados, incluso están la perforación de nuevos pozos de desarrollo y exploratorios, debido a que los términos del reglamento reformativo, hace que los proyectos dejen de ser económicos para las empresas, por diferentes factores tales como el tiempo remanente del contrato, ingresos netos insignificantes o nulos, costos de operación muy elevados (los cuales estaban cubiertas hasta en las anteriores condiciones del contrato), riesgo, etc.

Cuando las empresas están en bonanza económica destinan recursos a su crecimiento, consolidación u otras tareas que optimizan o agilitan el flujo de caja. Pero, muchas veces se concentran únicamente en el crecimiento, dejando de lado un plan de contingencia. Este tema de tesis fue ideado a principios del 2007, justamente buscando la optimización de las operaciones a través del recurso humano existente, mientras que ha ganado mayor importancia en el mes de octubre, debido a las circunstancias de crisis por la que está pasado el sector petrolero privado.

Se conoce las nuevas reglas de juego y se debe idear algún plan para ejecutarlo, lo antes posible, de tal manera que se logre al menos un punto de equilibrio especialmente del gasto operacional. Esto significa que, se debe redefinir los límites económicos de producción de los campos, e incluso de cada pozo, pero más aún se debe optimizar el sistema productivo, lo cual incluye la administración óptima de los recursos: humano, financiero y tiempo.

## **4.2 DIAGNÓSTICO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS BLOQUES A Y B**

*“El Diagnóstico Administrativo es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental conocer la organización administrativa y el funcionamiento del área objeto de estudio, con la finalidad de detectar las causas y efectos de los problemas administrativos de la empresa, para analizar y proponer alternativas viables de solución que ayuden a la erradicación de los mismos”<sup>4</sup>.*

El diagnóstico administrativo es conveniente realizarlo periódicamente, pero se lo suele poner en práctica especialmente para detectar crisis dentro de la empresa, así como, para prepararse a cambios esperados en el futuro o para enfrentarlos en un momento dado, encarándolo como un reto, lo que permite encontrar soluciones a los problemas particulares y generales presentados.

---

<sup>4</sup> HERRERA, Haroldo; “Diagnóstico Administrativo”; publicado en la dirección electrónica: <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/diagnostico-administrativo-causas-y-efectos-de-los-problemas.htm>

Una manera de realizar un diagnóstico administrativo, según Haroldo Herrera en su publicación realizada en [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) en Febrero del 2007, es analizando los siguientes aspectos de la empresa:

1. Estructura administrativa y orgánica, líneas de autoridad y tramos de control.
2. Funciones de cada uno de los órganos administrativos.
3. Procesos generales y descripción gráfica de la secuencia de las funciones
4. Facultades delegadas dentro del personal, así como la relación existente entre la ejecución de las funciones específicas de los puestos y el proceso de toma de decisiones.
5. Comunicación y coordinación entre áreas.

Un adecuado diagnóstico administrativo lleva un orden lógico para recopilar e interpretar de forma conveniente la información y cumplir con los objetivos deseados.

Al igual que Haroldo Herrera, la mayoría de autores consultados tienen una estructura básica en la conformación de cómo debe hacerse un diagnóstico administrativo, por lo que se ha decidido tomar una mezcla de estos criterios y plasmarlos a continuación, en las etapas que integrarán el diagnóstico administrativo de los bloques A y B:

1. Recopilación de información.
2. Análisis organizacional o administrativo, que incluye:
  - a. Análisis organizacional e institucional,
  - b. Análisis de la estructura,
  - c. Análisis de las funciones,
  - d. Análisis de los procesos, y
  - e. Análisis de relaciones.
3. Obtención de conclusiones FODA.

4. Propuesta del plan administrativo.
5. Plan de acción (Capítulo V).

#### **4.2.1 RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN**

La información recopilada se la realizó con el apoyo del Gerente de Operaciones, Gerentes de Desarrollo y Planificación de los bloques T y A/B, Supervisor de Producción de los bloques A y B, Gerente de Campo, Superintendentes de Producción, Seguridad Industrial, Salud, Medio Ambiente y Comunidades y de Facilidades, los Supervisores de Mantenimiento, Producción, Construcciones Civiles e Ingeniero de Campo, quienes en forma muy pronta y desinteresada han contribuido desde cada uno de sus puntos de vista, con sus respuestas a las encuestas y cuestionarios que se les fue entregados. Esto demuestra, que al nivel que cada uno de ellos tiene dentro de la estructura organizacional, el tema de tesis propuesto es de su interés y por lo tanto de interés para la Empresa.

Las personas que asumen los cargos arriba mencionados están asentadas en Quito y en los tres bloques de campo, lo que permitió anular en ciertos casos sesgos en sus respuestas, siendo sus respuestas evaluadas en forma global y no individualmente. Al final del diagnóstico, las conclusiones de toda la información recopilada se resumen en un análisis FODA, para luego formular un Plan que permita mejorar el desempeño administrativo de los bloques y por fin terminar en el Capítulo V con un Plan de Acción al Plan propuesto.

#### **4.2.2 ANALISIS ORGANIZACIONAL O ADMINISTRATIVO**

##### **ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN BASADO EN EL ANÁLISIS INSTITUCIONAL Y ORGANIZACIONAL – AIO.**

El AIO fue publicado en la “Evaluación Organizacional” por Lusthaus Charles; Adrien Marie-Hélène y otros, como un marco para mejorar el desempeño, auspiciado por el Banco Interamericano de Desarrollo y publicado originalmente en inglés por el BID y el CIID con el título: “Organizational Assesment: A Framework for Improving Performance” ©IDB and IDRC, (2002). EL AIO es un

tipo de análisis que se realiza a instituciones y organizaciones con un enfoque sistemático e integral cuyo fin es el de mejorar su desempeño. Este proceso debe ser continuo para que la empresa vaya creando su propia historia, mientras aprende o consolida sus conocimientos del negocio a partir de sus fracasos y éxitos.

Las empresas que han implementado el AIO pueden aprender a mejorar su desempeño, con un marco de referencia y terminología comunes, ayuda a crear un modelo de la empresa que los empleados desean a todo nivel, mientras que les permite desarrollarse profesional y personalmente junto a la empresa.

El uso más común del AIO se da en la empresa que quieren conocer la calidad de su desempeño, mediante índices que les permita medir la eficacia, eficiencia y efectividad de la organización.

La industria petrolera para las empresas privadas ha sido afectada por decisiones gubernamentales, lo que se podría llamar un estado de crisis petrolero privado hasta que se definan y se firmen nuevos acuerdos y contratos entre las empresas privadas y el gobierno.

El análisis AIO inicia con una autoevaluación o autoanálisis, que consiste en la revisión de operaciones y de procesos apoyados por agentes externos. Luego se realiza un análisis externo, que consiste en una auditoría administrativa y una evaluación de organismos de control. Las revisiones, análisis, auditorías deben realizarse con la intervención de auditores, consultores externos, gerentes, equipos de trabajo de un departamento o una unidad administrativa o de un proceso u otros involucrados relacionados o que influyan en la realización de un buen análisis.

Un modelo basado en el desempeño tiene cuatro componentes:

1. *Proactividad*: explica cómo actúa la organización en función del conjunto de creencias, valores y normas, en el presente y como orientan su futuro. La proactividad toma en cuenta aspectos como la historia de la empresa, su misión, visión, cultura e incentivos o recompensas hacia los empleados.

- ✓ *Historia:* recopila datos importantes acerca de lo que es el espíritu mismo de la empresa, aspectos como: hitos, éxitos, crisis, documentación importante, símbolos, anécdotas, himnos, canciones, slogan, fiestas, vida social, procesos de socialización, marca, etc.
- ✓ *Misión:* Explica la razón de ser de la empresa, cuáles son sus competencias o habilidades existentes, cuál es su propósito, su origen. La misión impulsa estrategias organizacionales. La misión teóricamente no debe contener más de 3 líneas y debe provocar respuestas personales de quien la lee.
- ✓ *Visión:* es básicamente plantear una meta a largo plazo, es una especie de fotografía de la empresa en el futuro. Una empresa con visión se mantiene en el tiempo, amplía y potencializa las capacidades y sirve de guía, es la luz al final del túnel.
- ✓ *Cultura:* Se define como cultura a las actitudes hacia el trabajo que tienen los empleados en cada departamento y a todo nivel. La cultura se expresa en la puesta en práctica de los valores en las actividades diarias, ya sean operativas o administrativas, se trata de conocer cuál es el comportamiento formal e informal de las personas, lo cual se pone de manifiesto cuando las empresas están experimentando cambios, es cuando se valora factores como la puntualidad y disciplina, las relaciones interpersonales, los equipos de trabajo, el estado de ánimo, si el empleado actúa profesionalmente, hay o no intereses personales creados, se da uso al poder o influencia de ciertos cargos, etc.
- ✓ *Incentivos o recompensas:* ¿Siente el personal que su trabajo es reconocido? Es la primera pregunta que el empresario debe hacerse en relación al desempeño de sus empleados. Existen tipos de recompensas monetarias y no monetarias, legales y voluntarias. Los incentivos deben guardar un carácter equitativo para evitar conflictos internos, debe ser justo para que todos reconozcan que aquel que ha recibido una recompensa es aquel que se lo merece.

2. *Desempeño*: Aquí es donde se ponen de manifiesto la eficacia, eficiencia, relevancia, flexibilidad y viabilidad financiera. El nivel más sencillo del desempeño de la organización es el cumplimiento de la razón de ser de la organización. Las organizaciones se desempeñan bien cuando cumplen exitosamente sus objetivos, optimizando recursos y adaptándose rápidamente a las necesidades cambiantes del mercado.
- ✓ Eficacia: una empresa es eficaz cuando es capaz de cumplir con el propósito para el que fue creada, dichos propósitos constan en la misión, leyes o normas de constitución de la empresa (creación), mandatos e incluso en planes, estrategias, manuales y funciones del personal.
  - ✓ Eficiencia: es el costo de lograr una meta, objetivo o resultado, organizacional, costo por barril producido, gasto operacional, por citar dos ejemplos.
  - ✓ Relevancia: Una organización es relevante cuando satisface los requerimientos de los involucrados tanto en calidad como en cantidad y oportunidad de los bienes y servicios, está alineada con los intereses de los involucrados - usuario, cliente, contratista, ciudadano, consumidor, inversionista, gobierno, empleado. La relevancia está relacionada con ideas de calidad.
  - ✓ Flexibilidad: Una empresa petrolera es flexible cuando permite el uso de nuevas tecnologías, permite explorar nuevos procedimientos, es capaz de renovar sus procesos, se idea nuevas formas para obtener nuevas fuentes de ingresos.
  - ✓ Viabilidad financiera: es el grado de sostenibilidad de la organización a lo largo del tiempo, si se habla de un proyecto, la viabilidad financiera permite un acceso racionalizado a los insumos presupuestados. La viabilidad financiera es una muestra de planificación financiera, pero para que sea útil debe crearse políticas que apoyen la generación interna de fondos.



3. *Capacidad*: es la habilidad existente para lograr el desempeño sostenido de la organización. La capacidad tiene cinco pilares, según R.H. Kilman en su libro “Más allá del arreglo rápido” (1985): cultural, habilidades gerenciales, formación de grupos, estrategia – estructura y sistema de recompensas. Por otra parte, para el BID la capacidad tiene los siguientes componentes: procesos, estructura, recursos humanos (generalmente entrenamiento), recursos financieros, recursos de información, infraestructura y marco institucional. Por último, el método AIO nombra a los siguientes componentes dentro de la capacidad:

- ✓ Liderazgo estratégico, es marcar o establecer las reglas del juego, proponer antes que los demás, utilizar las oportunidades que se presenten y usarlas a favor de la empresa, ejemplos que encajan dentro del liderazgo estratégicos están: el liderazgo en costos, en productos, en segmentos de mercado, en planificación estratégica o prospectiva y en sistema de decisiones.
- ✓ Estructura, los tipos más conocidos son: la *funcional* (jerárquica) que divide a la organización en departamentos de acuerdo a la función que desempeñan en la empresa; *basada en el producto*, si la empresa tiene varios productos; *basada en el cliente*, en especial cuando se tiene contacto directo con los clientes; *equipos de alto desempeño*, cuando se forman equipos de trabajo que compiten entre sí y que manejan un determinado producto, segmento de mercado o un área específica; *matricial*, si se requiere toma de decisiones que dependen de demasiadas personas o son muy complejas; *basada en los procesos*, en empresas como la petrolera donde lo más importante son los procesos de exploración, extracción y deshidratación del petróleo; por último, *la híbrida*, que combina elementos de otras estructuras y se amolda a la necesidad específica de la empresa.
- ✓ Recursos humanos, comprende desde la planificación, el reclutamiento y selección de personal; la gestión del talento humano, la administración de remuneraciones y otros incentivos como:

capacitación y crecimiento personal y profesional (plan de carrera), evaluación del desempeño, relaciones humanas y clima laboral son algunas de sus responsabilidades.

- ✓ Finanzas, donde se realiza la planificación financiera, los sistemas financieros, es decir, el flujo de caja y el presupuesto, ingresos, egresos, costos, gastos, e inversiones.
  - ✓ Infraestructura, que comprenden todos los equipos y su mantenimiento, sistemas y comunicaciones, recursos tecnológicos y servicios públicos.
  - ✓ Gestión de productos y servicios: direccionamiento estratégico, especialización, planificación y diseño, ejecución, monitoreo y evaluación y subcontratación.
  - ✓ Gestión de procesos, que trata de obtener procesos efectivos para productos de categoría, usando como herramientas el mapeo de procesos, análisis de extra costos, reingeniería de operaciones, por citar algunos. La gestión de procesos incluye también a procesos administrativos de apoyo y a los procesos de información.
  - ✓ Vínculos o relaciones, formales e informales que mantiene la empresa pueden apoyar o no a la organización, por ejemplo: la organización de sus aliados puede aprovechar tecnología, procesos, recursos, experiencias e información. Puede intercambio información que le puede servir para tomar decisiones.
4. Entorno: se lo puede subdividir en entorno institucional, administrativo y legal, político externo, social y cultural, tecnológico, económico y ecológico.
- ✓ Institucional: presenta amenazas y oportunidades para la empresa, analiza las reglas, presiones, demandas, recursos, tendencias, de los grupos e involucrados o partes interesadas.
  - ✓ Administrativo legal, sin descuidar las políticas, legislación, reglamentos, estabilidad y seguridad jurídica, ni la forma de gobierno,

la distribución de poder (centralizado, descentralizado), el acceso a los recursos del gobierno, partidos y movimientos o el grado o nivel de democracia.

- ✓ Político externo, tomando en cuenta las normas, principios y valores, actitudes y comportamientos, tendencias demográficas/sociales y niveles de salud, alimentación y vivienda de quienes rodean a la operación de la empresa.
- ✓ Tecnológico, incluye la infraestructura (electricidad, teléfono, agua), confiabilidad de los servicios públicos, avances tecnológicos, tecnología de información, investigación y desarrollo y nuevos inventos.
- ✓ El entorno económico, que debe tomar en cuenta los incentivos, competencia, y mercados, PIB, inflación, crecimiento, deuda, estructura de salarios y precios, principales indicadores económicos, acceso a divisas.
- ✓ El entorno ecológico, distribución geográfica, áreas naturales protegidas, biodiversidad, ecosistemas y especies prioritarias, impacto ambiental, producción limpia, información y conciencia ecológica, cultura ambiental, condiciones naturales, clima, geografía, desastres naturales, etc.

Para definir el tipo de entorno que se tiene, se realiza un análisis de involucrados o partes interesadas y se los resume en una matriz. Este análisis permite conocer quiénes son los involucrados internos y externos en la organización, qué tan influyentes son en la operación o toma de decisiones, si son amistosos y hostiles, el ambiente es cambiante o estable, los impactos que recibe son directos o indirectos e identificar las oportunidades y amenazas del entorno y por último la actitud de los involucrados.

## **RESULTADOS DEL AIO.**

El cuestionario compuesto por 54 preguntas del AIO rápido, fue entregado a cuatro mandos medios altos de la empresa: Gerente de operaciones, Gerente de Desarrollo bloque T, Gerente de Desarrollo bloques A y B y Gerente de Campo. A continuación se muestran las respuestas resumidas al cuestionario, mientras que en el Anexo A, se encuentra las respuestas individuales:

### **Resumen de las preguntas formuladas para el AIO**

#### **Proactividad**

##### **Historia**

##### ***¿Cómo ha afectado la historia de la organización a su desempeño?***

*Dos gerentes opinaron que la historia ha afectado positivamente, otro que ha tenido efectos positivos y negativos y el cuarto gerente encuestado, la historia ha creado incertidumbre.*

##### **Misión y Visión**

##### ***¿Hasta dónde impulsan la misión y visión el comportamiento de los miembros de la organización?***

*Las respuestas recibidas se reducen a la frase: "No hay enfoque corporativo de la misión y visión". A pesar de que si existen una misión, visión y objetivos planteados, ninguno de ellos ha sido difundidos adecuadamente.*

##### ***¿Han sido revisadas recientemente la misión y visión?***

*Se recibió cuatro diferentes respuestas: no sé, continuamente, si y no; lo cual confirma lo expresado en la respuesta anterior.*

##### ***¿Están los valores y creencias claves que impulsan la conducta de los miembros de la organización vinculados a la misión y visión?***

*Dos respuestas fueron afirmativas, una desconocía y la última fue que de cierto modo.*

***¿Encarna el nuevo personal la misión y visión?***

*No completamente fue la respuesta que se repitió dos veces.*

***¿Cómo están afectando la misión y visión al desempeño de la organización?***

*La respuesta que mejor se ajusta a la realidad es: "No tenemos referencias".*

## **Cultura**

***¿Qué aspectos de la cultura de la organización la mueven hacia el cumplimiento de su misión?***

*El respeto, el apoyo y la colaboración.*

*La cultura de organización de compañía no impulsa eficientemente el cumplimiento de la misión.*

*No es momento aún emitir juicios de valor respecto de una compañía extranjera nueva.*

***¿Hay documentos que describen y estiman los valores de la organización?***

*Si*

***¿Se identifica la gente de la organización con sus valores?***

*Si*

***¿Es buena la moral en la organización?***

*Si*

***¿Hay en la organización un fuerte compromiso de desempeño?***

*Si.*

***¿Hay en la organización una actitud positiva hacia el trabajo en equipo?***

*El 75% de las respuestas son que sí.*

***¿Hay sistemas funcionando que refuerzan las evaluaciones de la organización como ascensos, incentivos o entrenamiento?***

*Sí.*

***¿Hay en la organización una actitud positiva hacia la equidad?***

*Dos afirman que sí hay actitud positiva hacia la equidad, el otro 50% de respuestas no conocía.*

***¿Valora la organización la participación?***

*Sí.*

***¿Hay una actitud positiva hacia la transparencia y la responsabilidad?***

*100% de acuerdo todos.*

***¿Apoyan las acciones de los directivos superiores los valores y creencias expresados?***

*100% de acuerdo todos.*

***¿Viven su misión y visión el personal y los directivos?***

*Dos respuestas afirman que sí, lo que contrasta con las primeras respuestas acerca de la misión y visión.*

***¿Cómo afecta la cultura el desempeño de la organización?***

*No hay impacto.*

### **Incentivos y Recompensas**

***¿Estimula o desanima el sistema de incentivos/recompensas de la organización el desempeño de sus miembros?***

*Si a personal con experiencia fue la respuesta de un encuestado, el resto piensan que es para todos.*

***¿Se siente la gente recompensada por su trabajo?***

*75% de las respuestas contestaron si, solo una persona que no.*

***¿Está la gente adecuadamente recompensada?***

*75% de las respuestas contestaron si, solo una persona que no.*

***¿Apoyan las recompensas no monetarias a actitud favorable del personal?***

*100% de acuerdo.*

***¿Es el sistema de incentivos administrado adecuadamente?***

*50% respondieron que no está administrado adecuadamente, uno no conocía y otro piensa que si hay una buena administración.*

***¿Hay en curso una revisión del sistema de incentivos?***

*Aunque hay una persona que afirma que es un proceso dinámico, dos personas afirman que no y una última dice que si hay un sistema de incentivos.*

***¿Hay equidad en la forma en la que la gente es tratada en la organización?***

*75% de las respuestas contestaron si, solo una persona que no.*

***¿Hay consistencia entre aquello por lo que se recompensa a la gente y lo que la organización dice que recompensará?***

*Las respuestas son divididas uno no responde y otro no conoce del tema.*

***¿Cómo afecta al desempeño el sistema de recompensas?***

*Solo una respuesta trata de explicar que se está mejorando, pero el 75% restante afirma que no ayuda.*

**Desempeño**

**Eficacia**

***¿Cuán efectiva es la organización para moverse hacia su misión, objetivos, etc.?***

*No hay consenso. En promedio se puede hablar de una eficacia del 75% basado en el conocimiento y feeling de cada gerente.*

***¿Cuáles son los indicadores que usa la organización para describir los componentes? Ejemplo:***

*Dos personas conocían la respuesta, mientras que los otros dos restantes no.*

***¿Cuáles son los indicadores cuantitativos y cualitativos asociados con su declaración de misión, objetivos, recursos, etc.?***

*Apenas una persona conocía algunos indicadores cuantitativos y cualitativos. Los dos restantes solo respondieron indicadores cualitativos ó cuantitativos. Y un último gerente no conocía.*

***¿Hasta dónde supervisa la organización su eficacia y usa los resultados en la toma de decisiones?***

*La supervisión de la eficacia, no es materia conocida, apenas una respuesta a esta pregunta fue positiva.*

***¿Cuáles son las bases para los juicios cuantitativos y cualitativos usados por la organización (hitos, criterios, normas)?***

*También, solamente un gerente dio como respuesta que los objetivos corporativos y personales, son la base para los juicios cualitativos y cuantitativos, como hitos impuestos.*

*Dos personas no conocían y un último criterio solo nombra juicios cualitativos.*

***¿Son aceptados por las partes interesadas claves los indicadores cuantitativos y cualitativos aplicados?***

*Solamente una respuesta afirmativa, deja entrever que los indicadores son una herencia y las personas encuestadas no han formado parte de la definición de los indicadores.*

***¿Hay prioridades entre los varios componentes de eficacia?***



*Al igual que la respuesta anterior, únicamente hubo una respuesta afirmativa.*

**Eficiencia:**

***¿Identifica la organización vías para estimar su eficiencia? (Relaciones que comparan insumos con varios resultados)***

*100% de acuerdo en que sí existen vías para la estimación de la eficiencia.*

***¿Cuáles son los componentes de eficiencia? (ejemplo: costo por cliente, personal por cliente servido, gastos generales, presupuesto general, costo por rendimientos, etc.)***

- *Costo de producción por barril*
- *Ingreso neto por barril.*
- *Encontrar y Desarrollar (Finding and Development (F&D))*
- *Costo de Capital por barril de petróleo / Reservas (Capex)*
- *Relación inversión producción*
- *Valor presente Neto*

***¿Si la organización no identifica vías para estimar su eficiencia? ¿Puede usted identificarlas?***

*100 % de las respuestas afirmativas.*

***¿Hay indicadores adecuados e información disponible para estimar la eficiencia de la organización? De ser así, haga una lista de indicadores.***

- *Costo de producción por plataforma.*
- *Tamaño de inversión y retorno a corto y largo plazo.*
- *Ingreso neto por plataforma.*

- *Éxito de la completaciones iniciales y reacondicionamientos de pozos.*
- *Éxito de pozos nuevos perforados.*
- *Costos totales de operación*
- *Porcentaje de éxito (COS) de pozos nuevos perforados.*
- *Ingresos totales y netos por plataforma*
- *Costos de mantenimiento.*
- *Volumen de reservas nuevas.*

***¿Tiene la organización hitos, normas u otros criterios para estimar la eficiencia?***

*Sí.*

***¿Hay prioridades establecidas entre los varios componentes de eficiencia en el desempeño?***

*Dos personas no conocían y las otras dos afirman que sí existen.*

### **Relevancia**

***¿Están satisfechas las partes interesadas claves con la forma en que la organización se desempeña?***

*75% de respuestas afirmativas, la restante no conoce.*

***¿Están satisfechos los proveedores?***

*75% de respuestas afirmativas, la restante no conoce.*

***¿Los ciudadanos?***

*75% de respuestas afirmativas, la restante no conoce.*

***¿El personal?***

*Todos contestaron que sí.*

***¿Otros?***

*75% de respuestas afirmativas, la restante no conoce.*

***¿Cuáles son los componentes claves para determinar la relevancia de la organización?***

- *Comunidad.*
- *Grupo profesional.*
- *El impacto económico y social de la Empresa en el desarrollo del país.*
- *El respeto y cuidado del medio ambiente*
- *Generación de empleo*

***¿Hay indicadores adecuados e información para estimar la relevancia?***

*50% afirmativas. Y el resto no lo conocían.*

Las respuestas a las preguntas se resumieron, pero su idea principal se conservó. En aquellas que se tenían opiniones diversas, se utilizó las ideas que se repetían, mientras que las otras se las utilizó como complemento. En base a lo mencionado, tanto en la parte teórica, así como tomando en cuenta las respuestas obtenidas de la encuesta, se logra el siguiente análisis:

**1. Proactividad**

- ✓ Historia: Varios accionistas con diversas culturas empresariales. La Empresa ha mantenido un crecimiento continuo en cuanto a producción.
- ✓ Misión: Existe pero no es muy conocida.
- ✓ Visión: Existe pero no es muy conocida.

- ✓ Cultura: La Empresa está experimentando un cambio cultural drástico.
- ✓ Incentivos o recompensas: Existe, y según las respuestas recibidas, el personal se encuentra satisfecho.

## 2. Desempeño

- ✓ Eficacia: No se tiene claro cómo medirla, por lo tanto no se la mide, además, no se ha definido cuáles son sus indicadores y componentes.
- ✓ Eficiencia: Se la mide, sus indicadores y componentes son conocidos, pero no han sido priorizados.
- ✓ Relevancia: La Empresa es relevante en su desempeño para todos los actores, aunque sus indicadores no han sido difundidos.
- ✓ Flexibilidad: Se ha tenido varios cambios y de todo tipo en los últimos 3 años: cultural, político, contractual y organizacional, sin embargo, la Empresa ha mantenido un crecimiento sostenido.
- ✓ Viabilidad financiera: Históricamente se ha buscado en los proyectos que sean viables en términos financieros. Los cambios propuestos por el gobierno amenazan para que esta condición no se cumpla.

## 3. Capacidad

- ✓ Liderazgo estratégico: No existe a nivel local (Ecuador) una empresa líder, no hay competencia entre las empresas petroleras y que son operadoras.
- ✓ Estructura: Híbrida, es matricial y compuesta por equipos de alto desempeño.
- ✓ Recursos humanos: Adecuado, entrenamiento focalizado según plan de carrera.
- ✓ Finanzas: La Empresa cuenta con el respaldo financiero de su gobierno, ya que es una empresa estatal de su país de origen.

- ✓ Infraestructura: Se ha construido con fondos de la misma Empresa, es adecuada, aunque tiene que permanecer en constantes cambios, por el crecimiento continuo que tiene la Empresa.
- ✓ Gestión de productos y servicios: Se necesita mejorar los procesos.
- ✓ Gestión de procesos: No existe.
- ✓ Vínculos o relaciones: Existen reuniones mensuales entre Empresas del mismo sector, aunque no se lo toma muy en serio. El traspaso de información de carácter técnica no formalmente es una práctica común entre las empresas.

#### 4. Entorno

- ✓ Institucional: Las empresas petroleras de Ecuador atraviesan por 2 situaciones: los cambios contractuales con el gobierno nacional y el incremento permanente del precio del petróleo.
- ✓ Administrativo legal: La Empresa tiene estabilidad y seguridad jurídica, cumple con las leyes y reglamentos establecidos por las entidades gubernamentales y por los departamentos internamente.
- ✓ Político externo: Da trabajo a sus vecinos y mejora sus condiciones de vida.
- ✓ Tecnológico: Disponen de buena tecnología, aunque no es de punta, existe investigación y desarrollo de sus yacimientos.
- ✓ El entorno económico: la inflación constante del dólar y el incremento del precio de crudo constituyen una amenaza para la Empresa. Los salarios están por encima de la media de las empresas.
- ✓ El entorno ecológico: La operación se lleva a cabo dentro del parque nacional Yasuní, además se encuentra rodeada de ríos, por lo que su operación es muy sensible, se cuida al máximo reducir los impactos al ecosistema.

## ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

Para el diagnóstico administrativo de los bloques se ha empleado tres formatos con diez preguntas a manera de sondeo de opinión, cada uno, para la Gerencia de Campo, Superintendencia y Supervisores, ver *Anexo A1*. Los cuatro supervisores escogidos prestan sus servicios en los bloques A y B, el restantes cuatro están asentados en el bloque T.

Los formatos A1 y A2 son muy similares, las diez preguntas tienen el mismo contenido solo cambiando los nombres de los cargos. El formato A3 difiere de los otros dos únicamente en las preguntas 4 y 10, las cuales se aplican solamente a la Gerencia y Superintendencia, pero se cuidó guardar el mismo sentido que en los formatos A1 y A2.

