

**PROPUESTA PARA ESTRUCTURA FUNCIONAL DEL TALENTO HUMANO,
DESDE EL PUNTO DE VISTA DE COMPETENCIAS, PARA UN CAMPO
PETROLERO DE 29.000 BARRILES DIA**

LUZ ELENA MONTERO S.

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIA FISICO MECANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS
BUCARAMANGA**

2015

**PROPUESTA PARA ESTRUCTURA FUNCIONAL DEL TALENTO HUMANO,
DESDE EL PUNTO DE VISTA DE COMPETENCIAS, PARA UN CAMPO
PETROLERO DE 29.000 BARRILES DIA**

LUZ ELENA MONTERO S.

**Proyecto de Grado presentado como requisito para optar al título de
Magister en Gerencia de Negocios**

Director

Eduardo Carrillo Zambrano

**Doctor en Tecnología de la Información,
Computación y las Comunicaciones**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIA FISICO MECANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS
BUCARAMANGA**

2015

AGRADECIMIENTOS

A nuestro Señor por todas sus bendiciones

A mis hijos y familia por tanto apoyo, comprensión y amor

A Ecopetrol por este regalo

A todos los profesores que me compartieron su gran conocimiento

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN.....	13
1. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	16
2. OBJETIVOS.....	18
2.1 OBJETIVO GENERAL	18
2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	18
3. MARCO DE REFERENCIA.....	20
3.1 MARCO DE ANTECEDENTES.....	20
3.1.1. ECOPETROL S.A.	20
3.1.2 GERENCIA DE DESARROLLO DE PRODUCCIÓN CATATUMBO - GCU.....	25
3.2 MARCO TEORICO	28
4. METODOLOGÍA	41
4.1 PLAN DE TRABAJO	41
4.2 MODELO ENTREVISTA.....	42
5. DESARROLLO	47
5.1 DIAGNÓSTICO DE LA ESTRUCTURA ACTUAL DE LA GERENCIA DE DESARROLLO Y PRODUCCIÓN CATATUMBO - GCU	47
5.2 CARÁCTERÍSTICAS DE LA GERENCIA DE DESARROLLO Y PRODUCCIÓN LA CIRA INFANTA TECA - GLCT	55
5.3 CARÁCTERÍSTICAS DE UN SOCIO - OPERADOR	62

6. CONCLUSIONES	70
7. RECOMENDACIONES.....	81
7.1 RECOMENDACIONES EN COMPETENCIAS	81
7.2 RECOMENDACIONES EN OTRAS FACTORES DE GESTIÓN HUMANA...	82
8. BIBLIOGRAFIA.....	84
ANEXO	86

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Desarrollo de la gestión de talento humano.....	29
Tabla 2. Factores que intervienen en la gestión humana	30
Tabla 3. Matriz Dofa GCU.....	47
Tabla 4. Organigrama GCU	49
Tabla 5. Matriz DOFA GLCT.....	56
Tabla 6 Matriz DOFA Socio - operador.....	63
Tabla 7. Marco Estratégico Ecopetrol 2015 -2030.....	71
Tabla 8. Análisis de Competencias.....	73

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Marco Estratégico	22
Figura 2. Localización GCU en Colombia	25
Figura 3. Localización del Campo Tibú	26
Figura 4. Localización demás campos GCU	28
Figura 5. Competencias	31
Figura 6. Interacción entre formación y competencias laborales	32

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. ENTREVISTA	86

RESUMEN

TITULO: PROPUESTA PARA ESTRUCTURA FUNCIONAL DEL TALENTO HUMANO, DESDE EL PUNTO DE VISTA DE COMPETENCIAS, PARA UN CAMPO PETROLERO DE 29.000 BARRILES DIA.*

AUTOR: Luz Elena Montero S. **

PALABRAS CLAVES: Talento humano, competencias, productividad, cultura organizacional, desempeño, transferencia del conocimiento.

En la actualidad las grandes organizaciones, dentro de las cuales se encuentra Ecopetrol, han venido comprendiendo que el talento humano es una fuente de ventaja competitiva sostenible que agrega valor a la organización, un activo intangible de la compañía vital para lograr el éxito de la misma y no un costo de operación.

Para lograr lo anterior es necesario buscar la mejora de la productividad de los empleados que genere una alineación con las estrategias de las compañías, lo cual se logra identificando los factores críticos de la organización asociados a la gestión humana como son: la estrategia misma, la cultura organizacional, la calidad, la productividad, la transferencia de conocimiento y la innovación, desde la parte externa, así como los factores internos que afectan el desempeño del talento humano y las competencias laborales.

Por lo anteriormente expuesto se buscó mediante este proyecto presentar una propuesta de las competencias que debe tener el talento humano de un campo petrolero que sea eficiente, productivo y aporte de la mejor manera al cumplimiento de las metas de Ecopetrol.