Las respuestas obtenidas evidencian varias causas y varios problemas que presumiblemente no permitirían a esta estructura ser tan eficiente como debería, según el punto de vista y opiniones de las personas quienes contestaron este corto cuestionario. A continuación se resume lo puntos más destacados:

Está claro por ejemplo que la figura administrativa de los bloques A y B es el Supervisor de Producción, así lo confirman el 100% de los encuestados.

El 75% de las personas encuestadas (seis de ocho) piensan que una limitada decisión de los Supervisores de los bloques A y B es el principal problema. Esta respuesta también representa un 43% de las respuestas recibidas respecto a los problemas administrativos de dichos bloques, *Gráfico 4.1*, ambas respuestas se soportan entre sí, por lo que este problema se torna prioritario para ser resuelto.

El 38% de los encuestados, por otra parte piensan que la coordinación externa, es decir, con el bloque T y con Quito, es un problema a resolver.

En menor porcentaje se nombraron a la ausencia de un administrador en sitio y la comunicación de ida y vuelta entre los bloques T – A/B, que a pesar de ser respuestas más específicas tienen relación directa con las anteriores respuestas.

En la opción otros, se nombró además dos problemas adicionales: la comunicación vía celular y la delegación oficial de responsabilidades.

Las preguntas más sobresalientes se revisarán y graficarán individualmente, lo que permitirá que los criterios emitidos del análisis tengan el soporte necesario. Para comenzar, el *Gráfico 4.1*, muestra en resumen los resultados de la pregunta 2.



**Gráfico 4.1:** Problemas administrativos de los bloques A y B.

El 43% de los problemas nombrados es la limitada decisión que tienen los supervisores seguido por un 22% de las opiniones en relación a coordinación externa, es decir, con Quito y con el bloque T, lo que da sentido a su vez al 14% de las respuestas que identificaron como problema a la comunicación entre los bloques A, B y T.

También se pidió a los encuestados que expongan sus puntos de vista en relación a la solución que dieran a sus problemas planteados y se obtuvo que, el 50% de las respuestas coinciden en que una solución sería la autonomía en la toma de

decisiones por parte de los Supervisores de los bloques A y B, pero también la creación de una Superintendencia general, esto con relación a la limitada decisión que tienen los Supervisores de los bloques A y B. En el *Gráfico 4.2*, se puede apreciar los resultados obtenidos en la pregunta 3. Aunque no se dice cómo, pero se incluye al mejoramiento del sistema de comunicaciones Quito – Campo – Quito, como otra solución.

Una alternativa final según los entrevistados es la delegación de funciones, refiriéndose específicamente a la delegación por parte de los Superintendentes del bloque T de más responsabilidades, lo que permitiría a los Supervisores de los bloques A y B, tener más poder de decisión en el día a día.



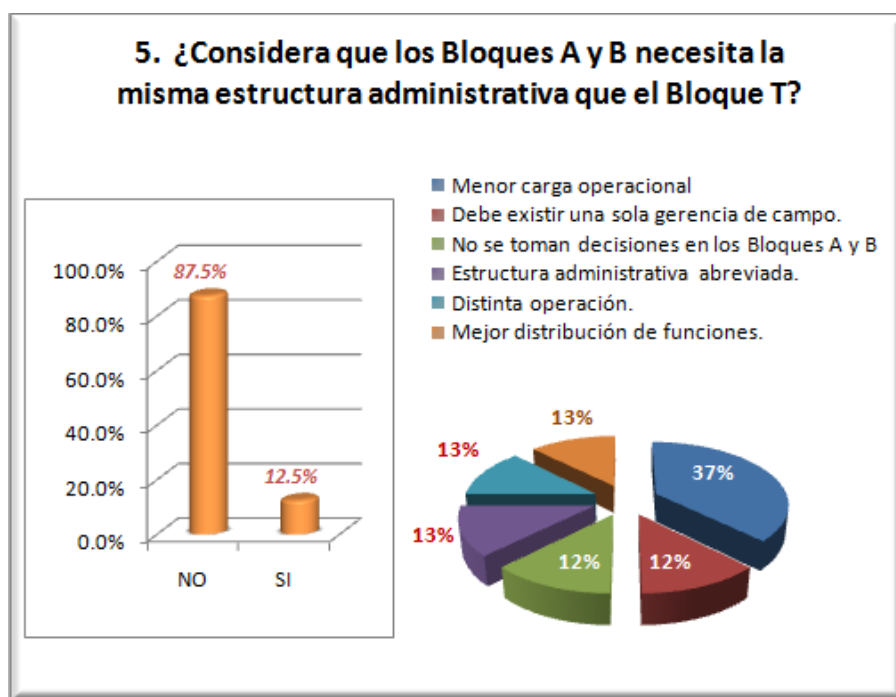
**Gráfico 4.2:** Propuestas para evitar problemas administrativos de los bloques A y B.

La pregunta 5: ¿Considera que los bloques A y B necesitan la misma estructura administrativa que el bloque T? tuvo un NO como respuesta en siete de las ocho autoridades, mientras que al pedir una explicación de sus respuestas, el 37 % de los casos se refiere a la diferente carga de operativa que existe entre los bloques, incluso si se compara los bloques A y B juntos con el bloque T. Considerando por ejemplo, que la producción de fluido del bloque T es de alrededor ocho veces



mayor que la de los bloques A y B juntos, lo que implica la necesidad de mayores recursos de todo tipo, encontrándose implícita una estructura administrativa más grande y con tramos más largos de decisión.

A continuación, el *Gráfico 4.3*, muestra tanto la pregunta como las diferentes explicaciones que se dieron a la misma. No sorprende las explicaciones obtenidas, todas ellas se complementan y permiten inferir que lo que más molesta a los Supervisores en los bloques A y B es su falta de poder de decisión.



**Gráfico 4.3:** Problemas administrativos de los bloques A y B.

Una explicación para tratar de entender el porqué de las respuestas recibidas, es que, tanto el Gerente de Campo, como los Superintendentes se encuentran asentados en el bloque T, mientras que realizan viajes esporádicos a los Bloques A y B, lo que no les permite conocer detalles importantes acerca de la operación en los bloques A y B.

Los bloques A y B, por otra parte, poseen una operación que no requiere de líneas intermedias de mando. El mayor problema detectado dentro de la administración de los bloques A y B es la diferencia de condiciones de operación en todo aspecto. Por ejemplo, el bloque A posee tres campos, dos plantas de

proceso, una estación de transferencia compartida, diez plataformas, además parte de la operación se encuentra dentro del Parque Nacional Yasuní, mientras que el bloque B, tiene dos campos, dos plantas de proceso, una estación de transferencia compartida, y solo cinco plataformas, pero el bloque B produce un 65% más petróleo con un volumen similar de agua que el bloque A. Estas condiciones marcan diferencias importantes dentro de la administración y el gasto operativo de cada bloque, además deja notar que la optimización de las operaciones y el control de costos son mucho más sensibles en el bloque B, comparado con el bloque A y más aún si se compara con el bloque T.

Las dos preguntas siguientes piden tres diferencias y tres semejanzas en forma general entre los bloques A / B y el bloque T, cabe mencionar que todas las personas encuestadas han trabajado en el bloque T y en los bloques A y B, por lo tanto conocen la operación de toda la Empresa.

Se obtuvo diversas respuestas pero muy relacionadas entre ellas. Hablando de diferencias por ejemplo, una mejor relación interdepartamental en los bloques A y B fue la respuesta con la que coincidieron cuatro encuestados. Otras respuestas que también coincidieron criterios son entre otras: mejores condiciones y facilidades en el bloque T, las relaciones comunitarias en el sentido de que son más difíciles de tratar en los bloques A y B, la toma de decisiones, volúmenes de producción, por nombrar algunas.

Como era de esperarse, las semejanzas que más se repitieron derivan de la condición que la estructura es una sola para los tres bloques, por lo tanto las respuestas se centraron en el mismo manejo y políticas ambientales, seguridad industrial y comunidades, en seguridad física, en la operación diaria, la estructura administrativa, entre las más destacadas. Los resultados de las preguntas 6 y 7 se exhiben en los siguientes *gráficos*:



**Gráfico 4.4:** Diferencias entre los bloques A y B con el bloque T.



**Gráfico 4.5:** Semejanzas entre los bloques A y B con el bloque T.

Los medios de comunicación más efectivos entre los bloques T y A/B son la extensión telefónica y el correo electrónico, lo que en un determinado momento pudiera ocasionar retrasos en la transmisión de mensajes para la toma de decisiones, desde el bloque T, ya que estos dos medios de comunicación

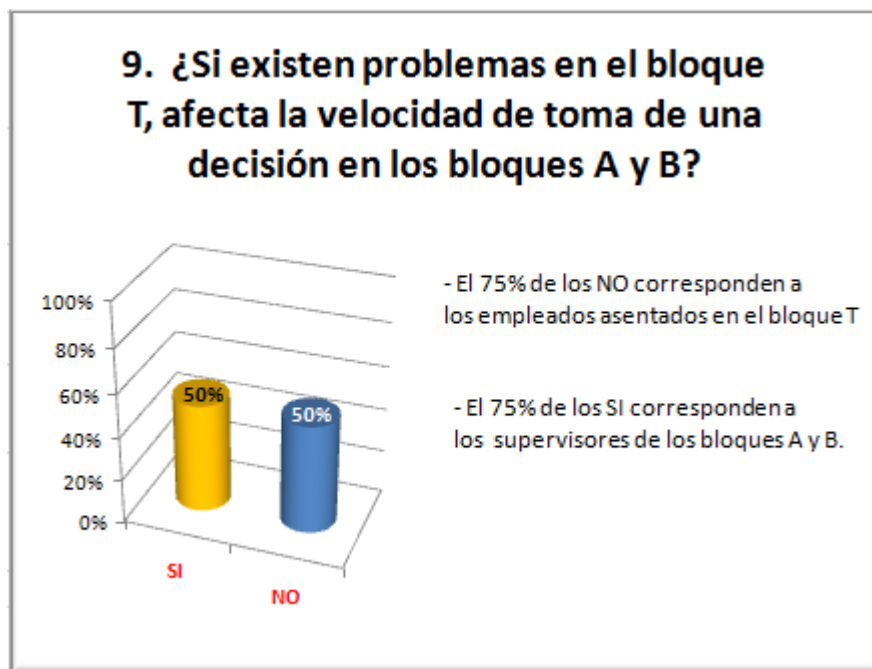
necesitan encontrar a la persona buscada en el bloque T en su sitio de trabajo, pero si está fuera de su oficina la decisión tendrá que esperar hasta su regreso. El resultado de esta pregunta se muestra en el *Gráfico 4.6*.



**Gráfico 4.6:** Medios de comunicación más efectivos con el Bloque T.

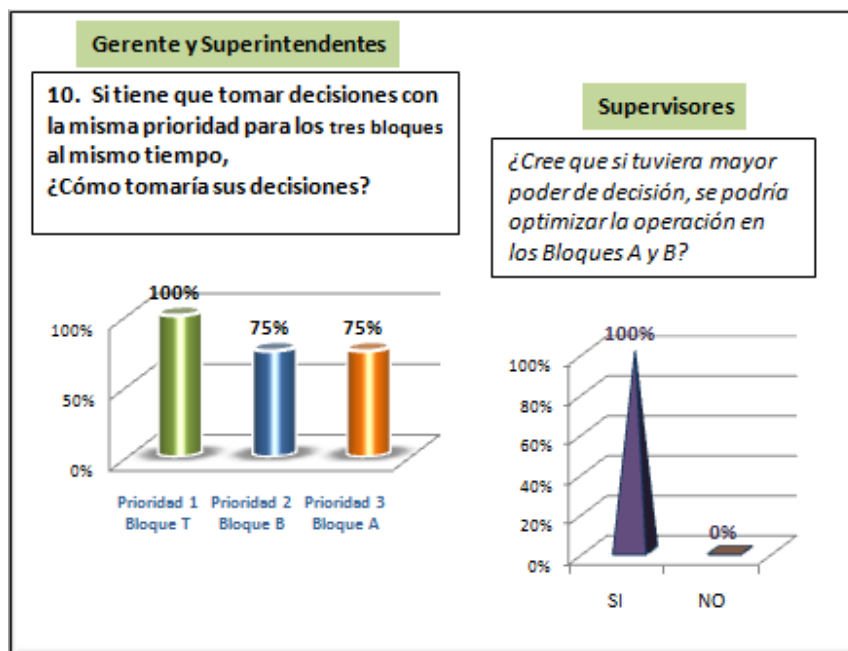
Las dos últimas preguntas tratan de verificar si en realidad existen problemas de toma de decisiones en los bloques A y B.

La pregunta 9, específicamente se refiere a si existe o no un retardo en las decisiones que los bloques A y B pudieran estar esperando mientras haya otra situación que requiere de la atención de las personas que deberían tomarlas en el bloque T, los resultados se muestran en el *Gráfico 4.7*. Como se aprecia existen dos puntos de vista opuestos. Mientras que los supervisores en los bloques A y B sugieren que sí hay un retraso, por otra parte en el bloque T los Superintendentes opinan que no lo hay. De las respuestas a esta pregunta se concluye que el ritmo de trabajo en bloque T y en los bloques A y B son distintos siendo el de los bloques A y B más dinámico, por su operación más pequeña.



**Gráfico 4.7:** ¿Cómo afecta la velocidad de toma de decisiones en los bloques A y B.?

La pregunta final solamente confirma la pregunta anterior, pero también los problemas identificados en preguntas anteriores, en ella se afirma la prioridad que tiene el bloque T tanto para el Gerente como para los Superintendentes. Los supervisores de los bloques A y B confirman, por su parte, de la existencia de un problema latente en los bloques que es justamente la falta de poder de decisión debido al centralismo de las operaciones en el bloque T.



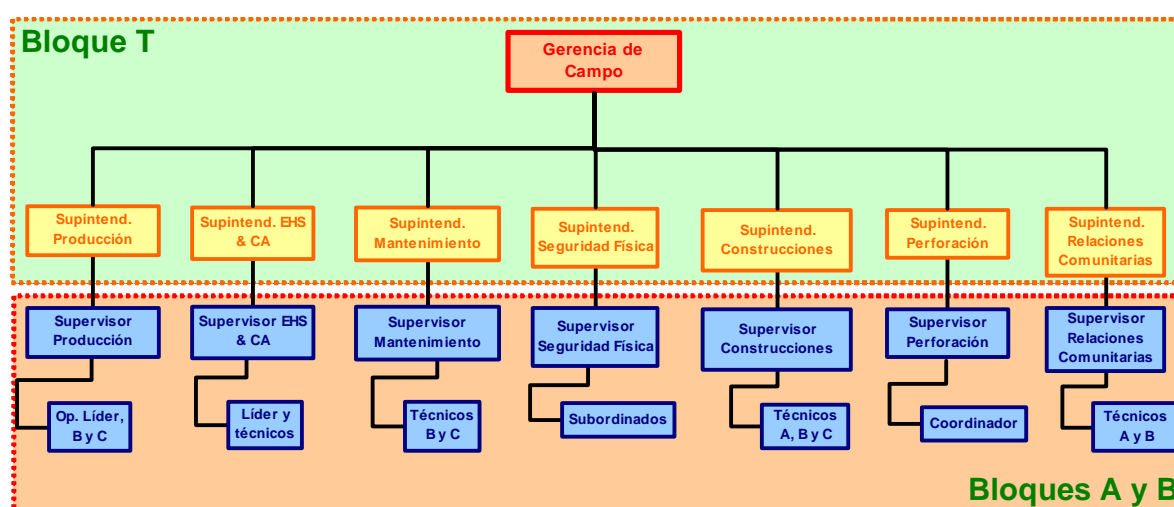
**Gráfico 4.8:** Prioridad en las decisiones en los bloques T, A y B.

#### 4.2.3 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE LOS BLOQUES A Y B.

“El diseño de una superestructura no es más que el diseño de sus unidades a partir del agrupamiento de sus distintos cargos y cuyo objetivo final es establecer el sistema de autoridad formal y constituir la jerarquía organizacional que queda reflejada en el organigrama”, (Mintzberg, 1993).

El caso de la estructura administrativa de los Bloques A y B es del tipo piramidal y centralizada con un agrupamiento funcional, que facilita la gestión interna de la Empresa. Los departamentos que operan en los bloques están clasificados por funciones que desempeñan sus miembros, como es el caso del Administrador de Campamento o el Técnico de Mantenimiento Eléctrico, por los procesos de trabajo existentes, como es el caso de los Operadores de Planta, Dibujantes o Supervisores de Construcciones y por conocimientos y destrezas, como por ejemplo el Ingeniero PLC de Control Lógico Programable (PLC por sus siglas en inglés) o el Supervisor de Seguridad Industrial, Salud y Medio Ambiente.

El *Gráfico 4.9*, muestra una estructura abreviada de los bloques T, A y B, en la cual básicamente se ha incluido los cargos hasta los mandos medios. En este gráfico no consta el ingeniero de Campo, quien pertenece a la estructura del grupo de Exploración y Desarrollo, sin embargo, sus funciones las desempeña en el campo, como enlace entre su grupo y los Supervisores del campo, además está a cargo de todo lo referente al control de la producción de los pozos y se reporta directamente al Coordinador de Operaciones del grupo de Desarrollo de los bloques A y B en Quito.



**Gráfico 4.9:** Estructura piramidal centralizada de los bloques A, B y T.

Existe un Gerente de Operaciones asentado en la ciudad de Quito, quien es el enlace entre las gerencias de Quito y Campo, además es a quien se reporta el Gerente de Campo y a este a su vez, siguiendo el orden de jerarquía se reportan los superintendentes del bloque T y los supervisores de los bloques A, B y T. A continuación se resume ciertos rasgos y distintivos de las posiciones mencionadas:

Gerente de Campo, aquel que se encarga de coordinar todo lo referente a la administración de los bloques A, B y T. Los Gerentes de Campo tienen una formación técnica, con muchos años de servicio en la industria petrolera, en la parte operativa, lo que les ha dado un gran conocimiento de las operaciones. Sus principales responsabilidades son las de coordinar con cada gerente o superintendente departamental, el personal y los gastos operativos relacionados

con producción, además es el responsable ante las gerencias superiores del procesos de producción y las entregas del crudo limpio al gobierno. Forman parte de la evaluación de ciertos contratos que tienen que ver con las operaciones, contratación de personal, coordinación de la ejecución de los proyectos de inversión, además es quién tiene que solucionar conflictos con comunidades que no involucren grandes sumas de dinero, entre otras responsabilidades.

El superintendente, es la persona que coordina y administra específicamente los trabajos y proyectos relacionados con su área, es el llamado a optimizar la operación, los gastos relacionados al accionar de su gente. Coordina con el gerente de campo y sus similares de otros departamentos, y distribuye funciones a su gente. Es quien transmite los objetivos planteados de cada proyecto, cuáles van a ser la variables de medición y control.

El supervisor, es quien controla que los objetivos planificados por el superintendente se cristalicen con eficiencia. Además, se encarga de resolver los problemas generados por la ejecución de cada proyecto, o en las operaciones. Por otra parte, el supervisor es quien junta la información recolectada por sus subalternos, la revisa y la transmite a los interesados, es el encargado de verificar que los datos a transmitirse sean veraces y oportunos.

El ingeniero de producción, se encuentra en el mismo nivel de un supervisor, pero a diferencia de este, tiene una línea directa con los grupos de desarrollo de cada bloque. Su responsabilidades, entre otras están las de ejecutar los trabajos programados y planeados en Quito, el reporte oficial de datos de producción de los pozos, el control y monitoreo de los parámetros eléctricos y mecánicos de los sistemas de levantamiento artificial. Con el ingeniero tienen que ver todas las decisiones que se toman desde la cabeza del pozo hacia la formación o cualquier condición que podría afectar a las condiciones óptimas de operación de los pozos.

En la línea de producción, el operador líder es quien está a cargo de las operaciones relacionadas con producción y entrega de crudo limpio de un área específica, generalmente la producción de uno o varios campos que se procesan en una planta, o la entrega a una estación de almacenamiento de crudo limpio y



transferencia hacia el sistema RODA (Red de Oleoductos del Distrito Amazónico). El operador líder es quien genera órdenes de trabajo para optimizar el proceso y el sistema de producción en superficie, se asegura que las condiciones para realizar el trabajo cumplan con las normas de seguridad y medio ambiente de la empresa, se encarga de cuidar que todos los equipos estén en condiciones operables, de tal manera que se asegure la producción las 24 horas del día. El operador líder transmite los datos crudos de los parámetros operacionales, y pruebas de producción de los pozos, así como, es el responsable del correcto funcionamiento de la planta de proceso que haya sido asignado.

#### **4.2.4 ANÁLISIS DE FUNCIONES DE LOS BLOQUES A Y B**

Se pensó en realizar un análisis de funciones como parte del diagnóstico administrativo de los bloques A y B, con el afán de identificar algún problema que tuviere su origen en la distribución de funciones en campo, así como también, confirmar o rechazar juicios de valor creados alrededor de lo que es la actual administración de los bloques y de su supuesta dependencia con el bloque T.

Para el mencionado ejercicio se ha utilizado el Cuestionario A4, *Tabla 4.1*, el cual contiene once preguntas relacionadas a las funciones de cuatro supervisores que actualmente trabajan en los bloques A y B y que se mencionan en la página siguiente. Cabe mencionar que las preguntas fueron formuladas para obtener las respuestas lo más generales posibles, evitando de esta forma posibles sesgos que en el posterior análisis.

Las respuestas de ciertas preguntas se tabularon y resumieron en palabras claves que sean fáciles de comparar y que den el mismo sentido a las frases utilizadas por los encuestados. Además se intentó tomar en cuenta a la mayoría de supervisores departamentales de los departamentos que influyen con mayor fuerza en las decisiones diarias, no queriendo dar una importancia a ninguno de ellos con respecto al resto de departamentos que operan en los bloques A y B.

Las respuestas a las preguntas del cuestionario A4 se muestran en la *Tabla 4.2*.

## Cuestionario A4

1. Nombre del cargo _____	
2. Años de experiencia _____	
3. Cargo de su inmediato superior _____	
4. Describa por favor sus principales funciones	
5. Nombre el cargo de sus subordinados	
a. _____	d. _____
b. _____	e. _____
c. _____	f. _____
6. La coordinación del trabajo diario se lo realiza en forma:	
6.1 Diaria _____	6.2 Semanal _____
6.3 Quincenal _____	6.4 Mensual _____
7. Cuando hay un trabajo especial, que necesita de la intervención de más de un técnico, la coordinación se organiza:	
7.1 Entre los técnicos _____	7.2 Instrucciones suyas _____
7.3 Espera instrucciones de su inmediato superior _____	
Explique con un ejemplo:	
8. Cómo sugiere que se podría mejorar u optimizar el funcionamiento de su departamento?	
9. Con qué departamentos tiene mayor relación o interacción? Nombre a 3 de ellos en orden de mayor a menor relación.	
9.1 _____	9.2 _____
	9.3 _____
10. Cómo describiría el apoyo que recibe de los departamentos nombrados?	
10.1 _____	
10.2 _____	
10.3 _____	
11. Cómo sugiere que se podría mejorar u optimizar la relación con otros departamentos?	

**Tabla 4.1:** Cuestionario A4.

**RESPUESTAS AL CUESTIONARIO A4**

1	Supervisor EHS	Supervisor Mantenimiento	Supervisor Producción	Supervisor Civil
2	10	19	10	24
3	Superintendente EHS	Superintendente Mantenimiento	Superintendente Producción	Superintendente Construcción
	Apoyo	Organizar	Reportes	Consultoría
	Supervisar	Planificar	Arranques procesos	Supervisar
	Control	Ordenar	Control	
4	Calibración	Realizar pedidos	Manejo de Información Oficial	
	Mantenimiento	Mantenimiento Coordinar Inspeccionar		
	Inspector	Técnicos	Operadores	Supervisor
5	Supervisor Personal	Supervisor	Coordinador	Contratistas
6	Diaria	Diaria	Diaria	Diaria
7	Instrucciones tuyas	Instrucciones tuyas	Instrucciones tuyas	Espera instrucciones de inmediato superior
8	Mayor información Quito-Campo	Más recursos	Siendo más proactivos	Mejorar supervisión

**RESUMEN**

Supervisor	4	100%
Promedio	16	
Superintendente	4	100%
Supervisar	2	Organizar
Control	2	Planificar
Mantenimiento	2	Ordenar
		Coordinar
		Consultoría
Supervisores	3	75%
Diaria	4	100%
Instrucciones tuyas	3	75%
Siendo más proactivos, por ejemplo permitiendo que Campo realice proyectos menores.		

	Mejorar comunicación Quito-Campo		Mayor participación	Planificación oportuna y eficiente			Mejorando comunicación Quito-Campo, con planificación oportuna y eficiente, mejorando coordinación y dando más información.
			Autonomía	Permitiendo que Campo realice proyectos menores			Mejorando supervisión, teniendo una mayor participación, incrementando el control de calidad de proyectos y optimizando recursos.
				Incrementar control de calidad en proyectos grandes			Asignando más recursos
				Mejorar coordinación			Autonomía de los Bloques A y B.
				Optimizar recursos			
9	Mantenimiento	Producción	Mantenimiento	Producción	Producción	3	VSD & ESP
	Producción	Construcciones	VSD & ESP	EHS / CA	Corrosión	2	EHS / CA
	Construcciones	Corrosión	Corrosión	Otros	Mantenimiento	2	
					Construcciones	2	
10	Mantenimiento	Predisposición	Mantenimiento	Apoyo	Apoyo	3	Predisposición
	Apoyo	Apoyo	Arranque equipos	Colaboración	Mantenimiento	2	Colaboración
		Colaboración	Control y Análisis		Colaboración		Control y Análisis
11	Mayor conciencia de seguridad	Comunicación	Comunicación	Coordinación	Comunicación	3	Coordinación
			Reuniones de trabajo	de Asesores para toma de decisiones.	Más conciencia de seguridad		Asesoría para toma de decisiones

**Tabla 4.2:** Respuestas y resumen de resultados del Cuestionario A4.

Las respuestas al Cuestionario A4, en referencia a las funciones y toma de decisiones de los diferentes Supervisores de los bloques A y B se resumen a continuación:

Pregunta 1: El 100 % de encuestados son Supervisores de Departamento.

Pregunta 2: El promedio de experiencia de los Supervisores es de 16 años.

Pregunta 3: El 100% de los encuestados tienen como inmediato superior a un Superintendente, localizado en el bloque T.

Pregunta 4: Las palabras que usaron para describir sus funciones fueron supervisión, control y mantenimiento en al menos el 50% de encuestados. Lo cual suena bastante teórico, ya que se mencionó también palabras como organizar, planificar, ordenar, coordinar y consultoría que le dan un tinte más gerencial a sus posiciones.

Pregunta 5: El hecho de que el 75% de los Supervisores tenga entre su personal a otros Supervisores demuestra que existe un posible problema de estructura y cadena mando, obviamente se debe ahondar en el tema antes de generar un prejuicio al respecto.

Pregunta 6: La planificación de las actividades se las realiza diariamente, lo cual permite intuir que no existe una planificación a largo plazo por departamento, sino que las actividades se realizan de acuerdo a como van apareciendo, es decir, si existe un problema que resolver o algún orden de trabajo, estos se planifican para realizar ese día de acuerdo a la prioridad de dichas actividades.

La planificación generada por el Departamento de Desarrollo y Planificación de los bloques A y B, al parecer no tiene el eco que merece, ya que como se concluye de las respuestas a la pregunta 6, el 100% de los Supervisores planifican diariamente.

Pregunta 7: Cuando existe un trabajo urgente o con una prioridad alta, el 75% de las respuestas dijeron que se realizaba con instrucciones suyas, es decir, estos problemas, donde no hay mucho tiempo para hacer una red de comunicación

con los Superintendentes, simplemente se realizan bajo instrucciones de cada Supervisor.

Pregunta 8: Cuando se preguntó acerca de cómo podría mejorar u optimizar el funcionamiento de su departamento, en resumen las respuestas fueron las siguientes:

- i) Siendo más proactivos, por ejemplo permitiendo que Campo realice proyectos menores.
- ii) Mejorando comunicación Quito-Campo, con planificación oportuna y eficiente, mejorando coordinación y dando más información.
- iii) Mejorando supervisión, teniendo una mayor participación, incrementando el control de calidad de proyectos y optimizando recursos.
- iv) Con mayor asignación de recursos.
- v) Con autonomía de los Bloques A y B del bloque T.

Pregunta 9: Los departamentos con los que más interactúan el resto de departamentos son los de producción, con el 75% de respuestas, Corrosión, Mantenimiento y Construcciones con el 50%. Sorprende por ejemplo que no se haya mencionado Ingeniería de Campo, que aunque pertenece al Departamento de desarrollo y planificación de Quito, también es el nexo de comunicación entre Quito y Campo. EHS y Comunidades, solamente se nombró una vez, lo que demuestra que no existe un compromiso total con la seguridad, y además que falta una mayor aporte de dicho departamento para tener mayor presencia en Campo.

Pregunta 10: En general se nota que existe una buena camaradería entre departamentos, así lo afirman las respuestas a la pregunta acerca de cómo se describiría el apoyo recibido de los departamentos que cada uno de los supervisores piensa que tienen mayor relación con el suyo, describiendo con las

palabras apoyo, mantenimiento y colaboración principalmente, pero también con las palabras predisposición, colaboración, control y análisis.

Pregunta 11: Comunicación en el 75% de las respuestas es como piensan los Supervisores se podría mejorar la relación de su departamento con en el resto de departamentos de los bloques. También se nombró que exista una mayor conciencia de seguridad, que exista mayor coordinación y por último dando mejor asesoría para la toma de decisiones.

El departamento de producción está a cargo del proceso central que consiste en la operación de los procesos de separación de fases del fluido producido, es decir son el fin de la cadena de valor de la empresa, son quienes entregan el producto final (crudo con 0% de sedimentos y menos del 1% de corte de agua al SOTE), por lo tanto, les afecta directamente todas las decisiones que se tomen en relación al desarrollo de los bloques, lo que trae un asunto particular que es la importancia de una buena comunicación entre quienes planifican y quienes ponen en práctica el plan.

El problema de comunicación nombrado en las respuestas de la pregunta 11 se deriva por esa falta de “ápice estratégico” de la estructura administrativa de los bloques A y B, descrito en el Capítulo II de este trabajo de Tesis.

En situaciones que requieren una intervención inmediata, se nota que las personas a cargo de cada departamento son capaces de tomar decisiones propias sin perder tiempo valioso comunicando primeramente al bloque T para obtener instrucciones.

#### **4.2.5 ANÁLISIS DE PROCESOS.**

La administración de los procesos y por ende de los procedimientos es un tema fundamental cuando se habla de eficiencia de un sistema, tanto así que las funciones que desempeña cada empleado se basa en algún proceso específico, aunque no se haya documentado o formalizado (*ver definición según Norma ISO 9000:2005 en 3.1.1*). Para el análisis de los principales procesos que intervienen en la operación de campo

de los bloques A y B, se ha visto pertinente usar el libro Administración de Proceso de *Idalberto Chiavenato* en su libro “Administración de Procesos” (2001, Cap. 8).

Chiavenato asegura que los procesos eliminan errores y defectos, eliminan desperdicios y redundancias, por lo tanto, ayudan a mejorar la calidad del producto final y también, incrementan el desempeño de la operación, incrementando así mismo, su rendimiento.

La norma ISO 9000:2005 dice que la “calidad es el grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos” refiriéndose como inherente a una característica permanente. Esta misma norma define al producto como “el resultado de un proceso” y al requisito como “la necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria” y pueden ser generados por las diferentes partes interesadas. De ésta última definición se derivan los términos relativos a la conformidad, es así que conformidad se define como “cumplimiento de un requisito”, inconformidad es el “incumplimiento de un requisito” y un defecto es “el incumplimiento de un requisito asociado a un uso previsto o especificado”.

La administración de procesos se divide en el diseño del proceso, el control y la mejora. El diseño tiene un gran peso cuando la empresa es nueva o se piensa crear un nuevo producto.

El control elimina anormalidades o comportamientos anormales del proceso, los cuales deben ser preestablecidos por los dueños de los procesos.

Mejora significa modificar el desempeño y elevarlo a un nuevo nivel, estableciendo nuevos límites mínimo y máximo para un intervalo dentro del cual el dato sea considerado como válido. Una práctica común de las grandes empresas es mantener una mejora continua de sus procesos para lo cual muchas veces tienen que plantear acciones correctivas las cuales se enfocan a eliminar la causa subyacente o raíz del problema, en lugar de remediar únicamente los síntomas.



En el caso de los bloques A y B, los procesos que afectan a la satisfacción del cliente interno son en muchos casos los *procesos de diseño*, porque estos afectan directamente al producto final (especificaciones funcionales), es decir, a las necesidades del cliente.

Para aplicar técnicas de administración de procesos, los procesos deben ser repetibles y medibles. Repetibles a corto o largo plazo que permitan recuperar información útil, y medibles para obtener patrones en relación al desempeño del proceso. La capacidad de predecir el desempeño facilita la detección de situaciones fuera de control y búsqueda de mejoras.

Ciertas prácticas que se podrían ajustar al tipo de operación de una empresa petrolera, que se dedica exclusivamente a la explotación de petróleo, se describen a continuación:

1. Traducir las necesidades del cliente interno, en necesidades de diseño del proyecto, tomando en cuenta problemas legales y de entorno. Este caso se da muy a menudo en procesos de desarrollo de nuevos campos, donde es necesario obtener primeramente y en forma especial, los respectivos permisos del Ministerio del Ambiente o Dirección Nacional de Hidrocarburos (DNH), para lo cual se preparan sendos estudios como el de impacto ambiental y los estudios técnicos, que demuestren que el proyecto tiene un sustento técnico – económico para ponerlo en práctica.
2. Asegurar que la calidad esté incorporada en los productos, durante el proceso de desarrollo, utilizar herramientas y métodos apropiados de ingeniería y estadística.
3. Administrar el proceso de desarrollo de productos para mejorar la comunicación interfuncional, reducir el tiempo de desarrollo de productos y asegurar una introducción libre de problemas tanto de productos como de servicios. En el caso especialmente de productos que se repiten en el tiempo, debería haber una historia de lecciones aprendidas. Específicamente, en los procesos de construcción civil, mecánica o eléctrica, por ejemplo en la construcción de

manifolds, tendido de tubería, nuevas plataformas, instalación de cuartos de control, entre otros.

4. Definir y documentar procesos importantes de función, entrega y apoyo, y los administrados como actividades importantes del negocio. Los procesos centrales del negocio son aquellos que se inician a partir de la perforación de un pozo, completación inicial<sup>5</sup> y puesta en producción del nuevo pozo.
5. Definir las necesidades de desempeño para los proveedores, asegurar que se cumplen los requerimientos y desarrollar relaciones de asociación con proveedores clave.
6. Controlar la calidad y desempeño operacional de los procesos clave y utilizar métodos sistemáticos para identificar variaciones significativas en el desempeño operacional y en la calidad de los resultados, para determinar las causas raíz, efectuar correcciones y verificar los resultados.
  - a. Identificar, analizar y resolver problemas de calidad utilizando procesos formales de solución de problemas que funcionan identificando el problema raíz.
  - b. Un aspecto importante del control es que se otorgue autoridad al empleado para detener el proceso de ser necesario, los más familiarizados con el proceso pueden ser incluso los de más bajo nivel en la estructura administrativa.
7. Mejorar continuamente los procesos para lograr una mejor calidad, en mejor tiempo de ciclo o un mejor desempeño general de la operación.

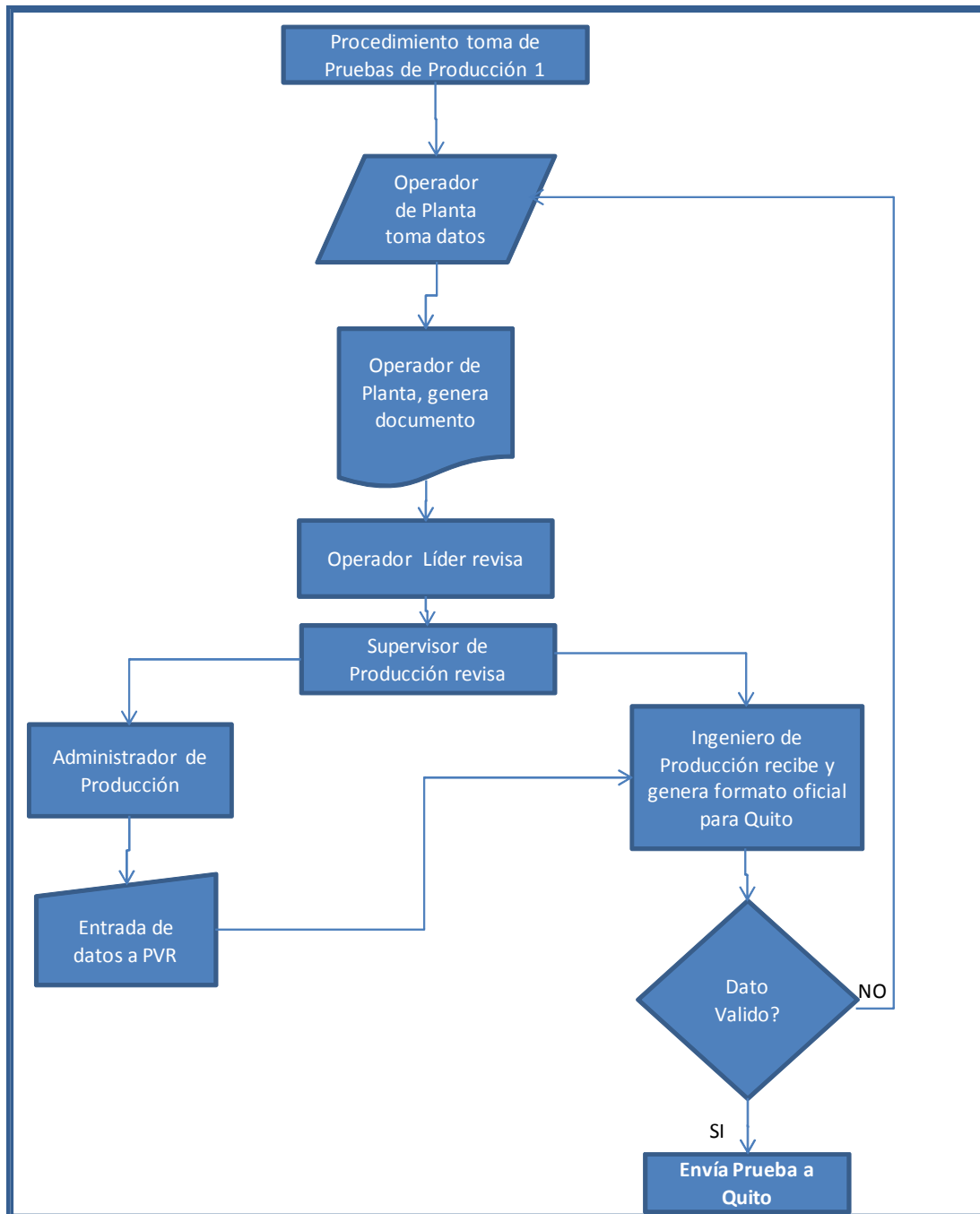
La evidencia de que se puede mejorar los procesos se ejemplariza a continuación en un procedimiento básico que es parte de la operación diaria en el Campo. El procedimiento de toma de pruebas de producción de los pozos, cuya importancia radica en que las pruebas de producción son el soporte para el monitoreo continuo de los pozos productores de petróleo, es decir, sirven como herramienta para determinar el

---

<sup>5</sup> **Completación inicial:** una vez perforado un pozo, se procede a bajar un ensamblaje de tubería con herramientas en las que se incluye un sistema de levantamiento artificial como por ejemplo una bomba eléctrica, mecánica, hidráulica entre otros sistemas.

comportamiento de la producción y ayuda a determinar anomalías que se presentan y que deben ser corregidas a tiempo, en cada pozo.

8. La prueba de producción es una actividad cotidiana, donde se registran, de ser posible, hora a hora la producción de cada fase del fluido producido, más los parámetros de operación mecánicos y eléctricos. Por ser un registro que se toma hora a hora, los valores promedios son bastante aproximados a la realidad del pozo y por tanto, sirve para monitorear el comportamiento de cada fase del fluido, parámetros mecánicos, hidráulicos y eléctricos, con el fin de detectar posibles fallas en el equipo o determinar el comportamiento futuro del fluido del pozo. El *Gráfico 4.10*, muestra cuál es el procedimiento actual de la toma de pruebas de producción para los dos bloques:



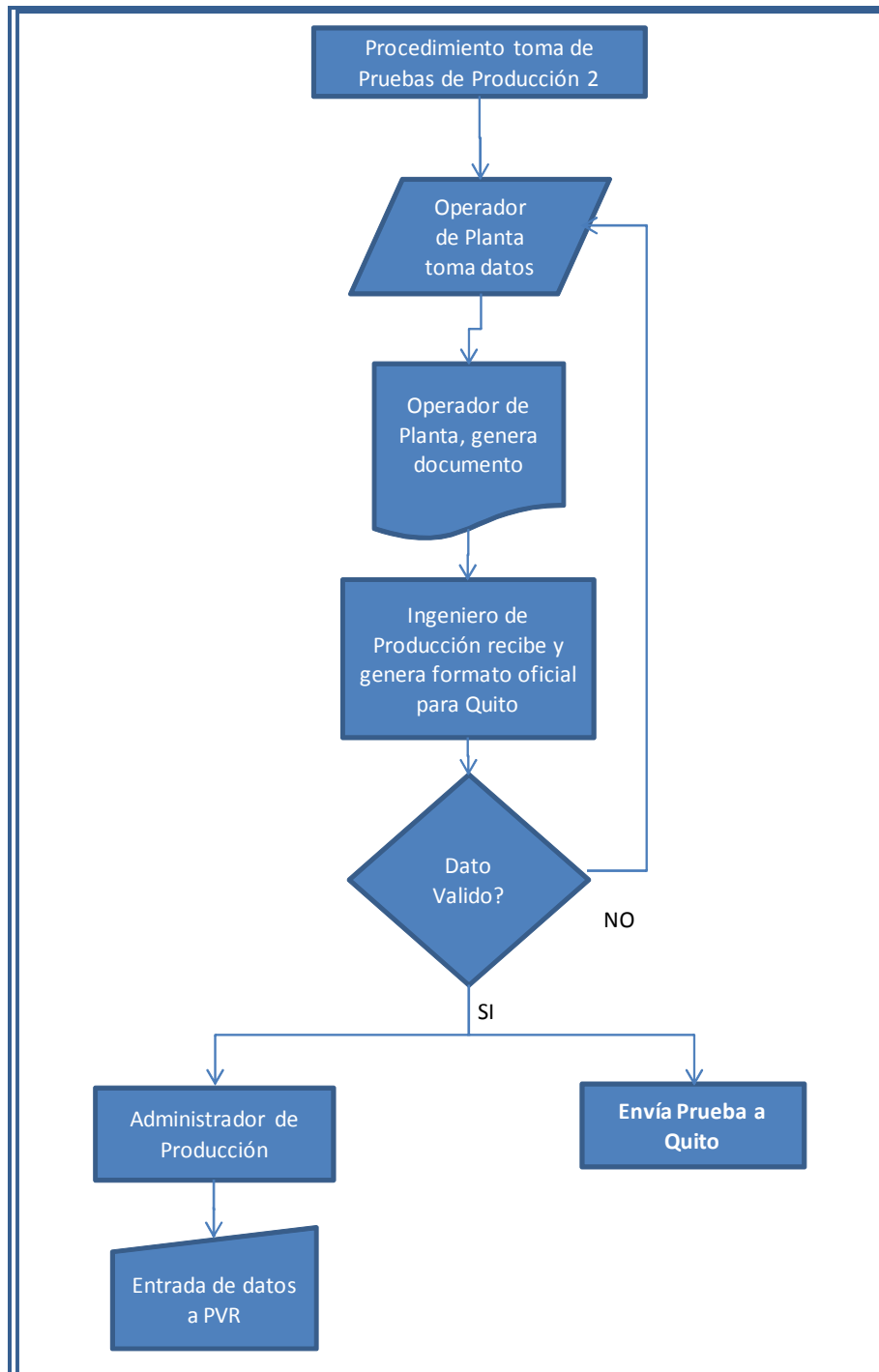
**Gráfico 4.10:** Procedimiento actual para toma de pruebas de producción

El proceso mostrado, tiene ciertos detalles que generan desconfianza continua con los reportes de producción entregados, por ejemplo: los datos son oficializados (cargados a

la base de datos PVR) sin ser validados por el Supervisor de Producción, cuando el dato es validado posteriormente por el Ingeniero de Producción de Campo y encuentra un error o una variación significativa que aparece sin aparente causa, pide que se reprocese la prueba de producción, generando un reproceso en la carga de datos de la base de datos de producción.

Este tipo de reproceso es el que causa pérdidas de tiempo y dinero a la compañía.

El procedimiento como se describe en el *Gráfico 4.10*, toma unos 170 minutos en realizarse. Este procedimiento de toma de prueba de producción puede optimizarse en tiempo, únicamente cambiando la secuencia de los eventos, es decir permitiendo que el Ingeniero de Producción de Campo valide el dato y luego el dato se oficialice. El *Gráfico 4.11*, muestra dicha variación, donde el tiempo que tomaría en generar la misma prueba disminuiría a 90 minutos, lo que representa un tiempo de procedimiento del 47 % menor al que se está realizando, solamente en términos de tiempo, esto obviamente, también se traduce a una pérdida diaria de dinero, por mantener un proceso ineficiente.



**Gráfico 4.11:** Procedimiento propuesto.

#### 4.2.6 ANÁLISIS DE RELACIONES

Se ha tomado como referencia bibliográfica a Haroldo Herrera y su publicación de Febrero 2007, “Diagnóstico Administrativo”, en la dirección electrónica:

<http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/diagnostico-administrativo-causas-y-efectos-de-los-problemas.htm>.

El análisis de relaciones tiene que ver con el funcionamiento administrativo de la coordinación, comunicación y dependencia que existe entre los departamentos creados para llevar adelante el proceso de producción en los bloques A y B.

Los tipos de relaciones que se deben definir y evaluar son los siguientes:

1. *Entre los niveles jerárquicos que integran la estructura organizacional del área objeto de estudio:* como ya se había mencionado anteriormente, los niveles jerárquicos más altos en los bloques A y B son de Supervisor, todos los supervisores que trabajan en los bloques tienen que reportarse a los Superintendentes que se encuentran asentados en el bloque T. Esta situación acarrea un incremento del tiempo necesario para la coordinación entre departamentos, ya que primeramente y en forma individual cada Supervisor debe comunicar a sus Superintendentes y generar una decisión departamental, para que luego se reúnan para la coordinación final entre ellos. Cabe aclarar, que este procedimiento de comunicación es común, cuando se encuentra en medio una decisión importante o cuando son responsables más de un departamento del proceso, es decir, sobre la ejecución de un proyecto mediano o grande.
2. *Entre el personal en general del área objeto de estudio con las otras áreas:* el personal de operaciones tiene relación directa con el personal de Desarrollo que labora en Quito. En forma cotidiana las dos áreas coordinan diferentes trabajos, también del día a día operacional. Si la gente del Campo tienen alguna idea de mejora de la operación, primero se debe comunicar y solicitar el consentimiento

de su Gerente en el bloque T. Así mismo, si la idea surge del departamento de Desarrollo en Quito, solamente se comunica al gerente de campo y se coordina directamente con los involucrados. Este proceso continúa de esta manera hasta cuando llega alguna decisión a un nivel jerárquico de Gerentes, donde se coordina a través del Gerente de Campo, lo que ocasiona varios reprocesos en relación a la comunicación, o la distorsión de los mensajes, lo que al fin entorpece el trabajo de ejecución.

3. *Entre las funciones y los puestos de trabajo que integran el área:* al no existir un ápice estratégico en los bloques A y B, se ha asignado varias funciones que tienen que ver con la parte administrativa, que en general son desempeñadas por empleados con un nivel superior en la jerarquía organizacional como el de superintendencia. Entre las funciones que se ha asignado al Supervisor de Producción está justamente la coordinación con el resto de departamentos en el Campo e incluso con el Departamento de Desarrollo. El Supervisor de Producción a su vez tiene que delegar sus funciones a niveles inferiores jerárquicos, lo que al final genera una cadena de delegaciones. Como es de esperarse la calidad de los productos entregados por el personal involucrado en la cadena de delegaciones tiene que disminuir o hay actividades que se dejan de realizar o se afecta a la periodicidad de ciertas actividades como por ejemplo, las pruebas de producción de los pozos.
4. *Entre los procesos generales de la organización, en los cuales, hay dependencia del área en por lo menos una de sus actividades componentes:* a pesar de que se delegan funciones administrativas al Supervisor de Producción, en proyectos importantes las personas con dicho cargo no están involucradas activamente sino hasta cuando el proyecto ya está en su fase de ejecución. Existen varias decisiones que se toman directamente desde Quito, sobrepasando la autoridad que extra oficialmente se le ha asignado al Supervisor de Producción, a pesar de que tienen relación directa con la operación, ya el Ingeniero de Campo pertenece a Ingeniería de Producción Quito, debido a que la coordinación de trabajos de



subsuelo requieren de un nivel técnico especializado. Una situación similar sucede entre los departamentos de Facilidades (Quito) y el departamento de Construcciones (Campo).

#### 4.2.7 ANÁLISIS FODA

Como un producto final, a partir del diagnóstico administrativo, se ha construido el análisis FODA (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas) y que se presenta en los *Gráficos 4.12 y 4.13*.

<b>FODA ADMINISTRATIVO</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buen manejo ambiental.</li> <li>- Buenos valores y moral de la empresa.</li> <li>- Trata de ser equitativa y justa con el empleado.</li> <li>- Valora la participación del empleado.</li> <li>- Actitud positiva hacia la transparencia y la responsabilidad.</li> <li>- Sus empleados se identifican con los valores y la moral de la empresa.</li> <li>- Existe actitud positiva para el trabajo en equipo.</li> <li>- Los objetivos anuales se cumplen con eficiencia cercana al 100%.</li> <li>- La presencia de la Empresa es relevante para proveedores, comunidades y gobiernos seccionales.</li> <li>- Excelente imagen como empresa preocupada del medio ambiente.</li> <li>- Excelente equipo técnico.</li> <li>- Buen porcentaje de técnicos con cuarto nivel de estudios.</li> <li>- Buen programa de capacitación.</li> <li>- Programa continuo de perforación de nuevos pozos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La misión y visión existentes no han sido difundidas.</li> <li>- No hay enfoque corporativo de la visión, es decir no se mide la eficacia de la empresa.</li> <li>- Superintendente de Producción es la figura administrativa de los bloques, con limitada decisión. Por tanto hay duplicidad de funciones.</li> <li>- Nexo de comunicación Quito-Campo no está funcionando en forma eficiente.</li> <li>- Estructura centralizada en bloque T.</li> <li>- Cadena de mando y estructura no están bien definidas.</li> <li>- En Campo no se planifica a largo plazo.</li> <li>- No existen procesos operativos documentados.</li> <li>- La planificación se realiza sin la intervención activa de las autoridades de los bloques A y B.</li> <li>- No se identifica con claridad la cultura de la empresa.</li> <li>- El sistema de incentivos, recompensas y equidad no son bien conocidos.</li> <li>- Los componentes e indicadores de eficiencia de la empresa no son conocidos por todos los empleados. Incluso cada gerente tiene su propio punto de vista.</li> <li>- No existe sustento técnico para la asignación de nuevas autoridades.</li> </ul>

**Gráfico 4.12:** Análisis de Fortalezas y Debilidades Administrativas de los bloques A y B

<b>FODA ADMINISTRATIVO</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambio cultural de la Empresa por Cambio de accionistas.</li> <li>- Excelente imagen como Empresa preocupada del medio ambiente.</li> <li>- Precios altos de petróleo.</li> <li>- Posibilidad de expansión captando operaciones en problemas.</li> <li>- Firma de nuevos contratos con el Gobierno Ecuatoriano.</li> <li>- Posibilidad de adquisición de acciones de los socios actuales de los bloques A y B.</li> <li>- Posibilidad de compra de otros bloques en Ecuador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Líneas de producción viejas en mal estado.</li> <li>- PetroProducción tiene problemas continuos de manejo de almacenamiento de crudo, que obliga a las empresas a posponer sus entregas.</li> <li>- El sistema RODA no tiene mantenimiento continuo.</li> <li>- La empresa petrolera no tiene una buena imagen para la opinión pública.</li> <li>- Los servicios petroleros incrementan su precio por la gran demanda del medio.</li> <li>- El precio y tiempo de entrega de los insumos, partes, equipos, etc. han incrementado por la alta demanda del hierro aluminio, cobre, acero, etc.</li> <li>- Nuevas regulaciones y leyes promulgadas por el gobierno.</li> <li>- Firma de nuevos contratos con el Gobierno Ecuatoriano.</li> <li>- Cambio de leyes en la repartición de las utilidades han generado expectativas en las comunidades.</li> <li>- Requerimientos de participación de las operaciones por parte de las comunidades.</li> <li>- Atentados, boicots, paros de comunidades con toma de estaciones.</li> </ul>

**Gráfico 4.13:** Análisis de Oportunidades y Amenazas Administrativas de los bloques A y B.

El análisis FODA servirá de base para la formulación del Plan de Mejoramiento Administrativo en los Bloques A y B.

## **PLAN PROPUESTO**

### **4.2.8 PLAN ESTRATÉGICO**

Se ha hablado mucho del término: “plan estratégico”, hay varios autores que lo definen como un proceso imprescindible dentro de la evolución de las empresas, pero también hay sus detractores y quienes piensan que debe ser tomado como una herramienta que estructura y organiza el proceso de cambio.

Henry Mintzberg en su artículo 94107: “Los altos y bajos del plan estratégico” (traducción del original: The fall and rise of strategic planning, 1994), menciona que los planificadores no deberían crear estrategias, sino que deberían proveer los datos necesarios para que los gerentes piensen estratégicamente y que sean ellos quienes programen la visión. En el mismo escrito menciona que: *“la planificación ha sido siempre una función del análisis, acerca de llegar a una meta o a un grupo de intenciones en una secuencia de pasos a seguir, formalizando dichos pasos, para que estos puedan ser implementados casi automáticamente, y articulando en forma anticipada las consecuencias y resultados luego de cada paso”*<sup>6</sup>.

Además continúa diciendo que el gran contraste que tiene la planificación estratégica con el pensamiento estratégico es que este último se basa en la síntesis (*Síntesis: el acto de combinar diferentes ideas o cosas para hacer un todo que es nuevo y diferente de los ítems considerados separadamente*<sup>7</sup>). Para Mintzberg, como hasta ahora se ha estado manejando el proceso de planificación estratégica, no difiere en nada con una programación estratégica.

El pensamiento estratégico tiene que ver con intuición y la creatividad, cuyo resultado es una perspectiva integrada de la empresa, una no muy precisa y articulada visión de la dirección. Tales estrategias con frecuencia no pueden desarrollarse o proyectarse en forma imaculada, deben tener libertad para aparecer en cualquier momento y un lugar de la organización, típicamente a través de un proceso engorroso o un aprendizaje informal que necesariamente debe ser llevado a cabo por gente de varios niveles quienes estén profundamente involucrados en asuntos específicos a su cargo.

Arie P. de Geu, en su artículo: Planeación como aprendizaje<sup>8</sup>, donde básicamente pone como ejemplo al Grupo Shell, y su habilidad gerencial para llevar 30 filiales, al menos a

---

<sup>6</sup> Henry Mintzberg, The Fall and Rise of Strategic Planning. Article Reprint 94107, 1994

<sup>7</sup> Traducción de Cambridge Dictionary of American English

<sup>8</sup> Arie P. de Geu,; Planning as Learning. Article Reprint 88202. March/April 1988

mantenerse en el mercado por más de 75 años, lo cual advierte, es debido a su constante aprendizaje del mercado en el que se desempeñan cada una de estas filiales y tomando decisiones que le permitan mantenerse o crecer, según sea tiempo de crisis o de bonanza económica. El escrito concluye de esta manera en forma textual: *“Una vez en crisis, cada persona en la organización siente dificultades. La necesidad de cambio es clara. El problema es que tú generalmente tienes poco tiempo y pocas opciones. Mientras más profunda sea la crisis, menos opciones se tienen. La gerencia en crisis, por necesidad, pasa a ser una gerencia autocrática. La característica positiva de una crisis es que las decisiones son rápidas. El otro lado de la moneda es que la implementación es raramente buena, muchas compañías fallan en el intento de supervivencia”*.

#### **4.2.9 ANÁLISIS DEL FODA ADMINISTRATIVO**

En este capítulo se ha realizado un diagnóstico administrativo, como primer paso, que contempla diferentes tipos de análisis, como por ejemplo: análisis de relaciones, de estructura, de funciones, organizacional e institucional, por nombrar algunos. En segundo lugar, el resultado final de todo el diagnóstico administrativo ha servido como base para el análisis FODA, el cual a su vez en un siguiente paso, será usado como herramienta para describir los principales problemas identificados y a partir de esto, como cuarto paso, se procederá a emitir ideas de posibles soluciones o alternativas de solución a cada problema, para finalmente, realizar el plan de mejoramiento como primer producto del estudio y concluir en el Capítulo V con un plan de acción.

##### **4.2.9.1 Problemas asociados a las debilidades encontradas.**

*1.- La misión y visión existentes no han sido difundidas.*

A pesar de que todos los empleados tienen acceso a la red interna, que es el lugar donde se puede encontrar la misión, visión y objetivos de la empresa, muchos no han sentido la necesidad de investigar, justamente porque la Empresa no ha demostrado dado la importancia que se merece su misión, objetivos y visión.

*Solución:* Programar en la página principal de la intranet un link que permita ingresar rápidamente al sitio donde se encuentran la misión, visión y objetivos. Adicional, al momento de encender las computadoras, puede aparecer en el “Escritorio” de la PC aleatoriamente la misión y visión, esto permitirá difundir con éxito, lo que la empresa está buscando y cada empleado podrá direccionar su esfuerzo de mejor manera hacia su cumplimiento.

*2.- No hay enfoque corporativo de la visión, es decir no se mide la eficacia de la empresa.*

Como ya se anotó previamente, una empresa es eficaz cuando es capaz de cumplir con el propósito para el que fue creada, dichos propósitos constan en la misión, leyes o normas de constitución de la empresa e incluso en planes y estrategias a mediano y largo plazo. Este particular encuentra un problema en el crecimiento de la empresa, los objetivos individuales no están alineados al cumplimiento de la visión, sino simplemente de los objetivos a corto plazo y a la misión, lo cual quiere decir que no existe en sí, una cultura de planificación estratégica.

*Solución:* Crear una comisión de alta gerencia para que se definan los componentes de la visión y sus indicadores. De la misma manera, esta comisión crearía una planificación estratégica para 5 y 10 años, lo cual servirá de guía para el resto de empleados y la propuesta de sus objetivos anuales.

*3.- Superintendente de Producción es la figura administrativa de los bloques, con limitada decisión. Por tanto hay duplicidad de funciones.*

El Superintendente de Producción, atiende tanto las funciones propias de su cargo, como también funciones de administración de los bloques A y B, funciones que son propias de un Jefe de Campo, Gerente o Superintendente de Campo. La duplicidad de funciones no permite ser efectivo ni peor proactivo, restando posibilidades para mejorar las condiciones de operación o administrativas. No necesariamente un excelente

técnico será un excelente administrador, pueden existir casos en que sí cumplan las dos funciones en forma efectiva, pero no es posible generalizar.

*Solución:* Buscar entre el personal técnico y administrativo quienes estén preparados para asumir las responsabilidades de un Gerente, Superintendente o Administrador de los bloques A y B con el fin de evitar duplicidad de funciones y más que todo se atiendan con efectividad los problemas y el crecimiento de los mismos.

#### *4.- Nexo de comunicación Quito-Campo no está funcionando en forma eficiente.*

Las personas que laboran en campo sienten que no se toma en cuenta sus ideas y observaciones, al igual que la gente que labora en Quito siente que no se escucha sus observaciones o recomendaciones. El nexo que tienen los dos sitios es el Ingeniero de Campo, quien pertenece al Equipo de Desarrollo de los bloques, pero sus labores las desempeña en campo. Por obvias razones, la prioridad del ingeniero de Campo es conocer y dedicar su tiempo a las operaciones y a su trabajo específico, por lo que sus funciones como nexo quedan relegadas a un segundo plano.

*Solución:* La función de nexo debería ser exclusiva del Administrador asignado para este campo quien debería estar en constante interacción con los departamentos de Quito y de Campo haciendo de esta manera que la comunicación sea más efectiva.

#### *5.- Estructura centralizada en bloque T.*

Al iniciar este trabajo de tesis, la máxima autoridad de los bloques A y B era el Supervisor de Producción, quien ha sido promovido a Superintendente de Producción, lo cual no soluciona de ninguna manera los problemas que se están presentando, simplemente da mayor autoridad en los bloques, aunque las decisiones importantes se las sigue tomando en el bloque T, generando especialmente pérdida de tiempo según lo manifestado en las encuestas.

*Solución:* Descentralizar la estructura de los bloques permitiendo su propia administración.

*6.- Cadena de mando y estructura no están bien definidas.*

Este problema se relaciona con el número 3, ya que la cadena de mando de un Superintendente de Producción no tiene injerencia con los departamentos de construcciones, mantenimiento, EHS, entre otros.

*Solución:* crear una estructura propia de los bloques A y B, que se ajuste a sus requerimientos y necesidades.

*7.- En Campo no se planifica a largo plazo.*

La planificación diaria de las operaciones es como comúnmente se labora en Campo. Justamente la planificación a mediano y largo plazo se realiza en Quito, dicha planificación se la realiza en forma macro y son parte de los planes de desarrollo de los campos, lo cual teóricamente debería complementarse con una planificación más detallada por parte de la gente de campo, quienes son los usuarios finales y ejecutores de las operaciones. El problema de una falta de planificación es el no estar preparados para los cambios, lo que genera toma de decisiones apresuradas que pueden ser erróneas. Este problema se deriva de la formación y capacitación recibida por los técnicos para que realicen sus funciones con efectividad, pero que no incluye una capacitación para que sus funciones administrativas también se desarrollen con efectividad.

*Solución:* Capacitar en asuntos del campo administrativo a quienes estén cumpliendo con estas responsabilidades y darles las herramientas para que se realice al menos una planificación a mediano plazo (2 a 3 años).

*8.- No existen procesos operativos documentados.*

Los procesos no han sido documentados en los bloques A y B, sino que se los sigue con base el "know how" adquirido de los operadores y técnicos en general, quienes están en constante rotación debido a su plan de capacitación. Esto, imposibilita para

que se revise en forma continua los procesos y subprocesos para emprender acciones de mejoramiento e incluso encontrar posibles errores o re-procesos.

Al no existir una base para comparar, los procesos difícilmente podrían afirmarse como que han sido mejorados, a pesar de que se realice un cambio estructural, una actualización tecnológica, un análisis de comportamiento y se haya definido la solución de problemas.

*Solución:* En forma conjunta con el Grupo de Desarrollo en Quito y una comisión formada por integrantes de varios departamentos en Campo, iniciar un programa de documentación de los procesos operativos existentes, que sirvan de base para iniciar un programa de mejora continua. También es importante fomentar la investigación de ítems específicos que hayan generado pérdidas de tiempo, re-procesos o que incluso hayan permitido mejorar las condiciones de operación a más bajo costo y con mayor eficiencia.

*9.- La planificación se realiza sin la intervención activa de las autoridades de los bloques A y B.*

Este problema tiene relación con la falta de un nexo efectivo entre Campo y Quito, la no presencia de la administración de campo y la planificación de los bloques puede generar re procesos.

*Solución:* En el proceso de planificación, solicitar el apoyo activo de campo, el cual debe estar liderado por la máxima autoridad, quien será encargado de transmitir las ideas de Campo.

*10.- No se identifica con claridad la cultura de la empresa.*

Según la opinión de los propios empleados, ellos no se sienten identificados con la nueva cultura empresarial, ya que se ha heredado mucho de la cultura de los accionistas anteriores, lo que ha generado cierta confusión y expectativas,



especialmente debido a que los empleados han creado un juicio de valor respecto a la procedencia de los nuevos accionistas.

*Solución:* Una revisión de los diferentes procesos, en temas cotidianos, como por ejemplo: como se llevan las reuniones de trabajo, transparentar la toma las decisiones de asuntos importantes, horarios de oficina, relaciones interpersonales, fomentar los intercambios culturales en eventos como cenas, campeonatos deportivos.

*11.- El sistema de incentivos, recompensas y equidad no son bien conocidos.*

La falta de información de estos sistemas y su desconocimiento no permite que el empleado se motive para mejorar su desempeño. Además, de que es un derecho del empleado conocer sus beneficios, a pesar de que dichos beneficios están publicados en la página de la intranet, no se ha recordado a los empleados para que ellos accedan y conozcan este particular.

*Solución:* Motivar a los empleados a que conozcan y se familiaricen con los ítems que se encuentran en la intranet, como es el sitio “La esquina del empleado” donde se encuentran todo lo relacionado al empleado. Se podría motivar enviando publicidad por medio de correo electrónico o con uso de banners en la página principal.

*12.- Los componentes e indicadores de eficiencia de la empresa no son conocidos por todos los empleados. Incluso cada gerente tiene su propio punto de vista.*

*Solución:* Organizar una reunión de gerentes donde se definan cuáles son los indicadores y componentes de la eficiencia de la empresa, una vez definidos, enviar un comunicado o publicar en la página web los resultados para el conocimiento del resto de empleados. Un procedimiento de cálculo de cada indicador debería incluirse para evitar divergencia de criterios a posteriori.

*13.- No existe sustento técnico para la asignación de nuevas autoridades.*

El perfil que supuestamente debería cumplir ciertas autoridades ha sido reducido simplemente a requerimientos técnicos y de antigüedad, pero los requerimientos de conocimientos y habilidades administrativas han sido puestas de lado.

*Solución:* Revisar los perfiles de posibles candidatos para la asignación de nuevas autoridades de Campo en el futuro.

Capacitar a los técnicos en temas administrativos.

#### **4.2.9.2 Problemas asociados a las amenazas encontradas.**

##### *1.- Líneas de producción viejas en mal estado.*

Estas líneas son herencias de accionistas anteriores quienes no dieron un mantenimiento efectivo a las líneas de producción, generando que ahora varias de ellas se encuentren fuera de servicio y que otras tengan problemas de ataque bacteriano, corrosión interna y externa, cuyo reemplazo tiene un costo altísimo y que no puede ser reemplazada con una tubería nueva debido a que no se ha llegado a un acuerdo con el gobierno para la firma de un nuevo contrato.

*Solución:* Dar un mantenimiento continuo con chanco<sup>9</sup> y biocida<sup>10</sup> a la tubería con el afán de ir eliminando las colonias de bacterias que pudiesen existir.

Realizar pruebas de presión periódicas, de tal manera que las fugas sean controladas evitando imprevistos.

Encontrar técnicas modernas como el “chanco inteligente” que ayuda a registrar internamente el estado de la tubería y ayuda además a identificar tramos críticos o las que ya deben ser reemplazos. Este tipo de control se lo debe realizar periódicamente, hasta que se pueda proyectar y programar cambios de tramos críticos en el futuro, de

---

<sup>9</sup> **Chanco (pig):** es un elemento mecánico usado para la limpieza interna de las tuberías. Se lo nombra inteligente, cuando incluye sensores que registran los cambios de espesores de la pared de la tubería.

<sup>10</sup> **Biocida:** Producto químico que ayuda a evitar la formación de colonias bacterianas, que se forman por el contacto del oxígeno con el fluido que transporta una tubería o se almacena en algún recipiente.

esta manera se estaría realizando una suerte de mantenimiento preventivo a las líneas, evitando problemas medioambientales y sus respectivas consecuencias.

*2.- PetroProducción tiene problemas continuos de manejo de almacenamiento de crudo, que obliga a las empresas a posponer sus entregas.*

Varias empresas, entre las que se incluye la operadora de los bloques A y B, entregan a estaciones de proceso de crudo que pertenecen a PetroProducción, misma que tiene un control limitado de la calidad del producto entregado, el cual muchas veces puede estar fuera de especificaciones (porcentaje de agua y sedimentos mayores a 1%). Al acumularse volúmenes fuera de los límites permitidos, PetroProducción se ve obligado a solicitar que se detenga el bombeo hacia sus estaciones a las empresas que se encuentran aguas abajo del sistema, generándoles problemas de almacenamiento, si la parada toma varios días.

*Solución:* Mantener diariamente niveles en tanques de almacenamiento cercanos al límite inferior, de tal manera que se tenga un volumen disponible mayor para almacenar en casos de emergencia, evitando cerrar pozos, lo que generaría pérdidas a la Empresa.

*3.- El sistema RODA no tiene mantenimiento continuo.*

La Red de Oleoductos del Distrito Amazónico, construido a inicios de la década de los 70's, tiene un record de cero mantenimientos al año, siendo una gran amenaza para las empresas que usan la red para bombear su producto hacia Lago Agrio, y que para empeorar el escenario, no cuenta con un plan de contingencia para un eventual daño, producido por el desgaste normal o por un atentado.

*Solución:* Tener listo un plan de contingencia, que permita transportar el producto hasta la estación más cercana justo después de aquella donde haya sucedido el daño. Por ejemplo, puede estudiarse el uso de tanqueros, que debe incluir un plan de implementación emergente, realizar acercamientos con empresas de transporte y tener

los accesorios necesarios para instalar temporalmente estaciones de abastecimiento y de entrega hasta que se arregle el tramo dañado del sistema RODA.

*4.- La empresa petrolera no tiene una buena imagen para la opinión pública.*

Dicha imagen se ha ganado la industria petrolera gracias a empresas con poca conciencia medioambiental, las cuales son pocas en relación a aquellas que si les interesa la conservación de la naturaleza.

*Solución:* Iniciar una campaña de imagen de la Empresa donde salga a la luz pública, las actividades realizadas por la empresa a favor del medioambiente, y los esfuerzos que se realizan diariamente para causarle el menor impacto posible, mostrando zonas recuperadas, el apoyo que se brinda a las comunidades, entre otras actividades.

*5.- Los servicios petroleros incrementan su precio por la gran demanda del medio.*

*Solución:* Elegir los trabajos que vayan a generar una mayor relación beneficio – costo, a partir de un plan anual, el mismo que a su vez deberá nacer de un análisis detallado del cumplimiento de objetivos pozo por pozo (comparación de los trabajos propuestos versus lo realizado realmente en el año pasado). Un cronograma de trabajos debe establecerse con los objetivos propuestos, de tal manera que se atienda a los trabajos que generarían mayor utilidad hacia los de menor utilidad o beneficio – costo.

*6.- El precio y tiempo de entrega de los insumos, partes, equipos, etc. han incrementado por la alta demanda del hierro aluminio, cobre, acero, etc.*

*Solución:* Como un efecto de la planificación de proyectos anual, se tendría mayor tiempo para la generación del alcance de los proyectos, lo que permite buscar sin premura la mejor oferta para la adquisición de partes, equipos e insumos que se utilizarán en los diferentes proyectos y que cumplan con las normas internas de construcción, así como regulaciones internacionales.

*7.- Nuevas regulaciones y leyes promulgadas por el gobierno.*

La Asamblea Constituyente que inició su trabajo desde Noviembre del 2007 sin duda promulgará leyes que traten de regular de mejor manera los recursos del Estado, entre ellos el petróleo, lo que al final cambiará las reglas de juego entre las empresas operadoras y el gobierno.

Durante el tiempo que ha tomado realizar esta tesis se han dado lugar varios cambios en el manejo de los contratos petroleros con las empresas operadoras, lo que ha resultado en todo tipo de reacciones de las empresas privadas, desde aquellas que han decidido continuar como si nada estuviera ocurriendo (asumiendo un gran riesgo de pérdida), como aquellas que han amenazado recurrir a arbitrajes extranjeros. La amenaza de los cambios de reglas del gobierno se traduce en riesgo cuando las empresas deciden continuar invirtiendo, ya que es muy probable que no alcancen a recuperar el capital invertido.

*Solución:* Crear planes estratégicos, de cada alternativa que hipotéticamente pudiera darse lugar, de tal manera que se ponga en marcha, cualquiera de ellos, al momento en que se tome una decisión por parte del gobierno dieran lugar. Para esto se puede formar comisiones que atiendan cada alternativa, y que generen su plan estratégico, claro siguiendo un mismo formato para que sea de fácil análisis y evaluación por el resto de las comisiones antes de su aprobación.

El manejo de diferentes escenarios con distintos niveles de riesgo al momento del análisis económico de sus futuras inversiones, el uso de herramientas como árboles de decisión, análisis de portafolio, ayudará a tomar decisiones que permitan maximizar la utilidad de dichas inversiones, con el menor riesgo posible.

Optimizar los procesos en tiempo y costo, focalizando las inversiones justamente a que se cumpla este objetivo, de tal manera que permitan tener un menor gasto operacional y consecuentemente darle un mayor valor al dinero de capital invertido. Dentro de este punto, también se encuentra incluidas las inversiones o gastos que se deben realizar para mantener o incrementar la producción de petróleo y/o disminuir la producción de agua.

#### **4.2.9.3 Análisis de las Fortalezas encontradas.**

Ya que las fortalezas de una empresa son aquellos temas que están resueltos o casi resueltos y que han tenido un desarrollo efectivo, entonces más que un análisis sería prudente enfatizar en lo que se podría hacer para mantener aquellos aspectos que se han cumplido con éxito y en aquellos que no han corrido con la misma suerte dar una idea de cómo se los podría seguir mejorando, de tal manera que representen una verdadera ventaja competitiva para la empresa.

##### *1.- Buen manejo ambiental.*

Mantener los estándares de seguridad industrial, medioambiente y salud del empleado por medio de charlas semanales, videos, panfletos, cursos o cualquier otro medio que mantenga frescos temas relacionados al manejo ambiental, en todas las instalaciones donde labora personal de la Empresa.

##### *2.- Buenos valores y moral de la empresa.*

A pesar de la imagen negativa que tiene la industria petrolera, los empleados de la Empresa están consientes de que sus valores y moral no se han visto comprometidos con acciones y decisiones tomadas por la Empresa y esta trabaja transparentemente y cumpliendo con lo establecido en las leyes ecuatorianas. Cada vez que la cultura de los nuevos socios se vaya afianzando y sea mejor entendida, entonces el empleado sentirá mayor seguridad de cómo su Empresa trabaja, aunque la opinión pública generalice en los temas negativos a todas las empresas privadas.

##### *3.- Trata de ser equitativa y justa*

Con los empleados, empresas de servicios, con los pobladores de las zonas anexas a los bloques A y B, con los municipios a los que pertenecen los bloques y con todos los involucrados directa e indirectamente con la administración y las operaciones en general.

##### *4.- Valora la participación*

Los empleados directos tienen acceso por medio de una página en la intranet donde se pueden comunicar con el Presidente de la Empresa directamente, lo que demuestra que la Empresa valora la opinión de los empleados, sin importar el nivel en la estructura organizativa de donde provenga la opinión. Para incrementar la participación de los empleados se pueden idear varias encuestas para que sean publicados sus resultados en la página intranet, podrían ser encuestas de aceptación, conocimiento, satisfacción, entre otras.

*5.- Actitud positiva hacia la transparencia y la responsabilidad.*

Los empleados de la Empresa están muy conscientes de la trascendencia que tiene el cumplimiento de sus objetivos año tras año además de sus responsabilidades normales propias de sus cargos.

*6.- Sus empleados se identifican con los valores y la moral de la empresa.*

Esta confianza mutua es muy importante que se mantenga para la buena salud de la Empresa. Existe cargo de confianza cuyo nombre proviene de justamente la confianza que da la Empresa a ciertos empleados para el manejo de información confidencial o sensible. El manejo de esta información se basa en los valores y la moral de la empresa y de sus empleados, por eso, la confianza es mutua.

*7.- Existe actitud positiva para el trabajo en equipo.*

La mayoría de proyectos que se emprenden se los realiza con la participación de más de un departamento, por lo que el trabajo en equipo es una de las virtudes que se ha ido alimentando a través del tiempo y mejorando en varios aspectos, como en la efectividad del tiempo de reuniones, enfoque a la agenda de las reuniones en los temas propuestos, entre otras mejoras.

*8.- Los objetivos anuales se cumplen con eficiencia cercana al 100%.*

A pesar de aquello, el sistema de evaluación se está revisando, para alcanzar la característica de equidad que es un factor primordial cuando se comparan objetivos tan

diversos y de diferente nivel de impacto en su cumplimiento y el cumplimiento de la misión y visión de la Empresa.

*9.- La presencia de la Empresa es relevante para proveedores, comunidades y gobiernos seccionales.*

La generación de trabajo tanto para mano de obra calificada y la que no lo es, con una excelente remuneración dentro del mercado laboral, de personal directo o por medio de empresas de servicios y para personal de las localidades aledañas a las operaciones y para aquellos que provienen de otras provincias, hace que la operación sea relevante para cada uno de ellos y cumpla un rol fundamental en la economía nacional.

El rol de la empresa no cambiará, mientras que su relevancia si puede cambiar, por lo que es necesario mantenerla para que exista una buena relación con las comunidades, mientras que las operaciones fluyen con normalidad.

*10.- Excelente imagen como empresa preocupada del medio ambiente.*

Ganarse la imagen de la empresa petrolera que tiene mayor gestión en el cuidado ambiental dentro de las operaciones es un trabajo de muchos años de esfuerzo, por lo que la empresa incluso ha sido merecedora de reconocimientos y premios internacionales por logros alcanzados, como por ejemplo: tres años consecutivos sin accidentes de pérdida de tiempo para empleados directos de la Empresa.

*11.- Excelente equipo técnico.*

Con equipo técnico se refiere a todo el personal que labora en las áreas de desarrollo, producción, mantenimiento, construcciones, salud, medioambiente y seguridad industrial, quienes son entrenados por la empresa, para que sus conocimientos se mantengan frescos y actualizados, permitiendo incluso entrenamiento en el exterior a cuenta de la Empresa.

*12.- Buen porcentaje de técnicos con cuarto nivel de estudios.*



Especialmente en el área de desarrollo, el 20% de empleados han terminado o están cursando el cuarto nivel de estudios, lo que representa una fortaleza desde el punto de vista de que estas personas estarían en condiciones de discutir temas gerenciales, convirtiéndose en una suerte de asesores para toma de decisiones para la realización de proyectos nuevos u optimización de las operaciones.

*13. - Buen programa de capacitación.*

El programa de capacitación trata de ser integral, es decir, se ocupa no solo del aspecto científico de lo que el cargo del empleado requiere para mantenerse actualizado, sino también de la parte humana, donde se trata de mantener al empleado motivado para realizar sus tareas en el trabajo, pero también para que mejoren sus relaciones con su familia, de esta manera fomentando para la salud mental del empleado.

*14.- Programa continuo de perforación de nuevos pozos.*

A pesar de los cambios de reglas de juego por parte del gobierno, la Empresa ha continuado sus inversiones con el fin de mantener e incluso de incrementar su producción como ha sido el caso del bloque B. Mantener el programa de perforación da una base muy fuerte de manejo transparente de la Empresa y demuestra la buena fe de la Empresa en sus operaciones, en comparación con otras empresas que escogieron detener todo tipo de inversión. Desde ese punto de vista, hay una oportunidad de negociar los nuevos contratos con el gobierno en términos que no tengan un impacto económico negativo.

Como la producción normal de los pozos productores va declinando con el tiempo, mientras recupera reservas, es necesario perforar pozos que mantengan o permitan incrementar la producción de petróleo, si se prescindiera de un programa de perforación simplemente se espera que la declinación continúe hasta que los pozos vayan alcanzando sus límites económicos y consecuentemente sean cerrados.

#### **4.2.9.4 Análisis de las Oportunidades encontradas.**

##### *1.- Cambio cultural de la Empresa por cambio de accionistas.*

Los empleados de la Empresa en estudio son en su mayoría ecuatorianos con una herencia cultural de trabajo de América del Norte y desde el 2003 han estado experimentando la influencia de la cultura asiática, que como es de conocimiento ha tenido un gran crecimiento durante la última década. Aunque las prácticas gerenciales difieren entre culturas, hay aspectos que de la cultura asiática que pueden tomarse para el crecimiento individual de los empleados, como por ejemplo, el análisis más profundo de los prospectos antes de tomar una decisión final, el darle valor a las opiniones de expertos y de personas con larga experiencia, entre otros aspectos.

##### *2. – Excelente imagen como Empresa preocupada del medioambiente.*

Igual que en el punto anterior, el tener el reconocimiento nacional e internacional de un compromiso con el medioambiente genera un gran valor a lo que se esperaría como resultado de las negociaciones con el gobierno.

##### *3.- Precios altos de petróleo.*

Esta es una buena razón para seguir creciendo, generando beneficios para el Estado y para la Empresa.

##### *4.- Posibilidad de expansión captando operaciones de otras Empresas en problemas.*

También es una oportunidad de crecimiento de la empresa, la cual es soportada por las oportunidades 2 y 3. Además es una forma de llegar a ser la Empresa privada más importante del Ecuador como reza su visión.

##### *5.- Firma de nuevos contratos con el Gobierno Ecuatoriano.*

Este aspecto es una oportunidad desde el punto de vista de la misma negociación que se está llevando a cabo previo a la firma de los contratos. Existen puntos que la Empresa propone revisar de los contratos antiguos, tal es el caso de la fecha de

terminación de los mismos, especialmente del bloque A que concluirá en el 2012, lo cual no deja tiempo para hacer nuevas inversiones de prospectos obtenidos de las exploraciones realizadas.

*6.- Posibilidad de adquisición de acciones de los socios actuales de los bloques A y B.*

En la actualidad la Empresa poseen el mayor paquete accionarios de los bloques A y B, dos empresas son socios activos una en cada bloque y con diferentes porcentajes. La propuesta del Gobierno Central para la revisión y firma de nuevos contratos ha causado malestar en dichos socios, a tal punto que uno de ellos ha optado por el arbitraje internacional del Centro Internacional de Arreglo de Diferencias Relativas a Inversiones CIADI, por lo que la oportunidad de adquisición de sus acciones está latente, lo cual representa una oportunidad de crecimiento.

*7.- Posibilidad de compra de otros bloques en Ecuador.*

Existen Empresas que han solicitado el arbitraje del CIADI, o que tienen problemas de manejo ambiental, o que tienen problemas con la Dirección Nacional de Hidrocarburos, y que pueden ser adquiridas por la Empresa constituyéndose una posibilidad de expansión.

**4.2.10 PLAN DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO DE LOS BLOQUES A Y B.**

Como producto final del Capítulo 4, se propone un plan de mejoramiento administrativo, que consiste primordialmente de una sugerencia basada en todos los análisis realizados a lo largo de este capítulo y que ha involucrado a personal de los bloques A, B y T en donde la Empresa mantiene participación con el Estado.

El plan únicamente nombrará los pasos a seguirse, mientras que su plan de acción se lo formulará en el Capítulo 5, con estas aclaraciones, el plan de mejoramiento administrativo se ha definido de la siguiente manera:

#### **4.2.10.1 Plan de Mejoramiento de la Estructura**

- a) Formar una comisión compuesta por representantes de los departamentos de Recursos Humanos, Desarrollo bloques A y B y Operaciones, para realizar un estudio a profundidad de la estructura administrativa en los bloques A y B, cuyos objetivos serían:
  - i) Analizar la implementación de una nueva estructura administrativa para los bloques A y B, **descentralizada** del bloque T.
  - ii) Redefinir la cadena de mando en la estructura organizativa de los bloques A y B, basada en la nueva estructura.
  - iii) Establecer los lazos de comunicación de ida y vuelta entre Quito – Bloques A y B, Bloque T – Bloques A y B.
  - iv) Asignar responsabilidades para cada cargo en la nueva estructura.
  - v) Formular un plan de carrera para quienes laboran en los bloques A y B.

#### **4.2.10.2 Plan de Mejoramiento de los Procesos**

- a) Iniciar un plan de optimización de los procesos operacionales y administrativos, cuyos objetivos sean:
  - i) Analizar, documentar y medir su tiempo de realización y la eficiencia de todos los procesos en la operación de los bloques A y B.
  - ii) Revisar en conjunto con comisiones formadas por representantes de los departamentos involucrados en los procesos, cada uno de ellos, de lo macro a lo micro, proponer la optimización de aquellos ineficientes con un plan de implementación y documentar el nuevo proceso.
  - iii) Alinear los nuevos procesos con la nueva estructura (de darse el caso)

- iv) Poner en práctica los nuevos procesos y evaluarlos, corregir de ser necesario y re-evaluar.
- v) Establecer los índices de eficiencia con los que se medirán los nuevos procesos.

#### **4.2.10.3 Plan de Mejoramiento de los Empleados**

- a) Informar a los empleados acerca del sistema de incentivos vigente.
- b) Formular un plan de carrera para los empleados de los bloques A y B, que les invite a superarse y a competir sanamente por alcanzar nuevas posiciones dentro de la nueva estructura organizativa.
- c) Permitir que los empleados sean parte activa de las comisiones de mejoramiento de los procesos.

#### **4.2.10.4 Planes de Contingencia**

- a) Líneas de Emulsión en mal estado, donde:
  - i) Realizar corridas con “chancho inteligente<sup>11</sup>” para detectar puntos críticos y se les asigne niveles de criticidad.
  - ii) En las tuberías donde no se pueda correr el chancho inteligente, realizar pruebas de presión hidrostática, para reemplazar los segmentos que hayan cedido a la presión.
  - iii) Dar mantenimiento continuo a las líneas de producción para evitar que las condiciones de las líneas se sigan deteriorando.
  - iv) Reemplazar los segmentos que sean necesarios y de ser económico, reemplazar las líneas en su totalidad.

---

<sup>11</sup> Chancho (Pig): es un elemento mecánico que sirve para limpiar las tuberías por dentro. Se lo nombra inteligente cuando incluye sensores que registran cambios de espesores de la pared de la tubería.

- b) Sistemas RODA y de almacenamiento de crudo en las Estaciones de proceso que pertenecen a PetroProducción, están en mal estado y representan una gran amenaza que nos imposibilitaría la entrega de nuestra producción por un tiempo que es proporcional al daño que se suscite. Para mitigar las pérdidas que pudiesen darse se propone:
- i) Realizar un Plan de contingencia con un sistema de transporte alternativo, como puede ser una nueva tubería que permita entregar a OCP en lugar de al RODA, temporalmente o por un tiempo indefinido, o transportar el crudo por medio de tanqueros. Para el transporte por tierra se necesitaría crear un proyecto que incluya la construcción de facilidades para el abastecimiento de los tanqueros y la fiscalización de la carga, firmar MSA's<sup>12</sup> con empresas de transporte de combustibles, de tal manera que en caso de emergencia se implemente el plan de contingencia con pérdidas de producción menores.
  - ii) Documentar los planes de contingencia.
  - iii) Entrenar a los empleados que se involucrarían en las operaciones de contingencia.
- c) Firmar MSA's con proveedores de servicios, equipos y repuestos que permita escoger la mejor opción en precio y calidad y además, que permita la competencia entre ellos.
- d) Mantener el equipo negociador de los actuales contratos y darle el apoyo necesario para que se cumplan los objetivos de la empresa.

---

<sup>12</sup> MSA: Master Service Agreement. Acuerdo de Servicios Maestro.

## **CAPÍTULO V**

### **5. PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACION DEL PLAN.**

La implementación del plan propuesto en el Capítulo IV es en realidad una serie de propuestas de acción, donde se definirá un alcance y sus objetivos principales, necesarios para que se inicie el cambio esperado por el personal de Campo y de Quito, tratará de solucionar problemas como es la comunicación ineficiente , entre Quito y los bloques A y B y estos con el bloque T, tanto de ida como de vuelta, lo cual se sugiere en las encuestas formuladas, que se debe a la carencia de un administrador exclusivo de los bloques A y B, quien sea el lazo de comunicación con el resto de la Empresa.

### **ALCANCE DEL PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA ESTRUCTURA**

#### **5.1.1 INTERESADOS**

Los interesados para el mejoramiento de la estructura organizativa son todos los empleados que laboran en los bloques A y B, incluido el Gerente de Campo (Usuarios), el Gerente del Departamento de Desarrollo de los bloques A y B (Patrocinador), el Gerente de Operaciones (Director funcional), Gerente de Recursos Humanos (Director Técnico).

#### **5.1.2 ALCANCE**

Para el mejoramiento de la estructura actual o su reemplazo por una estructura que de mayor funcionalidad, agilidad, flexibilidad, coordinación y comunicación, los involucrados deberán idear una estructura organizativa que refleje la situación de los bloques A y B, esto es, su tamaño, antigüedad, el tipo de sistemas de producción, la distribución de los pozos, plantas de proceso, su grado de complejidad, dinamismo de su medio ambiente, experiencia técnica-gerencial de sus miembros y experiencia técnica-gerencial de los equipos de soporte.

Los espacios de control, tipos de formalización y descentralización, sistemas de planeación, así como las estructuras matrices no deben seleccionarse de manera independiente, sino que deben configurarse de manera lógica en grupos consistentes internamente.

Henry Mintzberg y James Quinn en libro, “El Proceso Estratégico”, Capítulo 6 indican que para la formulación de una nueva estructura se debe tomar en cuenta “Las seis partes básicas de la organización” que son: el núcleo de operaciones, el ápice estratégico, la línea intermedia, la tecnoestructura, el apoyo administrativo e ideología (una cultura bien sustentada y firme), cada una de estas partes se describen en el Capítulo II.

En segundo lugar, hay que tomar en cuenta los seis mecanismos básicos de coordinación que deben cumplir con dos requisitos fundamentales: la división de trabajo y la coordinación:

- La adaptación mutua.
- La supervisión directa.
- La estandarización del proceso de trabajo.
- La estandarización de los resultados.
- La estandarización de las habilidades.
- La estandarización de las normas.

Los parámetros fundamentales del diseño de una estructura deben definirse, para un producto final acorde a las necesidades de los bloques, por eso, entre otras cosas se debe definir según Mintzberg:

- La especialización del trabajo.
- Formalización del trabajo: estructuras burocráticas u orgánicas.
- La capacitación.



- El adoctrinamiento.
- La agrupación de unidades.
- El tamaño de la unidad.
- Los sistemas de planeación y control.
- Los dispositivos de enlace.
  - (a) Las posiciones de enlace
  - (b) Los grupos de trabajo temporales y permanentes
  - (c) Los administradores integradores
  - (d) La estructura matriz
- La descentralización.

Además, deben considerarse los factores situacionales o de contingencia que son influenciados por los parámetros de diseño y viceversa de los bloques, entre dichos factores se encuentran:

- Edad y tamaño
- Sistema técnico
- El medio ambiente
- El poder

Por último, para combinar los atributos de la organización, que son las partes, mecanismos de coordinación, parámetros de diseño y factores situacionales, se debe recurrir a sus diferentes configuraciones.

#### **i. Objetivos Principales:**

- (1) Analizar la situación actual administrativa de los bloques y la implementación de una nueva estructura administrativa para los bloques A y B, **descentralizada** del bloque T, que cumpla los principios básicos de

una organización: unidad de mando, especialización, paridad de autoridad y responsabilidad, equilibrio dirección-control y definición de puestos.

- (2) Definir los perfiles de las autoridades asignadas en cada área, responsabilidades y funciones de cada puesto de trabajo.
- (3) Redefinir la cadena de mando en la estructura de los bloques A y B.
- (4) Establecer qué cargos (o el cargo) que tendrá la responsabilidad de llevar a su cargo los lazos de comunicación de ida y vuelta entre Quito – bloques A y B, bloque T – bloques A y B.
- (5) Formular un plan de carrera para quienes laboran en los bloques A y B.

- **Objetivo (1):**

La estructura administrativa de los bloques se acerca mucho a lo que Mintzberg nombra como “*organización máquina*”, debido a que existen tareas que requieren personal altamente calificado y por ese motivo la estructura tiene una línea intermedia bastante amplia, localizada en Campo, mientras que su tecnoestructura (staff) está localizada en Quito. El tipo de organización máquina apareció con la revolución industrial y se destinó a empresas de producción masiva. Por tanto, una revisión de la estructura y optimización o re-configuración con los mismos empleados es imprescindible.

Para llegar a una propuesta se siguieron los pasos básicos para organizar una empresa, siguiendo el texto de los Apuntes de Juan Pablo Amador, [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/procesoadministrativo/default4.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/procesoadministrativo/default4.asp):

*a. División de trabajo*, es decir, dividir la carga de trabajo entera en tareas que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas o grupos.

*b. Departamentalización*, o combinar las tareas en forma lógica y eficiente, la agrupación de empleados y tareas.

*c. Jerarquización*, establecer dependencia directa.

d. *Coordinación*, es decir, establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración.

De acuerdo a los resultados mostrados en el Capítulo IV, donde se comprueba la existencia de varios problemas de orden administrativo, comenzando por ejemplo, con cosas básicas como la duplicidad de funciones, y según la teoría escrita en los párrafos anteriores, se propone la siguiente estructura organizacional (*Figura 5.1*), la cual usa el mismo personal que labora en Campo, *-asumiendo inicialmente que sus perfiles son los adecuados para que la nueva organización trabaje en forma eficiente-* y conservando además, su horario de trabajo actual, es decir la modalidad de 14 días laborables y 14 días de descanso para cada empleado.

Los cambios importantes con respecto a la organigrama vigente es que se crea el cargo de *Gerente Bloques A y B* (que puede ser también llamado con cualquier otro nombre que describa su máximo cargo dentro de la estructura administrativa de los bloques A y B), cuya función es ser el enlace Campo – Quito, bloques A y B – bloque T, además de la planificación, dirección y control administrativos, dejando la solución de los problemas técnicos a su equipo de trabajo y a un nuevo departamento denominado “*de Optimización*”.

Aunque su nombre lo dice todo, la idea de crear el departamento de Optimización es que haya una revisión continua y documentación de los procesos, que busque el ahorro de recursos, se encargue del mantenimiento y optimización de los equipos y facilidades de superficie y sean quienes se dediquen a la solución de problemas técnicos.

Cabe mencionar aquí lo que la norma ISO 9000:2005, (pág. 4) atribuye al valor de la documentación: la documentación permite la comunicación del propósito y la coherencia de la acción. Su utilización se contribuye a:

- a) Lograr la conformidad con los requisitos del cliente y la mejora de la calidad
- b) Proveer la formación apropiada;
- c) La repetibilidad y la trazabilidad:

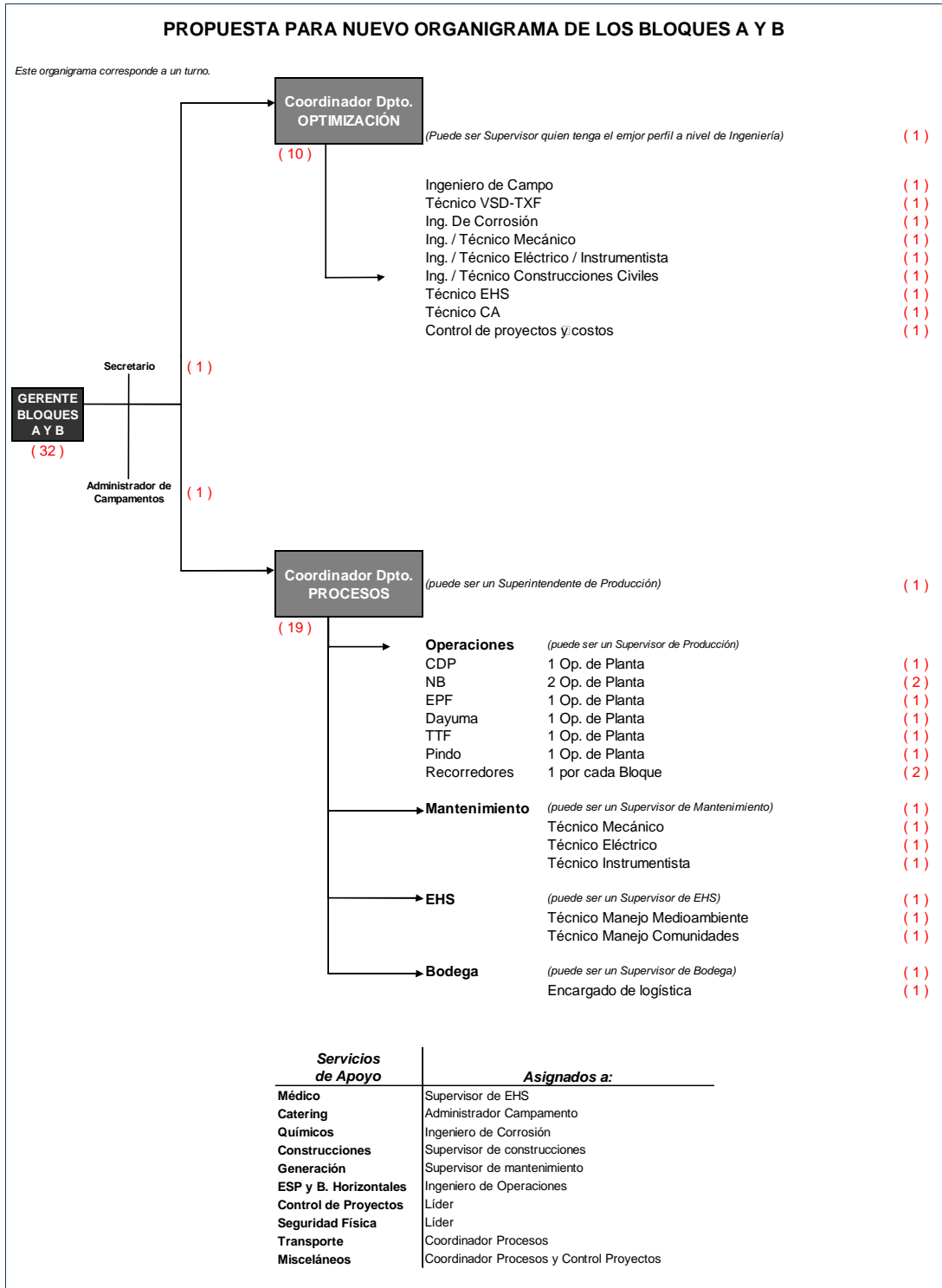
- d) Proporcionar evidencia objetiva, y
- e) Evaluar la eficacia y la adecuación continua del sistema de gestión de calidad.

La elaboración de la documentación no debería ser un fin en sí mismo, sino que debería ser la actividad que aporte valor.

Otra función del Departamento de Optimización es la de solucionar los problemas de confiabilidad de datos que se generan en el Oriente. Como ya se explica anteriormente, los datos son utilizados por usuarios como el Departamento de Desarrollo o el mismo de Optimización para sus análisis e interpretación, por lo que este departamento será el responsable de validar y transmitir toda la información generada en los diferentes procesos.

Obviamente hay una parte operativa, el *Departamento de Operaciones* son quienes estarían encargados, como hasta ahora de recolectar la información, mantener los procesos trabajando dentro de las especificaciones y estándares nacionales e internacionales.

Por último, están todos aquellos cargos de apoyo, médico, administrador de campamento, seguridad física, entre otros, que son importantes para la operación diaria, pero que no agregan valor al producto final.



**Gráfico 5.1:** Organigrama propuesto para los Bloques A y B.

**Objetivo (2):**

El perfil del “Gerente Bloques A y B” propuesto en la *Figura 5.1*, debe cumplir con los siguientes requerimientos:

- Visión propia del sistema de administración y extracción de crudo.
- Capacidad de realizar alianzas estratégicas.
- Poder de negociación.
- Carisma.
- Liderazgo.
- Debe poseer título de tercer nivel (obligatorio) y de cuarto nivel administrativo o técnico (opcional), de preferencia Ingeniería, con mínimo 5 años de estudio.
- Debe conocer el negocio de producción de petróleo, con experiencia de al menos 10 años en el negocio petrolero.
- Tener experiencia en las áreas de Operaciones, Desarrollo, Facilidades con preferencia conocer el manejo administrativo de los bloques.
- Leer, escribir y hablar con fluidez en idioma inglés.

Las responsabilidades que tendrá el Gerente serán:

- Gestionar los recursos con los que se esperan alcanzar los objetivos planteados.
- Gestionar con imaginación.
- Tener un plan de contingencia que le permita reponerse de cualquier problema.
- Estar alerta a las oportunidades y a las amenazas externas, que pueden escapar de su control.
- Desarrollar un proceso de planeación estratégica.
- Viabilizar la ejecución y control de los proyectos planificados.

- Administrar la operación del Campo y el mantenimiento de todos los equipos en general.
- Optimizar, controlar y reducir costos en la ejecución de los procesos operacionales.
- Planificar y documentar los objetivos anuales.
- Mantener una comunicación efectiva entre Campo y Quito.
- Desarrollar las relaciones entre colegas.
- Llevar a cabo negociaciones.
- Motivar a sus subordinados.
- Resolver conflictos.
- Establecer redes de información y difundirlas.
- Tomar decisiones con información escasa o ambigua.
- Dirigir reuniones efectivas.
- Permanecer informado de los acontecimientos de la Empresa en general.

El perfil del “*Coordinador del Departamento de Optimización*”, debe ser mucho más técnico que administrativo, y debería cumplir los siguientes requisitos:

- Conocimiento del proceso de optimización.
- Conocimiento de todos los procesos de campo.
- Poder de análisis y síntesis, para la solución de problemas.
- Debe ser proactivo.
- Poder de negociación.
- Carisma.
- Liderazgo.

- Conocer en detalle los procesos Operativos.
- Debe poseer título de tercer nivel (obligatorio) y de cuarto nivel técnico (opcional), de preferencia Ingeniería, con mínimo 5 años de estudio.
- Debe conocer el negocio de producción de petróleo, con experiencia de al menos 10 años en áreas de Operaciones, como construcciones, producción o mantenimiento.

Entre sus responsabilidades más importantes están:

- Dirigir el Departamento de Optimización y plantear sus objetivos.
- Estar a cargo de todos los procesos de Campo: generación, implementación, optimización, revisiones, eliminación, etc.
- Definir índices que permitan medir el éxito de su gestión.
- Coordinar con los otros departamentos para que se cumpla el plan de acción propuesto por su Departamento para optimizar los procesos.
- Documentar los procesos actuales, mantener un plan de mejora continua de los mismos, eliminar o modificar los procesos hasta encontrar el punto óptimo de operación.
- Encargarse de la planificación del mantenimiento, cambio, modificación y reparación de las facilidades de superficie, en conjunto con el departamento de operaciones.
- Ser parte de la planificación de proyectos propuestos por el Grupo de Desarrollo y ser parte activa en las fases de: desarrollo del alcance, ejecución y control del proyecto.
- Validar y controlar la información generada en Campo.
- Distribuir la información validada a los clientes internos.
- Enviar información oficial al gobierno.



- Dar apoyo al Departamento de Operaciones.

El “*Coordinador del Departamento de Procesos*” debe tener un perfil netamente técnico:

- Conocer todos los procesos de campo al detalle.
- Capacidad de ejecución probada.
- Manejo de cronogramas para el cumplimiento de los programas de mejoramiento de procesos propuestos.
- Ser líder.
- Capacidad de mando y manejo de personal.
- Capacidad de delegación.
- Habilidades de trabajo en equipo. Debe poseer título de tercer nivel (obligatorio) y de cuarto nivel (opcional), de preferencia Ingeniería, con mínimo 3 años de estudio.
- Debe conocer el negocio de producción de petróleo, con experiencia de al menos 8 años en el negocio petrolero.

Las responsabilidades del Coordinador de Procesos son en forma básica:

- Manejar las operaciones de producción, los equipos e instalaciones en superficie en general y todos los asuntos relacionados a medioambiente y comunidades.
- Coordinar procesos combinados entre los departamentos de producción, mantenimiento, EHS, Comunidades, etc.
- Ser quien responde acerca del desempeño de las operaciones de producción, mantenimiento de equipos, seguridad industrial, de salud y medioambiente.
- Controlar las operaciones, tomar acciones preventivas y correctivas en las operaciones para evitar pérdidas de producción, re-procesos o personal

accidentado o alguna condición que pueda poner en riesgo al personal y equipos.

- Recolectar información de las operaciones y enviarla cruda a los departamentos que la hayan solicitado o que la necesitan para su análisis.
- Cumplir con los procedimientos y programas ideados para el desempeño óptimo de los procesos.
- Documentar históricamente los principales acontecimientos en la operación diaria.
- Mantener los estándares establecidos por el gobierno para la entrega del crudo e inyección de agua, para mantenimiento de presión o recuperación secundaria.

**Objetivo (3):**

Para establecer la cadena de mando se debe considerar, por ejemplo que, un subordinado sólo deberá recibir órdenes de un solo jefe, cuando no se respeta este principio se generan fugas de responsabilidad, se da la confusión y se produce una serie de conflictos entre las personas. La cadena de mando en Campo es bastante corta, apenas existen dos niveles bajo el Gerente y únicamente existen dos coordinadores departamentales, quienes tienen a su cargo el último nivel del organigrama, dicho nivel en el caso del departamento de optimización necesita de un nivel alto de experiencia y conocimiento.

**Objetivo (4):**

La responsabilidad de una comunicación efectiva con el medio externo a los bloques A y B es únicamente del Gerente de Campo, quién en caso de ausencia delegará a quien estime conveniente de acuerdo al órgano regular que se haya establecido.

El Gerente de Campo deberá estar presente en la planificación anual que hasta ahora la lleva a cabo el grupo de Desarrollo de Quito con mínimo apoyo de Campo, para esto el gerente tendrá una posición que presentar y defender para que sea estudiada e

incluida en las proyecciones de gastos e inversión anual. Así mismo será el portavoz del grupo de desarrollo y transmitirá a sus empleados los objetivos planteados y planificará conjuntamente con ellos cómo se llevarán a cabo el cumplimiento de los objetivos.

Aunque sus funciones se realizarán principalmente en Campo, pero deberá viajar continuamente a Quito a cumplir reuniones programadas en las que se trate problemas y asuntos relacionados a la operación de Campo o cualquier situación que requiera su presencia.

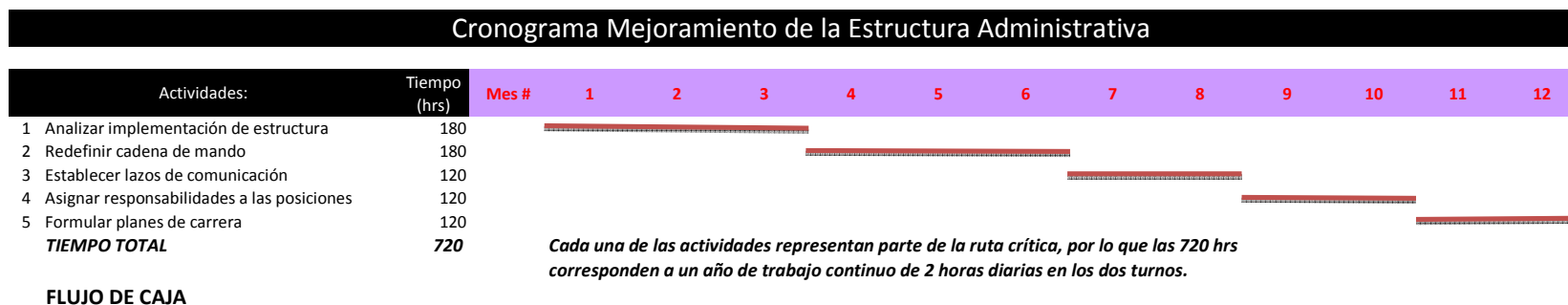
**Objetivo (5):**

El plan de carrera de los empleados de Campo es una de las actividades que el Gerente de Campo debería resolver en conjunto con el departamento de Recursos Humanos y la Gerencia de Operaciones, por lo que no se incluirá como parte de este estudio.

Sin embargo, se incluye dentro de los objetivos, debido a la importancia que tiene el que se marque un camino claro y las posibilidades de crecimiento que tendrá cada posición dentro de la organización. Así, una persona que sea parte del organigrama conocerá qué requisitos tiene que cumplir antes de proyectarse hacia un puesto de mayor nivel.

Los costos necesarios para ejecutar el plan de mejoramiento estructural se basan únicamente en el costo del tiempo de cada integrante de las comisiones a formarse, pero fue necesario estandarizar valores aproximados de los sueldos y salarios de cada uno para poder realizar un cálculo confiable.

El *gráfico 5.2* se presenta un cronograma de cumplimiento de los objetivos planteados en este plan de mejoramiento de la estructura administrativa. El tiempo total estimado es de 720 horas repartidas a lo largo de 12 meses. Para la ejecución de éste plan se necesitarán al menos 22 personas que dediquen 2 horas diarias a este plan, por lo general en forma temporal:

**FLUJO DE CAJA**

**Costo por Personal**

	Mes #	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
<b>Costo Total Personal requerido</b>		<b>8.880</b>	<b>8.880</b>	<b>8.880</b>	<b>8.880</b>	<b>8.880</b>	<b>8.880</b>	<b>8.880</b>	<b>8.880</b>	<b>16.080</b>	<b>16.080</b>	<b>24.000</b>	<b>24.000</b>	<b>151.200</b>
a Representante de Desarrollo Quito		1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400
b Representante de Recursos Humanos		1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400
c Supervisor de Salud, Medioambiente y Seguridad										1.200	1.200	1.200	1.200	4.800
d Supervisor de Producción										1.200	1.200	1.200	1.200	4.800
e Supervisor de Facilidades y Construcciones										1.200	1.200	1.200	1.200	4.800
f Supervisor de Mantenimiento										1.200	1.200	1.200	1.200	4.800
g Ing. Campo										1.200	1.200	1.200	1.200	4.800
h Supervisor de Seguridad										1.200	1.200	1.200	1.200	4.800
i Técnicos nivel Líder (12)												14.400	14.400	28.800
j Gerente Operaciones		1.920	1.920	1.920	1.920	1.920	1.920	1.920	1.920	1.920	1.920			19.200
k Gerente Bloques A y B		1.920	1.920	1.920	1.920	1.920	1.920	1.920	1.920	1.920	1.920			19.200
l Gerente de Campo		2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400			24.000
m Viajes al Oriente		140	140	140	140	140	140	140	140	140	140			1.400
n Material y papelería		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100			1.000

**Gráfico 5.2:** Cronograma del Plan de Mejoramiento de la Estructura con el costo por el personal involucrado.

## **ALCANCE DEL PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS.**

Ya que los procedimientos es la manera de llevar a cabo los procesos, la modificación o mejoramiento de ellos equivale a modificar o mejorar el proceso en sí. El mejoramiento de los procedimientos como el que se muestra en el capítulo IV, referente a las pruebas de producción de pozos, en tiempo de ejecución, muestra el mejoramiento de un proceso desde una de sus aristas, que en este caso es la toma de datos y reporte de resultados. Los requerimientos del proceso (entradas) son todos los parámetros que se requieren un monitoreo continuo para conocer el comportamiento del yacimiento, la eficiencia del equipo de levantamiento artificial, los porcentajes de mezcla de los fluidos (petróleo, agua y gas). La realización del producto no es más que la toma de datos y preparación del reporte (procedimiento presentado), mientras que el resultado final es una base de datos diaria, en forma de reporte, donde se grafican los principales parámetros para conocer su tendencias. Esta base de datos por pozo se usa para generar otros reportes para gobierno, gerencia y socios, que vendrían a ser otros procesos.

### **5.1.3 INTERESADOS**

Los interesados para el mejoramiento de los procesos son todos los empleados que laboran en los bloques A y B, incluido el Gerente de Campo (Usuarios), el Gerente del Departamento de Desarrollo de los bloques A y B (Patrocinador), el Gerente de Operaciones (Director funcional), Líder de los bloques A y B (Director Técnico).

### **5.1.4 ALCANCE**

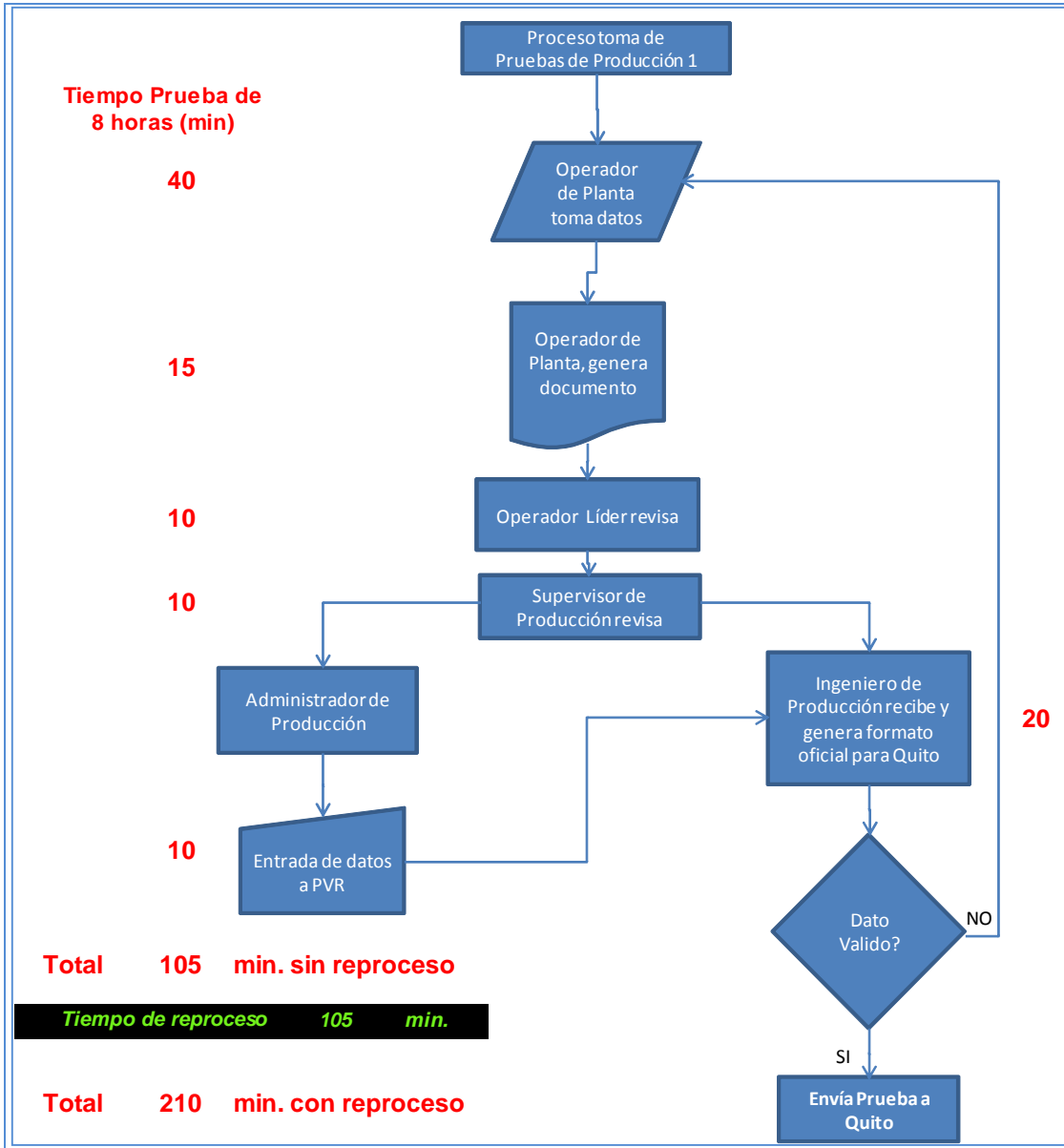
El organigrama propuesto en el “*Plan de Mejoramiento de la Estructura*” puede generar un ahorro importante de recursos, una vez que su departamento de optimización inicie su trabajo, aquel departamento sería el encargado de los procesos y de su desempeño óptimo.

Retomando el ejemplo mostrado en el Capítulo IV, acerca del procedimiento de “*Toma de Prueba de Producción*”, mostrado nuevamente en la *Gráfico 5.3*, pero esta ocasión se incluye el tiempo estimado en minutos que tomaría en promedio realizar cada actividad del procedimiento.

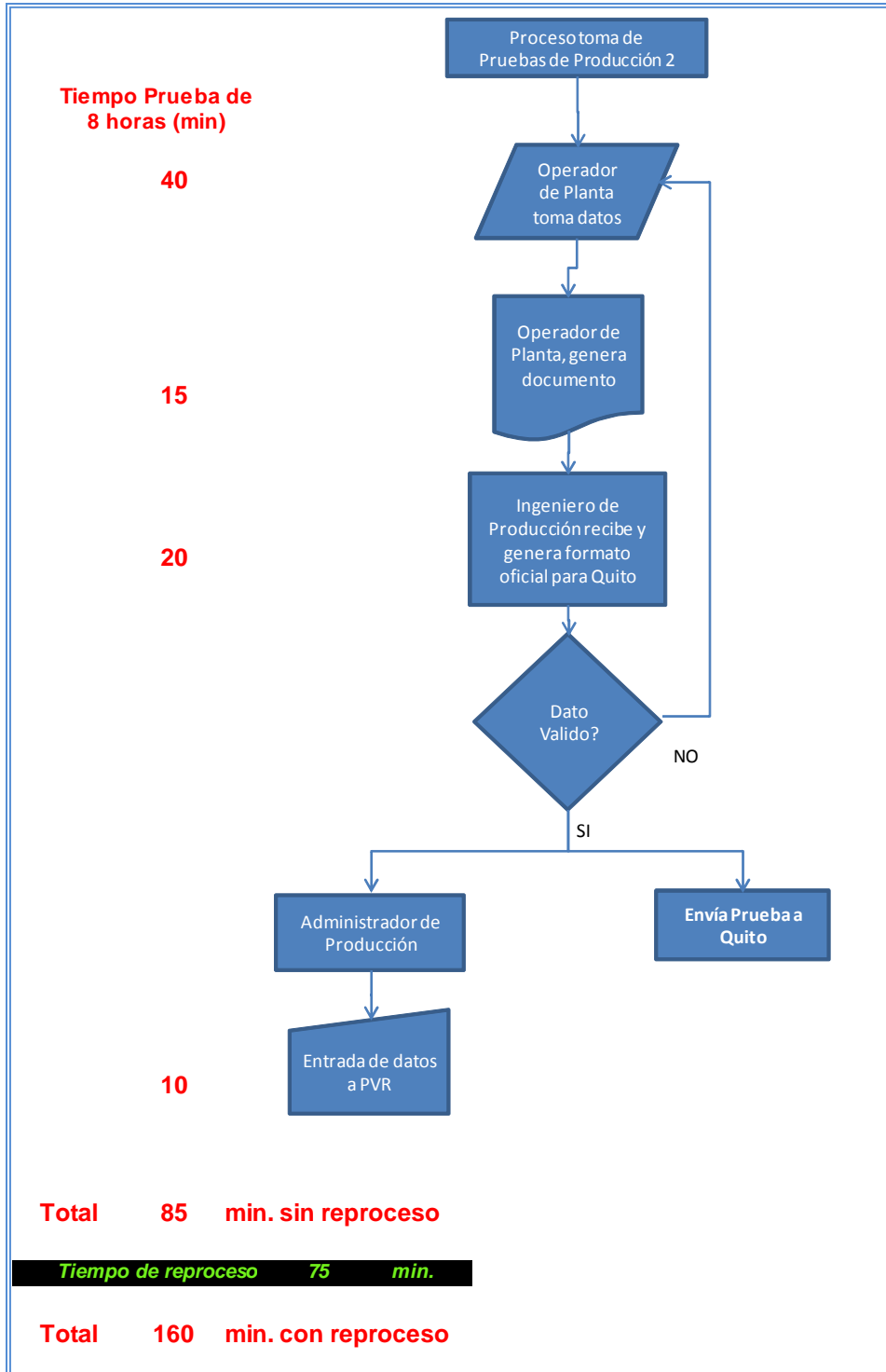
El *Gráfico 5.4*, también mostrada en el capítulo anterior, es el mismo procedimiento, pero optimizado, haciendo un cambio estratégico en el orden de sucesión de eventos, específicamente al momento de validar la información, responsabilidad del Ingeniero de Campo, lo cual evita que se actualice en la base de datos un valor erróneo, sino que en caso de inconformidad, simplemente se reprocesa (repite) la prueba de producción. Dicha figura también incluye el tiempo estimado en minutos.

Si se comparan ambos procedimientos, el actual y el propuesto, se demuestra que se puede tener un ahorro del 19 % en tiempos de procedimiento sin reprocesos, el 29 % de ahorro solamente en tiempo de reproceso, el cual se puede generar debido a datos no confiables o pruebas que hayan salido fuera de los límites de control y sea necesaria una verificación o cualquier otra causa, y finalmente un 24% si sumamos los tiempos de prueba y reproceso juntos. Por ejemplo el 24 % significa 50 minutos, lo que representa casi una hora de trabajo diaria. La *Tabla 5.1* muestra un ahorro en dólares americanos, con ciertas consideraciones.

La *Tabla 5.1* resume lo mencionado, acerca de los tiempos de procedimiento y reproceso:



**Gráfico 5.4:** Procedimiento en la Toma de Prueba de producción actual



**Gráfico 5.5:** Procedimiento de Toma de Prueba de producción, optimizado.



Proceso	Tiempo* (min.)		
	Sin reproceso	De reproceso	Con reproceso
<b>Actual</b>	<b>105</b>	<b>105</b>	<b>210</b>
<b>Optimizado</b>	<b>85</b>	<b>75</b>	<b>160</b>
<b>Diferencia Tiempo</b>	<b>20</b>	<b>30</b>	<b>50</b>
<b>Ahorro asumido**</b>	<b>\$ 1.67</b>	<b>\$ 2.50</b>	<b>\$ 4.17</b>

\* Basado en una prueba de ocho horas.

\*\* Solamente tomando en cuenta un promedio de costo horas/hombre igual a 5 usd (\$800 /mes, por 160 horas)

**Tabla 5.1:** Ahorro en horas hombre en el mejoramiento del procedimiento de toma de Pruebas de Producción

El ejemplo mostrado es un *subproceso* del proceso “*reporte diario de producción*”, por lo que revisar todos los procesos tomará un tiempo considerable si se lo hace con una empresa especializada, y mucho más aún si se lo encarga del Departamento de Optimización propuesto, sin embargo, consta entre sus responsabilidades el optimizar los procesos y el generar ahorro de recursos.

**i. Objetivos Principales:**

El alcance para plan de mejoramiento de los procesos comprende el iniciar un plan de optimización de los procesos y procedimientos operacionales y administrativos, cuyos objetivos sean:

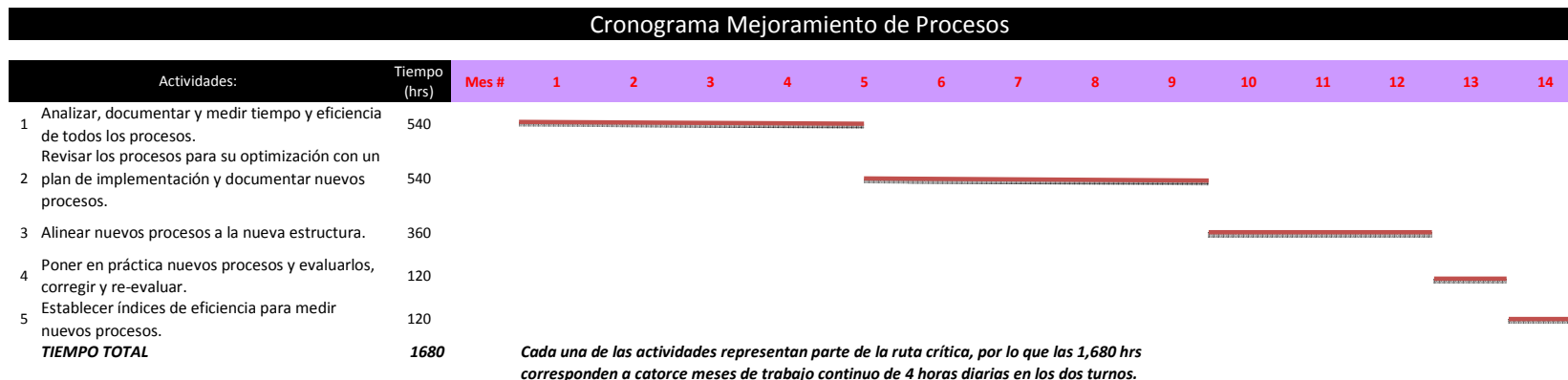
- (1) Analizar, documentar y medir su tiempo de realización y la eficiencia de todos los procesos en la operación de los bloques A y B.
- (2) Revisar en conjunto con comisiones formadas por representantes de los departamentos involucrados en los procesos, cada uno de ellos, de lo macro a lo micro, proponer la optimización de aquellos ineficientes con un plan de implementación y documentar el nuevo proceso.

- (3) Alinear los nuevos procesos con la nueva estructura (de darse el caso)
- (4) Poner en práctica los nuevos procesos y evaluarlos, corregir de ser necesario y re-evaluar.
- (5) Establecer los índices de eficiencia con los que se medirán los nuevos procesos.

Si los objetivos son planificados y ejecutados puertas adentro, tendremos una gran ventaja, al contar con al mismo tiempo con un proceso de revisión de procesos y la adquisición del conocimiento más detallado a favor de quienes estén a cargo de los mismos, la desventaja como se menciona arriba sería el tiempo que tomaría llevar a cabo todo el cumplimiento de los objetivos, sin embargo, se puede buscar métodos para motivar al personal a que se reduzca al mínimo su tiempo de ejecución.

El *Gráfico 5.6*, corresponde al cronograma de cumplimiento de los objetivos planteados en el plan de mejoramiento de los procesos, así como también, se incluye el costo de realización de dichos objetivos traducidos a costo de la hora / hombre, del personal que participaría de la ejecución del plan. El costo total es de \$168,000 usd por el trabajo acumulado de 1,680 horas que realizarían 21 personas, unas a lo largo de toda la ejecución del plan y otras parcialmente. El tiempo promedio diario de trabajo que se necesita le dediquen a las diferentes actividades es de 2 horas por el período de 14 meses.

Teóricamente, se lo puede realizar con el personal propio, pero por la carga de trabajo, lo ideal será encargar a una empresa especializada, de otra forma se corre el riesgo de que el plan no se realice o quede inconcluso.



**Costo por Personal**

	Mes #	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	TOTAL
<b>Costo Total Personal requerido</b>		<b>9.560</b>	<b>9.560</b>	<b>9.560</b>	<b>9.560</b>	<b>14.360</b>	<b>19.160</b>	<b>19.160</b>	<b>19.160</b>	<b>19.160</b>	<b>4.900</b>	<b>4.900</b>	<b>4.900</b>	<b>19.160</b>	<b>4.900</b>	<b>168.000</b>
a Representante de Desarrollo Quito		920	920	920	920	920	920	920	920	920	460	460	460	920	460	11.040
b Representante de RRHH Quito											460	460	460			1.380
c Supervisor de Salud, Medioambiente y Seguridad		1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	600	600	600	1.200	600	14.400
d Supervisor de Producción		1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	600	600	600	1.200	600	14.400
e Supervisor de Facilidades y Construcciones		1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	600	600	600	1.200	600	14.400
f Supervisor de Mantenimiento		1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	600	600	600	1.200	600	14.400
g Ing. Campo		1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	600	600	600	1.200	600	14.400
f Supervisor de Seguridad		1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	600	600	600	1.200	600	14.400
h Adm. Campamento															600	6.000
i Técnicos nivel Líder (12)						5.400	10.800	10.800	10.800	10.800				10.800		59.400
j Viajes al Oriente		140	140	140	140	140	140	140	140	140	280	280	280	140	140	2.380
k Material y papelería		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.400
Costo aproximado promedio hr/hombre		20 usd cargo a nivel Supervisor														
		15 cargo líder														
		11 cargo técnico														

**Gráfico 5.6:** Cronograma del Plan de Mejoramiento de los Procesos con el costo por el personal involucrado.

## **ALCANCE DEL PLAN DE MEJORAMIENTO DE CONDICIONES DE EMPLEO.**

### **5.1.5 INTERESADOS.**

Los interesados para el mejoramiento del desempeño de los empleados que laboran los bloques A y B son ellos mismos, incluido el Gerente de Campo (Usuarios), el Líder de Campo y Gerente del Departamento de Desarrollo de los bloques A y B (Patrocinadores), el Gerente de Operaciones (Director funcional), Gerente de Recursos Humanos (Director Técnico).

### **5.1.6 ALCANCE**

Como parte fundamental del plan de mejoramiento obviamente están los empleados, quienes deben sentir, que se está dando un cambio que será positivo desde todos los puntos de vista, que les permitirá crecer tanto profesionalmente como individualmente. El plan de mejoramiento administrativo definitivamente necesita de personal motivado para que el cumplimiento de objetivos se vaya dando de acuerdo a lo planificado e incluso antes.

Se ha comprobado durante el mes de Septiembre del 2008, en visitas realizadas a cada turno, por parte de delegados del grupo de Desarrollo, que el personal en Campo se motiva cuando son tomados en cuenta para el mejoramiento de la operación, en donde se necesita de su conocimiento y experiencia para mejores resultados. Les gustan los retos y la satisfacción del trabajo cumplido, pero de igual manera les interesa que se reconozca su trabajo y desempeño.

#### **i. Objetivos Principales:**

- (1) Informar a los empleados acerca del sistema de incentivos vigente.
- (2) Formular un plan de carrera para los empleados de los bloques A y B, que les invite a superarse y a competir sanamente por alcanzar nuevas posiciones dentro de la nueva estructura organizativa.

- (3) Permitir que los empleados sean parte activa de las comisiones de mejoramiento de los procesos.
- (4) Realizar un Contrato de Alto Rendimiento (proceso de evaluación anual del desempeño de cada empleado, donde se plasma sus objetivos anuales) que tome en cuenta el desarrollo de actividades cotidianas y la optimización de los procesos, pero que a su vez premie las ideas e iniciativas para el ahorro y mejoramiento continuo de sus actividades.

El *objetivo (1)* es importante, porque se detectó una falta de conocimiento generalizada acerca de los beneficios que tienen los empleados y que por alguna razón no se han difundido en forma efectiva. El conocimiento de sus beneficios es un primer paso hacia la motivación de los empleados.

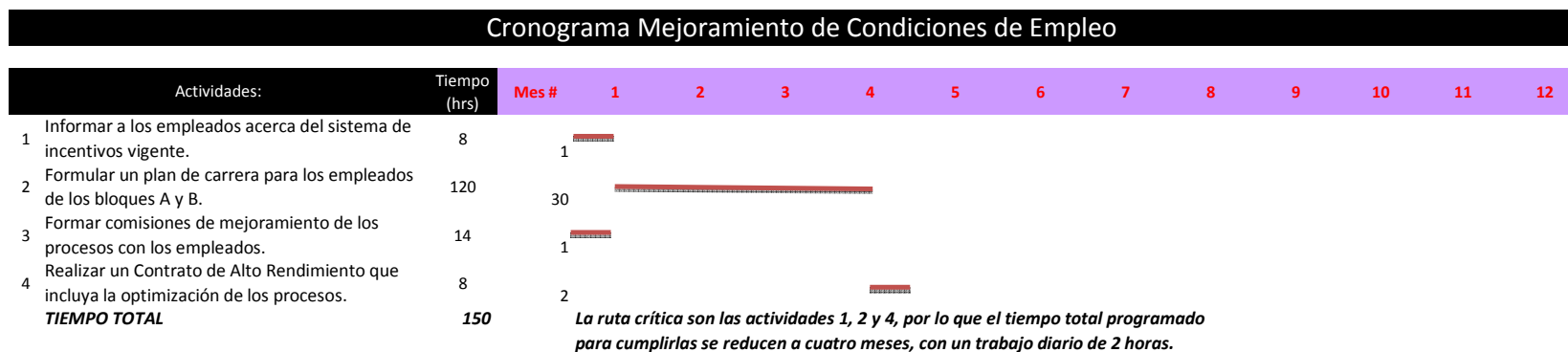
Como un segundo paso hacia la motivación del empleado se enfoca el *objetivo (2)*, el cual debe explicar claramente hasta donde se puede llegar en un determinado cargo o posición dentro del organigrama propuesto. El empleado que desee escalar dentro de la Empresa en general deberá alinear su preparación y años de experiencia a una determinada posición, la cual obviamente tendrá sus requisitos a ser cumplidos para que el empleado se profile como candidato a dicha posición.

El *objetivo (3)* generará un mejoramiento del desempeño de los empleados al darles voz, es decir, tendrán la oportunidad de generar cambios en los procesos a su cargo en base a su experiencia y lo que ellos pueden considerar mejores prácticas, obviamente con el consentimiento del equipo de trabajo al que haya sido asignado. Para que la propuesta de mejoramiento sea considerada tendrá que cumplir con requisitos previamente establecidos, como por ejemplo, llenar un formulario donde se explique la condición actual y cómo se planea mejorar alguna condición de operación o proceso específico. Luego, la comisión permanente relacionada al proceso será quien evalúe la factibilidad, mientras que aquel que propone la idea liderará el desarrollo del mejoramiento.

El *objetivo (4)* complementa el anterior, porque, al final el documento producto de la idea se anexará a su hoja de vida y entrará a un concurso de proyectos cuya finalidad será premiar con cursos en el extranjero, dinero o cualquier otra forma de motivación. A pesar de que en el Contrato de Alto Rendimiento constarán objetivos de procesos cotidianos, la realización de proyectos de mejoramiento le permitirá superar la barrera del 100 % o mejorar su evaluación final.

El peso del cumplimiento de estos objetivos recae directamente en el departamento de Recursos Humanos, quienes deberán coordinar con las autoridades pertinentes para su planificación y cumplimiento.

La ejecución de este plan es más fácil de realizar, pero la medición de un impacto real se lo podrá medir al final de un año al menos, cuando se valúen los contratos de alto desempeño. El cronograma mostrado en el *Gráfico 5.7*, muestra que 150 horas de trabajo conjunto serán necesarias para cumplir todos los objetivos del plan, el costo aproximado es de \$ 30,577 usd. repartidos en 4 meses. El personal que estará a cargo de este plan es aquel con nivel de gerencia que reportan al Gerente de Operaciones, además del representante de Recurso Humanos, en total 9 personas.



**Costo por Personal**

	Mes #	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
<b>Costo Total Personal requerido</b>		<b>5.875</b>	<b>9.722</b>	<b>9.722</b>	<b>5.257</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>30.577</b>
a 2 Representantes de RR HH - Quito		880	1.600	1.600	640									4.720
b Gerente de Campo		800	1.600	1.600	1.120									5.120
c Supervisor de Producción		680	1.080	1.080	560									3.400
d Supervisor de Mantenimiento		555	882	882	457									2.777
e Supervisor de Construcciones		680	1.080	1.080	560									3.400
f Ingeniero de Campo		680	1.080	1.080	560									3.400
g Supervisor de EHS		680	1.080	1.080	560									3.400
h Representante - Quito		680	1.080	1.080	560									3.400
i Viajes al Oriente		140	140	140	140									560
j Material y papelería		100	100	100	100									400
Costo aproximado promedio hr/hombre	20 usd													
	16													
	11													
		cargo a nivel Supervisor												
		cargo líder												
		cargo técnico												

**Gráfico 5.7:** Cronograma del Plan de Mejoramiento de Condiciones de Empleo, con el costo por el personal involucrado.

## **ALCANCE PARA LOS PLANES DE CONTINGENCIA**

### **5.1.7 INTERESADOS.**

Los interesados para la existencia de plan de contingencia a partir de las amenazas especificadas en el Capítulo anterior son todos los empleados que laboran en los bloques A y B, incluido el Gerente de Campo (Usuarios), el Gerente del Departamento de Desarrollo de los bloques A y B (Patrocinador), el Gerente de Operaciones (Director funcional), Líder de Campo (Director Técnico).

### **5.1.8 ALCANCE**

Las amenazas encontradas corresponden a aquellas que podrían afectar la producción de crudo de los bloques A y B, ocasionar daños al medioambiente, a la comunidad, a los empleados y a los activos de la Empresa.

La idea de realizar planes de contingencia por cada una de las amenazas es de evitar en primer lugar, que ocurran y en segunda instancia, en caso de que ocurran, reducir el impacto tomando acción inmediata al menor costo posible.

Entre otras amenazas se han listado por ejemplo: líneas de transporte de fluido en mal estado, precios de equipos y servicios incrementados, firma de nuevos contratos con el gobierno ecuatoriano.

Desarrollar los planes de contingencia será una labor extremadamente importante, que como parte de la planificación estratégica de la Empresa juega un papel fundamental que permite tener el control de la situación en caso de darse lugar.

#### **i. Objetivos Principales:**

- (1) Evaluar y validar las amenazas encontradas en este estudio.
- (2) Formar comisiones que estudien con mayor profundidad cada amenaza de tal manera que se las pueda clasificar según su impacto social y económico, riesgo y probabilidad de ocurrencia.



- (3) Desarrollar planes de contingencia para cada amenaza, donde se incluya además del plan de acción, los responsables del plan de acción y de que se realice con efectividad.
- (4) Entrenar a los involucrados para la correcta implementación de los planes de acción. Definir los sistemas de comunicación.
- (5) Calcular recursos para planes de contingencia en cada proyección de gastos operativos anual.

La tesis se ha realizado a lo largo de los años 2007 y 2008, años de cambios importantes en lo que tiene que ver especialmente con el porcentaje de participación del Estado en los contratos firmados con la Empresa, se han tenido cambios en la Administración de la Dirección Nacional de Hidrocarburos y de PetroEcuador, ahora a cargo de la Armada Nacional, se ha tomado acción sobre personas que han manipulado históricamente a las comunidades para lograr chantajes a su favor, con lo que se ha anulado por ahora, los paros y la constante amenaza de ellos para conseguir puestos de trabajo, entre otros requerimientos. Por lo tanto, el *objetivo (1)* simplemente anuncia que debe actualizarse el estudio de las amenazas encontradas y descritas por el personal que laboran en Campo al menos una vez por año.

El *objetivo (2)*, sugiere la formación de comisiones, para que los interesados (todos aquellos que tienen relación directa con las operaciones de campo) sean quienes desarrollen los planes de contingencia y su implementación, elijan responsables y asignen recursos. Las comisiones además dinamizan la creación de los planes y su entrega y publicación en menor tiempo que si solo se asigna la responsabilidad a una persona o a una sola comisión.

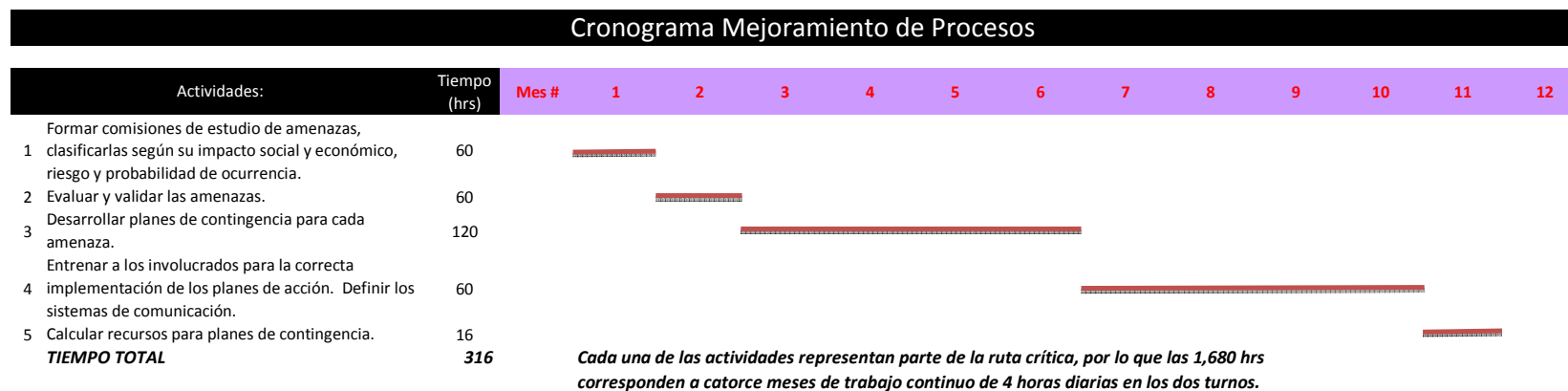
Asignar líderes o responsables de cada plan de contingencia, según el *objetivo (3)*, es por demás imprescindible para su correcta implementación, los responsables tendrán el control de las acciones a seguir y serán la máxima autoridad del plan, por quienes deberán pasar toda clase de decisiones que se relacionen con el problema suscitado, deberá tener a disposición los recursos económicos y humano

necesarios para la efectiva implementación del plan y podrá además saltarse procedimientos burocráticos que deben ser más tarde informados y actualizados. Para que todo esto suceda, los planes deberán contar con todos los detalles pertinentes de tal manera que se evite obstruir la acción inmediata del o los responsables.

El *objetivo (4)* se enfoca a una implementación de los planes de contingencia con cero errores, que su desempeño sea eficiente y oportuno, para lograr este propósito es necesario que se asigne recursos para el entrenamiento de los involucrados en los planes de contingencia, cada actor tendrá una función específica que cumplir, deberá existir una jerarquía organizativa que permita que la comunicación fluya sin inconvenientes y que los mensajes lleguen íntegros y claros a quienes los tengan que receptor.

Finalmente, el *objetivo (5)* asegura que exista una cuenta asignada a los planes de contingencia en la proyección de gastos operativos anual. Cada plan deberá contar con un detalle de gastos que se prevé incurrir en caso de que ocurra el incidente y de los canales que se usarán para la utilización de los recursos planificados, es natural que los gastos se especifiquen para un caso en particular, donde se aclare la magnitud del incidente para el que fueron calculados.

Por otra parte, para la ejecución de este último plan se necesitarán 11 meses con un trabajo diario de 1 y media horas de 7 personas en su mayoría supervisores e Ingeniero de Campo. El costo aproximado de la ejecución de dicho plan es de \$75,020 usd. El *Gráfico 5.8* muestra todos estos valores:



**Costo por Personal**

	Mes #	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
<b>Costo Total Personal requerido</b>		<b>4.740</b>	<b>20.940</b>	<b>10.590</b>	<b>10.590</b>	<b>10.590</b>	<b>10.590</b>	<b>1.665</b>	<b>1.665</b>	<b>1.665</b>	<b>1.665</b>	<b>320</b>	<b>-</b>	<b>75.020</b>
a Representante de Desarrollo Quito			1.200	600	600	600	600	300	300	300	300	320		5.120
b Supervisor de Salud, Medioambiente y Seguridad		1.200	1.200	600	600	600	600	300	300	300	300			6.000
c Supervisor de Producción		1.200	1.200	600	600	600	600	300	300	300	300			6.000
d Supervisor de Facilidades y Construcciones		1.200	1.200	600	600	600	600	300	300	300	300			6.000
e Supervisor de Mantenimiento		900	900	450	450	450	450	225	225	225	225			4.500
e Operadores Líderes (2) y Técnicos (19)			15.000	7.500	7.500	7.500	7.500							45.000
f Viajes Quito - Bloques A y B - Quito		140	140	140	140	140	140	140	140	140	140			1.400
g Material y papelería		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100			1.000
Costo aproximado promedio hr/hombre	20 usd													
	15													
	12													

**Gráfico 5.8:** Cronograma del Plan de Contingencias, con el costo por el personal involucrado.

## MANEJO DEL CAMBIO

Los apuntes acerca del manejo del cambio se han tomado del libro Harvard Business Review<sup>13</sup>. En especial se ha querido tomar las experiencias de empresas que han pasado por procesos de cambio, y es aquí donde John P. Kotter en su capítulo “Liderar el cambio” explica porque han fracasado los intentos de transformación o cambio, basado en un estudio de 100 empresas en varias áreas del mercado internacional. El estudio plantea ocho errores que las empresas deberían tomar en cuenta, mientras avanzan con sus intentos de cambio. A continuación se resumen:

*Primer Error: no establecer la verdadera importancia del sentido de lo urgente.*

Previo a que se requiera un proceso de cambio, debe ocurrir un análisis situacional de la empresa, departamento o área en general, con base a los resultados de producción y financieros obtenidos en un período de tiempo, caída de ingresos, reducción de márgenes de utilidad o la aparición de mercados emergentes (en el caso del petróleo, se están promocionando bastante fuerte formas de energía alternativas).

Para obtener desde el inicio del proceso de transformación o cambio éxito, se necesita la participación activa de muchos individuos, motivar a los empleados y obtener su ayuda y esfuerzo.

Pero la realidad acerca de esta primera etapa es que las cosas no son tan fáciles como se plantea arriba, las empresas se van topar con varios obstáculos y detractores del cambio. Las barreras a las que se hace mención pueden ser las siguientes:

- Sacar a la gente de sus pautas de comodidad.
- No emitir una *necesaria* sensación de emergencia.
- La gente se puede llegar a paralizar ante la posibilidad de un hecho negativo.

---

<sup>13</sup> Gross T, Pascale R. and Other authors, “Gestión del Cambio”, Harvard Business review, Deusto Ediciones, Barcelona-España, 2000.

- No hay paciencia para esperar los resultados.
- Existe miedo a que se les culpe por haber creado una crisis o un problema.
- El exceso de directivos y la carencia de líderes.
- Crear un nuevo sistema requiere capacidad de liderazgo.

La última barrera es importante para que el cambio tenga un buen inicio, es decir, que exista en la organización alguien con una gran capacidad de liderazgo. En la Empresa, de hecho en varios estudios realizados por empresas especializadas se ha demostrado que existe gente con esa capacidad, por lo que lo más conveniente para iniciar el proceso de cambio en el sistema administrativo de los bloques A y B es iniciar un proceso de escogimiento de la persona idónea, que bien podría ser el mismo Director de Operaciones, quien a su vez es la persona clave en todo el programa.

En esta primera etapa es importante que la mayoría de directivos (al menos el 75%) que estén involucrados en la propuesta de cambio estén de acuerdo.

Los malos resultados empresariales son el detonante para que se inicie un proceso de cambio, porque siempre las pérdidas de dinero llaman la atención de los directivos, por lo que el programa de cambio debe iniciar con un presupuesto reducido, lo cual no es muy deseable al inicio de un programa. Sin embargo, existen empresas que su móvil es poner en el mercado un nuevo producto o simplemente quieren crecer sin estar en problemas económicos, esta es la situación ideal, donde se cuenta con un presupuesto acorde a lo que se quiere obtener.

*Segundo Error: no crear una coalición de dirección lo suficientemente poderosa.*

El cambio no depende una sola persona, aquel quien sea el líder del programa de cambio tiene que elaborar un compromiso común con varias personas clave, quienes no necesariamente tienen que ser directivos.

Al inicio tres o cuatro personas clave (grupo conductor) deben iniciar el proceso, para luego incrementarse hasta llegar a ser mayoría, en este grupo deben incluirse

a todos los líderes de la empresa o área seleccionada, aunque estos no sean directivos.

La coalición directiva debe operar fuera de la jerarquía normal, lo cual es claramente necesario, de otra manera, si la jerarquía funcionara, no fuese necesario el cambio.

Debe asignarse una persona quien aglutine a los empleados, para desarrollar una evaluación compartida de problemas y oportunidades de la Empresa, crear un nivel mínimo de confianza y comunicación.

Se recomienda para agilizar este proceso, promover jornadas de reflexión de cuatro o cinco días de duración, donde se fomente el trabajo en equipo, se realicen charlas de cómo organizar y planificar mejor el tiempo en el trabajo, además, donde se motive a las personas a perseguir nuevos objetivos para mejorar su condiciones dentro de la Empresa y de esta manera, ayudar a alcanzar la meta señalada.

La coalición directiva ayuda a que la oposición detenga los cambios.

#### *Tercer Error: carencia de visión*

La visión debe plantearse a largo plazo y aclara la dirección a la que la Empresa irá. En el caso de de los bloques A y B, estos deben alinearse a la visión de la Empresa, pero a su vez debe contar con su propia forma de alcanzar la eficacia, desde este punto de vista se debe preparar un borrador del plan a seguirse, el cual será depurado por la coalición y finalmente, a partir del documento final, planear y desarrollar la estrategia para cumplir la visión.

De no existir una visión clara, los proyectos de transformación se difuminarán en una lista de proyectos confusos e incompatibles.

#### *Cuarto Error: nivel de comunicación de la visión 10 veces inferior al necesario*

La transformación es imposible a menos que la mayoría de las personas involucradas estén deseando ayudar, aunque esto suponga sacrificios a corto plazo.

Los empleados no harán sacrificios, incluso si no están satisfechos con las condiciones imperantes, a menos que crean que la posibilidad de cambio es útil.

Para lo cual, es necesario mantener una constante comunicación creíble, el cambio debe incluir una posibilidad de crecimiento.

Los directivos deben incorporar a sus actividades rutinarias mensajes de cambio, además, deben permanecer pendientes del desempeño de sus empleados y su contribución al cambio, lo que le permitirá tomar decisiones para reforzar los mensajes, dar apoyo a las ideas que promulgan el cambio e incluso animar a sus empleados con diferentes formas de compensaciones por su contribución al cambio.

Los ejecutivos deben aprovechar todos los canales de comunicación existentes para transferir la visión, crear debates acerca de la transformación en las reuniones directivas, deben cambiar los programas de capacitación para enfocarlos a la nueva visión.

La comunicación se produce tanto a través de las palabras, como de los hechos. Siempre los hechos son la más poderosa forma de comunicación. Debe existir congruencia entre los hechos y las palabras de los directivos de la Empresa.

*Quinto Error: no retirar los obstáculos para la nueva visión.*

Animar a los empleados a probar nuevos métodos, a desarrollar nuevas ideas y a proporcionar liderazgo, la única restricción es que las acciones se adaptan a los parámetros de la visión general, mientras más personas se adhieran se obtendrán mejores resultados.

A pesar de que los empleados hayan entendido la visión, al momento de llevarla a la práctica pueden encontrar obstáculos, como por ejemplo: estructura de la organización, descripciones muy restrictivas de los puestos de trabajo, jefes que rechazan el cambio y plantean exigencias incompatibles con el esfuerzo general.

Hasta esta etapa del programa de cambio, es necesario que se retiren los obstáculos de los más grandes a los más pequeños. En cualquier caso, es necesario intervenir, tanto para dar poder a otros, como para mantener la credibilidad del conjunto del proyecto de transformación.

*Sexto Error: no elaborar sistemáticamente un plan para obtener buenos resultados a corto plazo.*

Es imperante que se incluyan objetivos a cumplirse a corto plazo, que puedan celebrarse y que den muestra de que se está avanzando con éxito. A corto plazo puede ser de 12 a 24 meses, dependiendo de la complejidad del programa de cambio. De no ser así, se corre el riesgo de perder credibilidad y que las personas que están con el proceso, se cambien al bando de la oposición, dándose de esta manera por vencidas.

Indicios de buenos resultados como: mejoramiento de la calidad, cambio positivo de la tendencia de algún resultado, introducción de nuevas tecnologías, mayor productividad, mejoramiento del índice de mantenimiento de los equipos de superficie, menor costo operativo, etc.

Los objetivos a corto plazo se deben incluir en la planificación, la presión puede ser un elemento muy útil en el esfuerzo de cambio.

*Séptimo Error: cantar victoria demasiado pronto.*

Sin que los cambios estén enraizados y sean parte de la cultura empresarial, cantar victoria es peligroso porque podría afectar al sentido de urgencia implantado y desacelerar el proceso, o peor que esto, dejar que las fuerzas de la tradición asuman nuevamente el control de la Empresa.

En lugar de cantar victoria, al tener resultados positivos a corto plazo, los líderes deberán abordar problemas mayores, eliminar o modificar sistemas y estructuras que no son compatibles con la nueva visión.

*Octavo Error: no arraigar los cambios en la cultura de la corporación.*

En el análisis final, el cambio fragua cuando se convierte en “*El modo como hacemos las cosas aquí*”. Hasta que los nuevos comportamientos se arraiguen en forma de normas sociales y valores justos, están sometidos a un proceso de degradación a medida que desaparece la presión por los cambios.

Se debe institucionalizar:

1. Intento deliberado de demostrar al personal, cómo los nuevos acercamientos, comportamientos y actitudes han contribuido a mejorar los resultados.



2. Dedicar el tiempo suficiente para asegurara que los altos cargos personifican realmente estos ideales.

Según Janie Daniel Duck, en el capítulo “*Gestionar el cambio*” Harvard Business Review, anota que para que se produzca el cambio, todos sus miembros deben empezar a pensar, sentir o hacer algo de manera diferente.

Para gestionar el cambio se necesita:

1. Gestionar la conversación entre quienes dirigen el proyecto de cambio y quienes se espera pongan en práctica las nuevas estrategias.
2. Crear un contexto organizativo en el cual se pueda producir el cambio.
3. Gestionar las conexiones emocionales para que vuelvan a aparecer.

Lo dicho por Duck tiene relación a los errores anotados por Kotter: y es que la comunicación es la base del cambio, a lo largo del proceso de transformación y mientras se lo está planificando.

## **EVALUACIÓN DEL PLAN.**

Para dar inicio al “Plan de Mejoramiento Administrativo de los bloques A y B” se deben establecer índices que permitan comparar la evolución de los cambios propuestos. Los objetivos deben completarse con tiempos de ejecución, con el porcentaje de éxito esperado, la inversión esperada y el tiempo de recuperación de dicha inversión.

A continuación se ejemplariza cómo se medirán los objetivos planteados en los diferentes planes de mejoramiento:

### **5.1.9 MEJORAMIENTO DE LA ESTRUCTURA**

Para medir el impacto que tendría el mejoramiento de la estructura organizativa se ha pensado en ciertos índices, cuya comparación al inicio y al final de los cambios realizados dará una idea más clara del éxito o fracaso de la nueva estructura.

### 5.1.9.1 Agilidad en los procesos:

$$\text{Índice de Aprobación} = \frac{\text{Hora de ingreso de una OT}}{\text{Hora de aprobación de la OT}}$$

OT = Orden de trabajo.

### 5.1.9.2 Mejor Comunicación:

$$\text{Tiempo Total Planificación} = \sum \text{Subprocesos de Planificación}$$

Los subprocesos para la planificación de un proyecto en general es un gran indicativo del mejoramiento de la comunicación y se lo puede medir tanto en el ajuste de los tiempos planificados en el alcance versus el tiempo real, así como también en la satisfacción del cliente interno, una vez concluido el proyecto. Los subprocesos a los que se hacen mención pueden ser:

- a. Generación del Alcance del Proyecto, donde es crucial la comunicación efectiva, en tanto y cuanto, los involucrados se pongan de acuerdo y se analice en conjunto los objetivos, tiempos de realización y el beneficio/costo del proyecto.
- b. Fase de Ejecución, una vez aprobados el alcance y los costos de la inversión propuesta.
- c. Fase de Control, mientras se ejecuta el proyecto es necesario fijar puntos de control tanto del gasto, como del avance efectivo del proyecto comparado con lo planificado en el alcance.
- d. Fase de Cierre, donde se deja en regla toda la documentación generada en el proyecto por concepto de compra de insumos, pago de personal, pagos de contratistas, etc. Además aquí se verifica el cumplimiento de los objetivos planteados en el alcance y se mide su eficiencia.

El mejoramiento de la comunicación se verá reflejado en el incremento de la interacción entre departamentos para la toma de decisiones, que aunque no es tan fácil de medir es muy perceptible por quienes forman parte de dichos departamentos, por lo que se generará malestar en caso de no fluir bien o al contrario satisfacción del personal por los éxitos alcanzados.

### 5.1.10 MEJOR DESEMPEÑO DEL PERSONAL:

Ya que la nueva estructura plantea la independencia de la administración de los bloques A y B con respecto al bloque T, las cabezas de cada departamento tendrán mayor responsabilidad en la toma de decisiones, por lo que el rendimiento del personal de campo depende en mayor medida del cumplimiento de los objetivos planteados en el “Contrato de Alto Rendimiento” generado por cada empleado a inicios de año y donde se plantean los objetivos individuales a cumplirse en el transcurso del año.

Por supuesto que los clientes internos darán datos importantes del mejoramiento del desempeño, cuando muestren su satisfacción al evaluar a quienes trabajaron con ellos.

Entonces, como se ve, la medida de desempeño seguirá siendo cuantificada a través de un Contrato de Alto Rendimiento del Empleado.

### 5.1.11 MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS

$$Tiempo\ Total\ Proceso = \sum Subprocesos$$

Los procesos y subprocesos se pueden medir a través de evaluaciones continuas, que permitan comparar el beneficio de haber emprendido un proceso de mejoramiento. La evaluación debe indicar aspectos como la calidad del proceso, satisfacción del cliente interno, la velocidad de realización del proceso y subprocesos.

Se tomarán en cuenta indicadores como:

- Medición de eficiencia de tratamientos químicos, tales como:
  - ♦ velocidades de corrosión en tuberías de superficie, en milímetros por año (mpy).
  - ♦ Número de cambios de completaciones por problemas de escala, corrosión por año.

- ◆ Número de tratamientos químicos en pozos inyectores por problemas de taponamientos, por año.
- ◆ Tiempo de duración de limpiezas de recipientes como liberadores de agua, tratadores térmicos y tanques.
- Medición de las condiciones de entrega de crudo, que deben ser valores menores al 1% de contenido de agua en crudo.
- Medición del contenido de crudo en agua en el proceso de inyección de agua, en partes por millón de barriles inyectados, (ppm).
- Medición del contenido de sólidos en agua en el proceso de inyección de agua, en libras por mil barriles, (ptb).
- Medición de tiempos muertos de un equipo que sale fuera de servicio, es decir, desde que el equipo sale fuera de servicio, la toma de decisión de cómo se va a proceder, el proceso de compra o reparación, el procedimiento de aprobación, el proceso de instalación y el procedimiento de la puesta en servicio del equipo.
- Eficiencia de mantenimiento de equipos, tomando en cuenta el cumplimiento de los mantenimientos preventivos y correctivos. Mínima pérdida de tiempo por requerimientos de materiales.
- Medición de la eficiencia en los trabajos de reacondicionamiento de pozos, en términos de pérdida de tiempo en taladro.
- Tiempo de recuperación de equipos de fondo promedio, en días, por problemas eléctricos o mecánicos, entre otros.

Pero hay situaciones subjetivas que más bien se evaluará desde la percepción del Gerente de Operaciones, situaciones como por ejemplo las generadas por la alineación de los objetivos de Campo únicamente con los de Desarrollo de los bloques A y B, además de alinearse a aquellos de los Supervisores Departamentales del bloque T. La cadena de mando también puede ser subjetiva, ya que las personas que tratan diariamente con los dirigentes de los bloques A y B, se verán beneficiados por una toma de decisiones más dinámica.

### **5.1.12 MEJORAMIENTO DE LAS CONDICIONES DE EMPLEO**

Para conocer si el empleado ha experimentado un cambio positivo desde la aplicación del Plan propuesto basta con realizar encuestas que evalúen el estado de ánimo del empleado, que evalúen su conformidad o inconformidad, se podría motiva a cada Supervisor a que se realicen evaluaciones periódicas, digamos cuatrimestrales, que permitan tomar acciones inmediatas para que el desempeño del empleado sea el óptimo y permita avanzar con el Plan sin retrasos, o con poca calidad, generada por desconcentraciones, que a su vez puedan ser provocadas por el descontento de los empleados al recibir mayor carga de trabajo.

El desarrollo del Plan depende de cada empleado y su predisposición a enfrentar retos nuevos. El plan propuesto quiere que el empleado se sienta parte del cambio, haciéndolo parte activa del mismo, dándole un rol dentro de los grupos formados para la revisión de procesos, que le permita conocerse en una faceta de coordinación y trabajo en equipo, pero esta vez con personas de otros Departamentos.

Los consejeros de Recursos Humanos tienen un papel importante, especialmente para informar con efectividad de los beneficios que cada empleado tiene, además de cómo puede mejorar su condición laboral en caso de que forme parte activa y efectiva de los procesos de cambio propuestos, de ellos depende tener un empleado motivado de principio a final, lo cual se podrá medir en el éxito de la implementación del Plan de Mejoramiento.

El trabajo del empleado se refleja anualmente en la evaluación del “Contrato de Alto Rendimiento”, por lo tanto el índice de desempeño, producto de su evaluación será el índice que se usaría para medir la efectividad del Plan en el mejoramiento de las condiciones de empleo, ya que un empleado motivado realiza su trabajo en forma efectiva y eficaz.

### **5.1.13 MEJORAMIENTO DE LOS PLANES DE CONTINGENCIA**

Evaluar si se está o no mejor preparados que antes será una tarea sencilla, ya que al momento la empresa y específicamente los bloques A y B cuentan con ciertos

planes de contingencia, especialmente desarrollados por el Departamentos de Seguridad y Medio Ambiente y el de Operaciones.

El mejoramiento del plan de contingencia propone que además de tener documentos que sustente cada plan, se tendrá un presupuesto para entrenamiento del personal en cada plan de contingencia, por lo tanto, y obviamente se tendrá un personal preparado para actuar eficientemente en caso de ejecutarse cualquier plan.

Las comisiones que estén a cargo de formular cada plan serán quienes tengan la responsabilidad total de que se generen los documentos, la línea de presupuesto para entrenamiento y la línea de presupuesto en caso de emergencia, de acuerdo al área que cubra el plan o que afecte la emergencia.

Se puede generar índices por cada plan que simplemente medirán, la frecuencia de ocurrencia de la emergencia, el tiempo que ha tomado controlarlo, la acción del personal, la magnitud del daño, entre otras cosas. Ejemplos:

$$\text{Índice de derrame de petróleo} = \frac{\text{Número de derrame de petróleo anual}}{\text{Número de derrames de cualquier fluido}}$$

$$\text{Tiempo de control} = \text{Hora de solución} - \text{Hora de reporte del suceso}$$

## **CONTROL DEL PLAN.**

### **5.1.14 PROPÓSITO Y FUNCIÓN DEL CONTROL**

El propósito y la naturaleza del control es fundamentalmente garantizar que el plan tenga éxito al detectar posibles desviaciones indeseadas reales o potenciales de la variable medida, al ofrecer una base para adoptar acciones correctivas. Según *I. Chiavenato* en su libro "*Introducción a la Teoría General de la Administración*", controlar consta de dos tareas fundamentales: una es la definición de estándares para medir el desempeño y la otra es corregir desviaciones y garantizar que se realice la planeación.

La función de control consta de cuatro pasos básicos:

- a. Definir niveles medios de cumplimiento.

- b. Establecer niveles aceptables de producción de los empleados, tales como el cumplimiento de sus actividades sin accidentes con pérdidas de tiempo y sin incidentes reportados.
- c. Chequear el desempeño del plan a intervalos regulares de tiempo, que permita realizar una evaluación de su implementación, y
- d. Determinar si existe alguna variación fuera los límites que se hayan impuesto a una determinada actividad, en caso de que la variación logre traspasar dichos límites es necesario tomar medidas como una nueva capacitación o una mayor instrucción a quién esté a cargo de la actividad.

Según la mayoría de autores de literatura administrativa las funciones más importantes de un gerente son: la planificación, la organización, la dirección y el control.

El control al igual que la planificación se ejerce continuamente. Hay tipos de control que se pueden poner en práctica de acuerdo a la actividad que se esté desarrollando, por ejemplo:

1. *Control Preliminar*: Se ejerce previamente a la acción para que se preparen los recursos y el personal necesarios y se tengan listos para iniciar las actividades.
2. *Control Coincidente*: Generalmente a través de informes periódicos de desempeño. Consiste en vigilar o supervisar (mediante la observación personal e informes) las actividades corrientes para asegurar que se cumplan las políticas y los procedimientos, sobre la marcha.
3. *Control de Retroalimentación*: Acción a posteriori, concentrando la atención sobre los resultados pasados para controlar las actividades futuras.

#### **5.1.15 FASES DEL CONTROL**

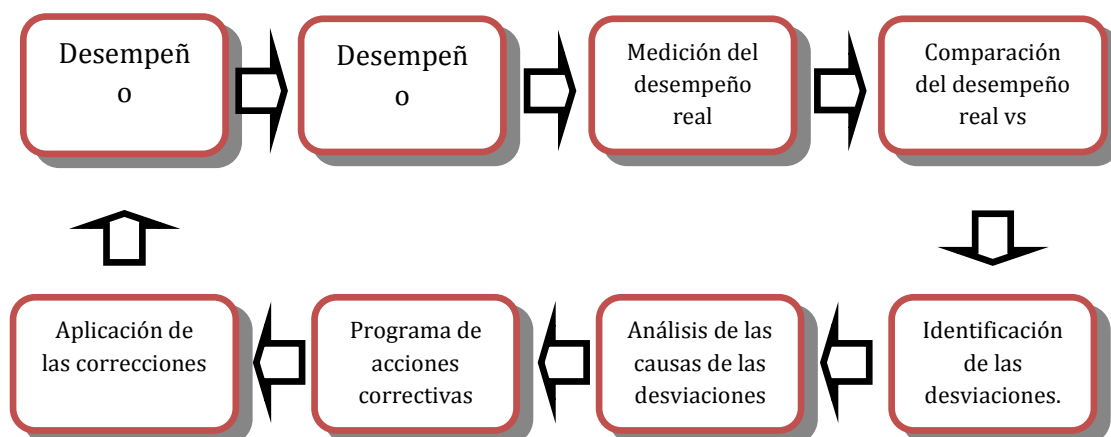
Un proceso de control corriente, cuyo propósito sea ayudar a vigilar las actividades periódicas de un negocio y de cada centro de responsabilidad, consta de las siguientes fases:

1. Comparar el desempeño de la variable controlada, es decir, resultados reales versus las metas y normas planificadas.
2. Preparar un informe de desempeño que muestre entre los resultados reales y los resultados planificados.
3. Analizar las variaciones y las operaciones relacionadas para determinar las causas subyacentes de las variaciones.
4. Desarrollar una lista de acciones opcionales que permitan corregir cualesquier deficiencia y una lista de acciones aprendidas tanto de los errores como de los éxitos.
5. Seleccionar de la lista de acciones correctivas, la acción adecuada para la solución de la deficiencia y ponerla en práctica.
6. Monitorear el nuevo desempeño para evaluar la efectividad de la corrección; continuar con la retroalimentación al plan para irlo perfeccionando.

#### **5.1.16 SISTEMA DE RETROALIMENTACIÓN EN EL CONTROL**

El *Gráfico 5.4*, muestra como el proceso de retroalimentación ayuda a mejorar el desempeño de una actividad específica, corrigiendo los problemas encontrados y aprendiendo de los errores que se van presentando. Antes de la implementación de debe determinar un desempeño deseado, luego, con las operaciones se tendrá un desempeño real, el cual será medido y servirá para comparar con el deseado, así se identifica las desviaciones, se analiza su causa, mientras se alimenta a la lista de acciones correctivas, para finalmente aplicar las correcciones necesarias.





**Gráfico 5.4:** Retroalimentación del control administrativo

### 5.1.17 ELEMENTOS DEL CONTROL

*Establecimiento de estándares:* Es la aplicación de una unidad de medida, que servirá como modelo, guía o patrón en base en lo cual se efectuará el control.

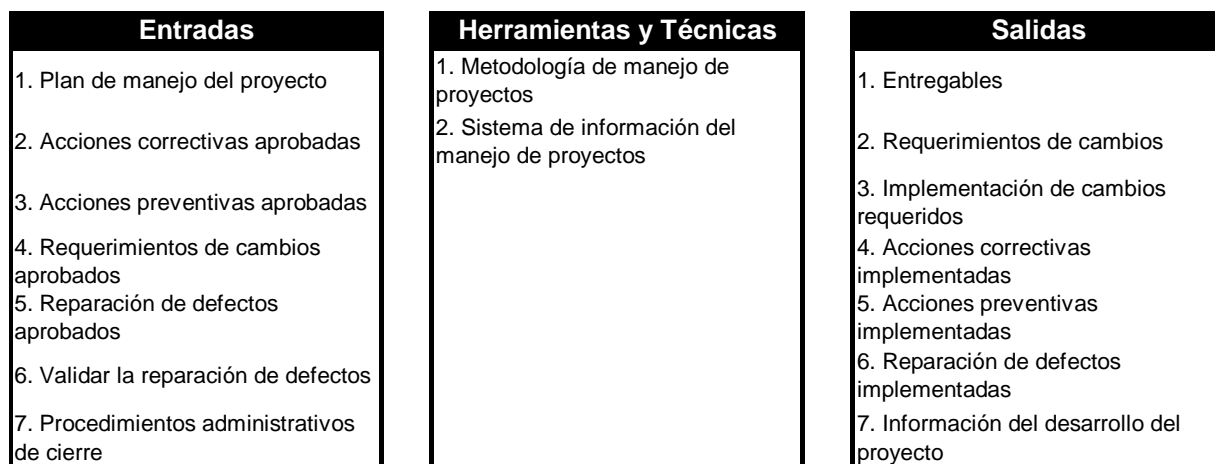
*Medición de resultados:* La acción de medir la ejecución y los resultados, puede de algún modo modificar la misma unidad de medida.

*Corrección:* La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares.

*Retroalimentación:* El establecimiento de medidas correctivas da lugar a la retroalimentación; es aquí en donde se encuentra la relación más estrecha entre la planeación y el control.

### 5.1.18 APLICACIÓN

Para el control efectivo se necesita seguir el flujo de trabajo mostrado en el *Gráfico 5.5*. Dicho flujo es más bien general, por lo que se puede aplicar a los cuatro planes propuestos:



**Gráfico 5.5:** Flujo de control. Tomado del PMBook tercera edición. PMI 2004.

## CAPÍTULO VI

### 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### CONCLUSIONES

1. Se cumplió el objetivo general, al haber sido desarrollado un plan de mejoramiento administrativo, donde se plantea una estructura organizativa teóricamente más eficiente, que la actual estructura; mejorada desde el punto de vista funcional, dándole una autonomía de decisión para toma de decisiones que impactan a la operación normal en menor tiempo comparando con la estructura vigente. Además, se plantea cuál debe ser el perfil más adecuado del Gerente de los bloques A y B, para cumplir las responsabilidades propias del cargo, quien sumado a los grupos de Optimización y Técnico permiten iniciar el plan de mejoramiento de procesos, cuyo objetivo es el de generar un ahorro significativo, como ya se comprobó en el Capítulo V, cuando solamente en el proceso de toma de pruebas de producción se logró un ahorro promedio del 3.5% en función de horas hombre, por una prueba de 8 horas.
2. Se logró identificar los problemas que existen en los bloques, tanto en el área operacional como en el área administrativa, a través de encuestas que fueron respondidas por las máximas autoridades de campo, tanto en el bloque T como en los bloques A y B, además, se las calificó de acuerdo a su prioridad. Los problemas más serios por resolver son:
  - Duplicidad de funciones del Superintendente de Producción, estructura centralizada en bloque T y cadena de mando y estructura que no están bien definidas.
  - No existe planificación a largo plazo y la planificación de los presupuestos se realiza sin la intervención activa de las autoridades de los bloques A y B.

- No existen procesos operativos documentados.
  - No existe un concepto común para los componentes e indicadores de eficiencia de la empresa.
  - No existe sustento técnico para la asignación de nuevas autoridades.
  - PetroProducción tiene problemas continuos de manejo de almacenamiento de crudo, que obliga a las empresas a posponer sus entregas.
  - El sistema RODA no tiene mantenimiento continuo, lo cual representa una gran amenaza para las empresas que usan ese sistema para transportar el crudo producido.
3. A partir de las encuestas o cuestionario respondidos por los Supervisores y Superintendentes de Campo, se ha propuesto alternativas de solución a los problemas, subdivididas en cuatro planes, como son: el mejoramiento de la estructura, de los procesos, condiciones de empleo y de contingencia, que luego se compilan definitivamente en un solo plan administrativo.
  4. Se definió una propuesta de implementación del plan de mejoramiento administrativo, que incluye quienes son los interesados para su cumplimiento, un alcance resumido y objetivos por cada plan propuesto con una breve explicación de lo que se persigue con cada uno de ellos. Un análisis de costos de realización y un cronograma de cumplimiento de objetivos sin mayor detalle, lo que servirá como guía general para quienes formarán parte de las comisiones o de la empresa consultora, según sea el caso.
  5. Se identificó un perfil idóneo de quienes cumplirían con las funciones de Gerente de los bloques A y B, Coordinador de Optimizaciones y el Coordinador de Procesos, así como también se definió las responsabilidades principales que tendrían dichos cargos.

6. El sistema de comunicación es deficiente en cuanto se refiere a detalles operativos y el día a día de la operación, ya que la información es manejada por varias fuentes, lo cual muchas veces genera cruces de información, que a su vez causan un efecto de desconcierto en quienes la reciben. Se han tomado acciones por parte del Departamento de Desarrollo de los bloques A y B, programando visitas a Campo periódicas para mostrar las actividades que cada departamento desempeña y resolver problemas urgentes, fomentado una reunión semanal telefónica que han permitido estrechar relaciones entre Quito y Campo.
7. Evaluar la eficacia de la Empresa es un proceso que no se lo realiza al final de cada año, tanto así que sus componentes e indicadores no han sido definidos todavía, por lo tanto, no es posible identificar si la empresa está alineada a la visión de sus accionistas o si estamos alejados de la misma. Tampoco se pueden tomar acciones correctivas ni reforzar las acciones que permiten el desempeño de una empresa eficaz.
8. La Empresa tiene una estructura híbrida que combina a equipos de alto desempeño (Desarrollo y Planificación). Matricial, porque se necesita la intervención de más de un departamento para la toma de decisiones y basada en Procesos, por la alta prioridad que tienen sus procesos y su relevancia para el éxito de las operaciones.
9. La eficiencia se mide y se la usa constantemente, así como a sus componentes e indicadores, lo que significa que a los objetivos a corto plazo si se les da una adecuada importancia.
10. Los empleados están consientes de la relevancia que tiene la operación para cada uno de los involucrados en la industria petrolera, lo que incluye a todos los ciudadanos ecuatorianos quienes se benefician de la utilidad generada por el sector petrolero.
11. La Empresa da la misma importancia a los procesos centrales de la operación en campo, es decir, en aquellos que agregan valor al producto o servicio como son los sistemas involucrados con la producción de petróleo.

Los procesos de apoyo, aquellos que no agregan valor, también se los da una gran importancia debido a que las regulaciones ambientales se han endurecido en los últimos años.

12. Se ha cumplido con las hipótesis formuladas en la propuesta de esta tesis:

- a. Se demostró que la administración de los Bloques A y B tiene una estructura centralizada en el bloque T.
- b. Se demostró que una estructura descentralizada de poder agiliza el accionar y la toma de decisiones en el Campo, especialmente debido al menor tiempo empleado para tomar una decisión, o para realizar alguna acción que necesita la aprobación de autoridades superiores.
- c. Una mejor organización del personal mejora su desempeño. Si miramos la estructura planteada, el grupo de Optimización tiene una función importante al generar ideas, nuevos procedimientos que eviten pérdidas de tiempo, una mejor planificación entre otros beneficios.
- d. Con una estrategia administrativa bien planteada se obtiene un ahorro de un 5% en el gasto operacional (OpEx). Esta hipótesis pudo demostrarse por medio de uno de los procedimientos cotidianos, cuyo ahorro alcanzó el 3.5%. El procedimiento analizado es sencillo y muy didáctico, sin embargo, permite tener una idea de lo que se podría alcanzar, en términos de ahorro, cuando en otros procesos como la generación de energía eléctrica, instalación de equipos, proyectos de construcción, etc., se inicie el proceso de revisión, análisis, documentación e implementación de cambios. En el sentido de desempeño de personal, la nueva estructura planteada, obliga justamente a la optimización de las operaciones, quitando cargas administrativas que actualmente mantienen los Supervisores departamentales, que serán manejadas por el Coordinador del Área de Optimización, generando tiempo que puede utilizarse para sus nuevas responsabilidades.

- e. Las sugerencias del personal operativo, es decir, mando medios y bajos, pueden ahorrar el menos el 3% del gasto operacional en el Campo. Esta hipótesis va de la mano con la anterior, ya que el Área de Optimización será la generadora de las ideas para el ahorro del gasto operacional.
13. Las teorías de la administración deben ser ajustadas a la realidad de las empresas, es decir, a su cultura, razón de ser del negocio, visión, leyes locales, competencia, relevancia, finanzas, entorno, recurso humano, etc., propias de cada una de ellas. Las teorías tratan de generalizar una condición específica de la empresa, por lo que dependen de las variables controlables que afectan directamente al desempeño del negocio, además, la situación puede cambiar de acuerdo al país donde se establece la empresa, tamaño de la empresa, gobierno de turno, entre otras cosas.
14. Los planes que han resultado de este estudio, se los puede tomar como parte de un “Plan Estratégico” que permita mejorar la eficacia y eficiencia de la Empresa, minimizar las pérdidas de tiempo y dinero en los procesos, mantener un personal comprometido y leal, además, de asegurar un impacto lo más bajo posible al medioambiente.
15. Los Supervisores y Superintendentes que respondieron los cuestionarios formulados han trabajado en su totalidad en todos los bloques (A, B y T) en los que participa la Empresa con el Estado ecuatoriano, por lo tanto, su percepción de rendimiento y problemas a resolverse carece de tendencias o posible sesgo hacia cualquiera de los dos lados.
16. Los cambios de condiciones del negocio afectan directamente a lo que este estudio ofrece a la Empresa como solución para decremento de gastos operativos. Por ejemplo, cambios como el precio del crudo limpio o el incremento de la producción global de crudo.
17. La industria petrolera en Ecuador y en general las empresas que mantienen operaciones en más de un bloque mantienen una estructura centralizada en el bloque que consideran de mayor importancia, caso que no constituye una

excepción en el caso de la Empresa de estudio. Esta estructura guardan dichas empresas con ciertas modificaciones de forma, pero no son más que una herencia dejada por la empresa Texaco, pero que hoy en día se hace necesario revisar con el afán de llegar a una operación eficiente desde todo punto de vista.

18. El Plan de manejo administrativo planteado resuelve el problema planteado, ya que permite el ahorro del gasto operacional, mediante la minimización de pérdidas de tiempo, mejoramiento de calidad de procesos, mejor desempeño del personal, manejo efectivo de las amenazas ambientales y el trabajo basado en la mejora continua de los procesos y procedimientos en general.

## **RECOMENDACIONES**

1. Iniciar un proceso de “*optimización de las operaciones*” tomando como base este estudio, que presenta cuatro planes de mejoramiento: de estructura, de procesos, de condiciones de empleados y de contingencia. Los planes mencionados tienen objetivos claros que tienen ser parte de un plan estratégico, que permita generar mayor eficiencia, eficacia, disminuir el gasto, optimizar procesos, disminuir el riesgo de operación, entre otros grandes beneficios.
2. Para dar inicio con el plan de mejoramiento de procesos, que se recomienda sea llevado a cabo por el mismo personal involucrado en los procesos, con la dirección técnica de un experto, o con la acción de grupos responsables de cada proceso, elegidos cuidadosamente y que podrían seguir un procedimiento creado con anticipación. Los primeros procesos a ser intervenidos debería ser aquellos procesos centrales de la operación en campo, es decir, aquellos que agregan valor al producto o servicio, para ir avanzando en la función de la importancia de cada uno de ellos.
3. Alinear los objetivos de los empleados y que se los propone a inicios de año en el Contrato de Alto Desempeño, con la visión de empresa, para



lograr un entendimiento común de lo que la Empresa espera de sus empleados, mientras que el empleado sabe el rumbo que debe tomar en las decisiones cotidianas. La visión es un instrumento para gestionar el cambio.

4. Iniciar un programa de mercadeo de la visión, misión y objetivos de la Empresa, a sus empleados, para que se dé a conocer cómo afecta la labor de cada empleado y que se cumpla lo redactado en cada estamento.
5. Para iniciar un proceso de cambio administrativo de los bloques A y B es necesario que el Gerente de Operaciones lidere el proceso, quién debe recibir el apoyo incondicional de sus mandos medios y estos a su vez del resto de la cadena. El apoyo significa que cada Superintendente y Supervisor lidere en su ámbito y haga del proceso de cambio una realidad parte de sus actividades programadas en el día a día.
6. Fomentar para que cada mando medio cuente con objetivos a corto, mediano y largo plazo, alineados a la visión, misión, objetivos de la Empresa y más aún al Plan Estratégico que deberá ser definido por el Departamento de Desarrollo en conjunto con Operaciones Campo.
7. Incluir en los análisis económicos, la posibilidad de falla de gravedad del sistema RODA, que pueda obligar a la Empresa a cerrar operaciones temporalmente, hasta que se ejecute algún plan de contingencia o que se realicen las reparaciones que permitan reiniciar con las operaciones normales.
8. Ejecutar el plan de contingencias que permitirá mitigar los impactos negativos que se derivan de aquellas amenazas encontradas hacia la Empresa.

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- A. Fred, R. David, *“CONCEPTOS DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA”*, Pearson Educación de México, Novena Edición, México, 2003.
- B. Mintzberg, Henry y Quinn, James, *“EL PROCESO ESTRATEGICO”*, Prentice Hall Hispanoamérica, Segunda Edición, México, 1993.
- C. Goffee R., Jones G. y Otros, *“HARVARD BUSINESS REVIEW - DIRIGIR PERSONAS EN LA EMPRESA”*, Ediciones Deusto S. A., Cuarta Edición, España, 1999.
- D. Stalk G. Jr., Pecaut D. K. y Otros, *“HARVARD BUSINESS REVIEW – ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO”*, Ediciones Deusto S. A., Cuarta Edición, España, 1999.
- E. Drucker P. F., Eccles R. G. y Otros, *“HARVARD BUSINESS REVIEW – COMO MEDIR EL RENDIMIENTO DE LA EMPRESA”*, Ediciones Deusto S. A., Cuarta Edición, España, 1999.
- F. Goffee R., Jones G. y Otros, *“HARVARD BUSINESS REVIEW - DIRIGIR PERSONAS EN LA EMPRESA”*, Ediciones Deusto S. A., Cuarta Edición, España, 1999.
- G. Mintzberg H., Kotter J. P., *“HARVARD BUSINESS REVIEW - LIDERAZGO”*, Ediciones Deusto S. A., Cuarta Edición, España, 1999.
- H. Prahalad C. K., *“ESTRATEGIA CORPORATIVA”*, Editorial Planeta Colombiana S. A., Primera Edición, Colombia, 2006.
- I. Peters Tom, *“GESTIONAR CON IMAGINACION”*, Editorial Planeta Colombiana S. A., Primera Edición, Colombia, 2006.
- J. Davenport Thomas, *“CAPITAL HUMANO”*, Editorial Planeta Colombiana S. A., Primera Edición, Colombia, 2006.

- K. Gross T, Pascale R. and Other authors, "GESTIÓN DEL CAMBIO", Harvard Business Review, Deusto Ediciones, Barcelona-España, 2000.
- L. Guía de PMBOK, Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos, 2004.

## **7.1 ANEXO A – RESPUESTAS CUESTIONARIO AIO**

## RESPUESTAS RECIBIDAS

### Proactividad

### Historia

**¿Cómo ha afectado la historia de la organización a su desempeño?**

Creando incertidumbre

Positivamente.

Positivamente.

Positivamente y negativamente.

### Misión y Visión

**¿Hasta dónde impulsan la misión y visión el comportamiento de los miembros de la organización?**

No hay enfoque corporativo de la misión y visión.

La misión y visión de la nueva empresa no han sido adecuadamente difundidas.

La misión y visión de la nueva empresa no han sido muy bien difundidas a todo nivel.

**¿Han sido revisadas recientemente la misión y visión?**

No sé

Continuamente.

Sí.

No

**¿Están los valores y creencias claves que impulsan la conducta de los miembros de la organización vinculados a la misión y visión?**

No estoy al tanto de la misión/visión

Afirmativo.

Totalmente vinculados están los valores y creencias claves a la misión y visión.

En cierto modo.

**¿Encarna el nuevo personal la misión y visión?**

No tengo referencias de la misión / visión.

No completamente.

No completamente.

**¿Cómo están afectando la misión y visión al desempeño de la organización?**

No tenemos referencias.

No ha habido un impacto significativo.

No se le está dando una gran importancia a la misión y visión.

No se le está dando una gran importancia a la misión y visión.

**Cultura**

**¿Qué aspectos de la cultura de la organización la mueven hacia el cumplimiento de su misión?**

Sin referencias sobre la misión no tengo base para opinión.

El respeto, el apoyo y la colaboración.

La cultura de organización de compañía no impulsa eficientemente el cumplimiento de la misión.

No es momento aún emitir juicios de valor respecto de una compañía extranjera nueva.

**¿Hay documentos que describen y estiman los valores de la organización?**

Si.

Si.

Diría que sí.

Sí.

Sí.

**¿Es buena la moral en la organización?**

Si

Si

Si

No.

**¿Hay en la organización un fuerte compromiso de desempeño?**

Si.

Si.

**¿Hay en la organización una actitud positiva hacia el trabajo en equipo?**

Sí.

Sí.

Sí.

Sí.

No.

**¿Hay sistemas funcionando que refuerzan las evaluaciones de la organización como ascensos, incentivos o entrenamiento?**

Sí.

Sí.

Sí.

Sí.

**¿Hay en la organización una actitud positiva hacia la equidad?**

No sé.

Sí.

Sí.

No sé.

**¿Valora la organización la participación?**

Sí.

Sí.

Sí.

Sí.

**¿Hay una actitud positiva hacia la transparencia y la responsabilidad?**

Sí, es lo esperado en todos los niveles de la empresa.

Afirmativo.

Totalmente

Sí, en todos los ámbitos.

**¿Apoyan las acciones de los directivos superiores los valores y creencias expresados?**

Sí.

Afirmativo. Aunque habría que hacer una encuesta para convalidar esta respuesta.

Totalmente

**¿Viven su misión y visión el personal y los directivos?**

No tengo referencias.

Quienes conocen la misión y visión si, pero hace falta más difusión para lograr un compromiso total.

Totalmente

Sí.

**¿Cómo afecta la cultura el desempeño de la organización?**

No se ha afectado.

No hay impacto.

No sé.

## **Incentivos y Recompensas**

**¿Estimula o desanima el sistema de incentivos/recompensas de la organización el desempeño de sus miembros?**

Si a personal con experiencia fue la respuesta de un encuestado,

El resto de encuestados contestaron que es para todos.

**¿Se siente la gente recompensada por su trabajo?**

75% de las respuestas contestaron si, solo una persona que no.

**¿Está la gente adecuadamente recompensada?**

75% de las respuestas contestaron si, solo una persona que no.

**¿Apoyan las recompensas no monetarias a actitud favorable del personal?**

100% de acuerdo.



**¿Es el sistema de incentivos administrado adecuadamente?**

50% respondieron que no está administrado adecuadamente, uno no conocía y otro piensa que si hay una buena administración.

**¿Hay en curso una revisión del sistema de incentivos?**

Aunque hay una persona que afirma que es un proceso dinámico, dos personas afirman que no y una última dice que si hay un sistema de incentivos.

**¿Hay equidad en la forma en la que la gente es tratada en la organización?**

75% de las respuestas contestaron si, solo una persona que no.

**¿Hay consistencia entre aquello por lo que se recompensa a la gente y lo que la organización dice que recompensará?**

Las respuestas son divididas uno no responde y otro no conoce del tema.

**¿Cómo afecta al desempeño el sistema de recompensas?**

Solo una respuesta trata de explicar que se está mejorando, pero el 75% restante afirma que no ayuda.

**Eficacia**

**¿Cuán efectiva es la organización para moverse hacia su misión, objetivos, etc.?**

No es muy efectiva.

En la mayoría de los casos con excelencia.

Efectiva.

No es muy efectiva.

**¿Cuáles son los indicadores que usa la organización para describir los componentes? Ejemplo: Indicadores sobre todo de satisfacción / insatisfacción de servicios, beneficios, etc., Índices de productividad y rendimiento económico. F&D, etc. KPI's, HPC's.**

No tengo referencias al respecto.

No conozco

No conozco

Conozco

Conozco

**¿Cuáles son los indicadores cuantitativos y cualitativos asociados con su declaración de misión, objetivos, recursos, etc.?**

No sé.

No conozco

**¿Hasta dónde supervisa la organización su eficacia y usa los resultados en la toma de decisiones?**

Evalúa todo en base a los resultados.

Niveles de gerencia y supervisión.

Existe supervisión. Se los conoce como Lookbacks y lessons learnt.

Está en proceso de implementación.

**¿Cuáles son las bases para los juicios cuantitativos y cualitativos usados por la organización (hitos, criterios, normas)?**

No las conozco.

Reglamentos.

Ver preguntas anteriores

Objetivos corporativos y personales.

**¿Son aceptados por las partes interesadas claves los indicadores cuantitativos y cualitativos aplicados?**

No tengo referencia alguna.

Afirmativo.

Ver preguntas anteriores

No completamente.

**¿Hay prioridades entre los varios componentes de eficacia?**

No conozco.

No.

Totalmente.

No conozco.

## **Eficiencia:**

**¿Identifica la organización vías para estimar su eficiencia? (Relaciones que comparan insumos con varios resultados)**

Comparación inter empresarial.

Si

Totalmente

Si

**¿Cuáles son los componentes de eficiencia? (ejemplo: costo por cliente, personal por cliente servido, gastos generales, presupuesto general, costo por rendimientos, etc.)**

Costo de producción por barril

Ingreso neto por barril.

Encontrar y Desarrollar (Finding and Development (F&D))

Production and investment ratio (PIR)

NPV

ROR

Costo de producción por barril de petróleo (Opex)

Costo de Capital por barril de petróleo / Reservas (Capex)

Costos de Exploración y Desarrollo (F&D costs) por barril de petróleo

**¿Si la organización no identifica vías para estimar su eficiencia. ¿puede usted identificarlas?**

Costo de producción por barril; tamaño de la empresa en relación al volumen de producción

Si hay formas de estimar la eficiencia.

Sí.

Básicamente se deben tomar los parámetros arriba mencionados.

**¿Hay indicadores adecuados e información disponible para estimar la eficiencia de la organización? De ser así, haga una lista de indicadores.**

Costo de producción por plataforma.

Tamaño de inversión y retorno a corto y largo plazo.

Ingreso neto por pad.

Éxito de pozos nuevos perforados

Éxito de la completaciones iniciales y reacondicionamientos de pozos

Ver pregunta anterior

Costos totales de operación

Porcentaje de éxito (COS) de pozos nuevos perforados.

Ingresos totales y netos por plataforma

Costos de mantenimiento.

Volumen de reservas nuevas

**¿Tiene la organización hitos, normas u otros criterios para estimar la eficiencia?**

Sí.

Sí.

Sí.

Si.

**¿Hay prioridades establecidas entre los varios componentes de eficiencia en el desempeño?**

No conozco.

Sí.

No conozco.

Sí.

## **Relevancia**

**¿Están satisfechas las partes interesadas claves con la forma en que la organización se desempeña?**

No tengo referencias al respecto.

Sí.

Sí.

Si.

**¿Están satisfechos los proveedores?**

No sé.

Sí.

Sí.

Si.

**¿Los ciudadanos?**

Sí.

Sí.

Sí.

Desconozco.

**¿El personal?**

Sí.

Sí.

Sí.

Sí.

**¿Otros?**

El estado, debe estar satisfecho por nuestro cumplimiento.

Afirmativo. Aunque habría que hacer una encuesta para convalidar esta respuesta.

Sí pero hay siempre como mejorar.

No sé.

**¿Cuáles son los componentes claves para determinar la relevancia de la organización?**

Comunidad.

Grupo profesional.

Sin respuesta

El impacto económico y social de la Empresa en el desarrollo del país.

El respeto y cuidado del medio ambiente.

Generación de empleo

**¿Hay indicadores adecuados e información para estimar la relevancia?**

No lo sé.

Afirmativo.

Sin respuesta

Si.

## RESUMEN DE LAS RESPUESTAS RECIBIDAS

### Eficacia

**¿Cuán efectiva es la organización para moverse hacia su misión, objetivos, etc.?**

No hay consenso. En promedio se puede hablar de una eficacia del 75% basado en el conocimiento y

feeling de cada gerente.

**¿Cuáles son los indicadores que usa la organización para describir los componentes?**

Dos gerentes no conocían la respuesta, mientras que los otros dos restantes sí.

**¿Cuáles son los indicadores cuantitativos y cualitativos asociados con su declaración de misión, objetivos, recursos, etc.?**

Apenas un gerente conocía completamente cuáles son los indicadores cuantitativos y cualitativos.

Otros dos gerentes solo respondieron indicadores cualitativos o cuantitativos.

Y un último gerente no conocía.

**¿Hasta dónde supervisa la organización su eficacia y usa los resultados en la toma de decisiones?**

La supervisión de la eficacia, al parecer no está en mente de los gerentes encuestados, apenas uno de ellos conocía la respuesta a ésta pregunta.

**¿Cuáles son las bases para los juicios cuantitativos y cualitativos usados por la organización (hitos, criterios, normas)?**

También, solamente un gerente dio como respuesta que los objetivos corporativos y personales, son la base para los juicios cualitativos y cuantitativos, como hitos impuestos.

Dos personas no conocían y un último criterio solo nombra juicios cualitativos.

**¿Son aceptados por las partes interesadas claves los indicadores cuantitativos y cualitativos aplicados?**

Solamente una respuesta afirmativa, deja entrever que los indicadores son una herencia y las personas encuestadas no han formado parte de la definición de los indicadores.

**¿Hay prioridades entre los varios componentes de eficacia?**

Al igual que la respuesta anterior, únicamente hubo una respuesta afirmativa.

## **Eficiencia:**

**¿Identifica la organización vías para estimar su eficiencia? (Relaciones que comparan insumos con varios resultados)**

100% de acuerdo en que sí existen vías para la estimación de la eficiencia.

**¿Cuáles son los componentes de eficiencia? (ejemplo: costo por cliente, personal por cliente servido, gastos generales, presupuesto general, costo por rendimientos, etc.)**

Costo de producción por barril

Ingreso neto por barril.

"Encontrar y Desarrollar (Finding and Development (F&D))"

Costo de Capital por barril de petróleo / Reservas (Capex)

Relación inversión producción

Valor presente Neto

**¿Si la organización no identifica vías para estimar su eficiencia. ¿Puede usted identificarlas?**

100 % de las respuestas afirmativas.

**¿Hay indicadores adecuados e información disponible para estimar la eficiencia de la organización? De ser así, haga una lista de indicadores.**

Costo de producción por plataforma.

Tamaño de inversión y retorno a corto y largo plazo.

Ingreso neto por pad.

Éxito de la completaciones iniciales y reacondicionamientos de pozos.

Éxito de pozos nuevos perforados.

Costos totales de operación

Porcentaje de éxito (COS) de pozos nuevos perforados.

Ingresos totales y netos por plataforma

Costos de mantenimiento.

Volumen de reservas nuevas.

**¿Tiene la organización hitos, normas u otros criterios para estimar la eficiencia?**

Sí.

**¿Hay prioridades establecidas entre los varios componentes de eficiencia en el desempeño?**

Dos personas no conocían y las otras dos afirman que sí existen.

## **Relevancia**

**¿Están satisfechas las partes interesadas claves con la forma en que la organización se desempeña?**

75% de respuestas afirmativas, la restante no conoce.

**¿Están satisfechos los proveedores?**

75% de respuestas afirmativas, la restante no conoce.

**¿Los ciudadanos?**

75% de respuestas afirmativas, la restante no conoce.

**¿El personal?**

Todos contestaron que sí.

**¿Otros?**

75% de respuestas afirmativas, la restante no conoce.

**¿Cuáles son los componentes claves para determinar la relevancia de la organización?**

Comunidad.

Grupo profesional.

El impacto económico y social de la Empresa en el desarrollo del país.



El respeto y cuidado del medio ambiente

Generación de empleo

**¿Hay indicadores adecuados e información para estimar la relevancia?**

50% afirmativas. Y el resto no lo conocían.

**7.2 ANEXO A1 – FORMATOS ENCUESTAS A GERENTES,  
SUPERINTENDENTES Y SUPERVISORES DE CAMPO.**

## FORMATO A1

Cargo:		Fecha:	
1. ¿Quién considera como figura administrativa del Bloque Sur? Por favor, nombre su cargo.			
2. ¿Qué problema o problemas ha identificado a nivel administrativo en el Bloque Sur?			
a. Limitada decisión		e. Coordinación externa (con Tarapoa - Quito)	
b. Coordinación interna (en BS)		f. No ha identificado problemas	
c. Ausencia de un administrador en sitio		g. _____ (otro)	
d. Comunicación Tarapoa - BS - Tarapoa		h. _____ (otro)	
3. De acuerdo a su respuesta en la pregunta anterior. ¿Cómo mejoraría esa(s) condición (es)?			
4. Si tiene que delegar funciones de gerencia de Campo en el Bloque Sur, ¿cuál es su delegado? Por favor, nombre su cargo.			
5. ¿Considera que el Bloque Sur necesita la misma estructura administrativa que Tarapoa?			
Si		No	
Explique su respuesta:			
6. Nombre tres diferencias que considera decisivas entre los Bloques Sur y Tarapoa.			
a.			
b.			
c.			
7. Nombre tres semejanzas que considera importantes entre los Bloques Sur y Tarapoa.			
a.			
b.			
c.			
8. ¿Cuál es el medio más efectivo de comunicación entre Bloque Sur y Gerencia de Campo?			
Extensión telefónica		Celular	
		E-mail	
9. ¿Si existen problemas en Tarapoa, afecta la velocidad de toma de una decisión en el Bloque Sur?			
Si		No	
10. Si tiene que tomar decisiones con la misma prioridad para los tres bloques al mismo tiempo, ¿Cómo tomaría sus decisiones? Por favor, enumere el orden de prioridad con el que actuaría. (1) tiene la mayor prioridad y (3) la menor prioridad.			
Bloque 14		B. Tarapoa	
		Bloque 17	
Gracias por su colaboración.		BS = Bloque Sur	

## FORMATO A2

Cargo:	_____	Fecha:	_____
1. ¿Quién considera como figura administrativa del Bloque Sur? Por favor, nombre su cargo.			
2. ¿Qué problema o problemas ha identificado a nivel administrativo en el Bloque Sur?			
a. Limitada decisión	_____	e. Coordinación externa (con Tarapoa - Quito)	_____
b. Coordinación interna (en BS)	_____	f. No ha identificado problemas	_____
c. Ausencia de un administrador en sitio	_____	g. _____ (otro)	_____
d. Comunicación Tarapoa - BS - Tarapoa	_____	h. _____ (otro)	_____
3. De acuerdo a su respuesta en la pregunta anterior. ¿Cómo mejoraría esa(s) condición (es)?			
4. Si tiene que delegar funciones de Superintendencia de Campo en el Bloque Sur, ¿cuál es su delegado? Por favor, nombre su cargo.			
5. ¿Considera que el Bloque Sur necesita la misma estructura administrativa que Tarapoa?			
Si	_____	No	_____
Explique su respuesta:			
6. Nombre tres diferencias que considera decisivas entre los Bloques Sur y Tarapoa.			
a.	_____	_____	_____
b.	_____	_____	_____
c.	_____	_____	_____
7. Nombre tres semejanzas que considera importantes entre los Bloques Sur y Tarapoa.			
a.	_____	_____	_____
b.	_____	_____	_____
c.	_____	_____	_____
8. ¿Cuál es el medio más efectivo de comunicación entre Bloque Sur y la Superintendencia que representa?			
Extensión telefónica	_____	Celular	_____
		E-mail	_____
9. ¿Si existen problemas en Tarapoa, afecta la velocidad de toma de una decisión en el Bloque Sur?			
Si	_____	No	_____
10. Si tiene que tomar decisiones con la misma prioridad para los tres bloques al mismo tiempo, ¿Cómo tomaría sus decisiones? Por favor, enumere el orden de prioridad con el que actuaría. (1) tiene la mayor prioridad y (3) la menor prioridad.			
Bloque 14	_____	B. Tarapoa	_____
		Bloque 17	_____
Gracias por su colaboración.		BS = Bloque Sur	

### FORMATO A3

Cargo:	Fecha:
1. ¿Quién considera como figura administrativa del Bloque Sur? Por favor, nombre su cargo.	
2. ¿Qué problema o problemas ha identificado a nivel administrativo en el Bloque Sur?	
a. Limitada decisión	e. Coordinación externa (con Tarapoa - Quito)
b. Coordinación interna (en BS)	f. No ha identificado problemas
c. Ausencia de un administrador en sitio	g. _____ (otro)
d. Comunicación Tarapoa - BS - Tarapoa	h. _____ (otro)
3. De acuerdo a su respuesta en la pregunta anterior. ¿Cómo mejoraría esa(s) condición (es)?	
4. Su posición tiene mayor peso en términos de decisiones en Tarapoa o en el Bloque Sur?	
Tarapoa	Bloque Sur
Por favor explique su respuesta:	
5. ¿Considera que el Bloque Sur necesita la misma estructura administrativa que Tarapoa?	
Si	No
Explique su respuesta:	
6. Nombre tres diferencias que considera decisivas entre los Bloques Sur y Tarapoa.	
a.	
b.	
c.	
7. Nombre tres semejanzas que considera importantes entre los Bloques Sur y Tarapoa.	
a.	
b.	
c.	
8. ¿Cuál es el medio más efectivo de comunicación entre la Superisión que representa y Tarapoa?	
Extensión telefónica	Celular
	E-mail
9. ¿Si existen problemas en Tarapoa, afecta la velocidad de toma de una decisión importante en el Bloque Sur?	
Si	No
10. ¿Cree que si tuviera mayor poder de decisión, se podría optimizar la operación en el Bloque Sur?	
Si	No
Gracias por su colaboración.	
BS = Bloque Sur	