Como resultado del análisis realizado, se concluyó que las competencias recomendadas son: orientación al logro (desarrollo de la creatividad), entendimiento interpersonal (comunicación asertiva), construcción de relaciones (crear confianza), autocontrol, competencias gerenciales (trabajo en equipo), competencias cognitivas (pensamiento analítico).

Así como entrar a mejorar el aprovisionamiento de personal, los sistemas de capacitación, la valoración de personal enfocada a valorar competencias, así como aplicar herramientas que mejoren el clima organizacional teniendo en cuenta la situación geográfica del campo.

Lo anterior hace un aporte importante a la cultura de reinversión y a lograr que el talento humano se convierta en una fuerza transformadora de la compañía y del país de manera positiva alcanzando así las metas propuestas.

* Trabajo de Grado.

** Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas. Escuela de Ingeniería Industrial. Maestría en Alta Gerencia.
Director Rogelio Gutierrez.

SUMMARY

TITLE: PROPOSAL FOR FUNCTIONAL STRUCTURE OF HUMAN TALENT FROM THE POINT OF VIEW OF POWERS, FOR OIL FIELD 29,000 BARRELS PER DAY*.

AUTHOR: Luz Elena Montero S. **

KEYWORDS: Human talent, skills, productivity, organizational culture, performance, knowledge transfer.

Today large organizations, among which is Ecopetrol, have come to understand that human talent is a source of sustainable competitive advantage that adds value to the organization, an intangible asset of the company vital to the success of it and no operating cost.

To achieve this it is necessary to seek to improve the productivity of employees who generate an alignment with the strategies of the companies, which is achieved by identifying the critical factors associated with human management organization such as: the strategy itself, organizational culture, quality, productivity, knowledge transfer and innovation from the outside and internal factors affecting the development of human talent and labor skills.

For the foregoing reasons we sought through this project present a proposal to the powers should have the talent of an oil field that is efficient, productive and provide the best way to meeting the goals of Ecopetrol.

As a result of these considerations, it was concluded that the recommended competencies are: achievement orientation (development of creativity), interpersonal understanding (assertive communication), relationship building (creating confidence), self-control, management skills (teamwork), skills cognitive (analytical thinking).

And go to improving the provision of personnel, training systems, the assessment of staff focused on assessing competencies and apply tools to improve the organizational climate taking into account the geographical situation of the field.

This makes an important contribution to the culture of reinvention and make the talent to become a transforming force in the company and country of positivaba way and reaching goals.

* Work Degree.

** Faculty of Engineering Physicomechanical. School of Industrial Engineering. Master in Management. Director Rogelio Gutierrez.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las grandes organizaciones han empezado a comprender que el talento humano no es un costo más de operación sino que se vuelve un activo intangible de la compañía vital para lograr el éxito de la misma, así como una fuente de ventaja competitiva sostenible que agrega valor a la organización.

Lo anterior, se ha venido desarrollando a partir de la evolución de la preocupación de mejorar la productividad de las compañías, encontrando que para ello es necesario buscar la mejora de la productividad de los empleados que genere una alineación con las estrategias de las compañías.

Si se analiza dicho desarrollo histórico la evolución de la gestión humana va de la mano con la evolución de las organizaciones y la búsqueda de la eficiencia operativa con el fin de mejorar la productividad y por ende las ganancias de las compañías.

Cada vez los administradores buscan con mayor esmero potencializar las capacidades y cualidades de las personas en la generación de valor, por lo que se hace de suma importancia que la gestión humana permita que los empleados sean un socio estratégico para las compañías.

Para ello es importante identificar los factores críticos de la organización asociados a la gestión humana como son: la estrategia, la cultura organizacional, la calidad, la productividad, la transferencia de conocimiento y la innovación, desde la parte externa, así como los factores internos que afectan el desempeño del talento humano y las competencias laborales.

Por lo anteriormente expuesto se buscó mediante este proyecto presentar una propuesta de las competencias que debe tener el talento humano de un campo petrolero que sea eficiente, productivo y aporte de la mejor manera al cumplimiento de las metas de Ecopetrol.

Para introducir la temática abordada en este trabajo se presentan a continuación el resumen del problema de aplicación, la descripción de trabajos previos, la metodología que guiara la aplicación y la estructura de la propuesta:

a) Problema de aplicación: Cuál es el diseño de estructura funcional desde las competencias de talento humano que permita una operación eficiente, bajo estándares mundiales de la industria de oil and gas, para un campo petrolero cuya producción que oscila alrededor de 29.000 barriles de producción equivalente diaria, los cuales deben ser limpios sin accidentes ni incidentes ambientales, con normalidad laboral, en armonía con los grupos de interés y sostenible?

b) Descripción de trabajos previos, teóricos o prácticos, que han buscado solucionar el mismo problema: En Ecopetrol se tiene un área denominada Unidad Corporativa de Efectividad Funcional, cuya función es proporcionar a cada área, tanto operativa, como administrativa, la estructura funcional optima, que pertenece a la Vicepresidencia de Estrategia y Crecimiento y la Vicepresidencia de Talento Humano cuya función principal es proporcionar a la organización personal de clase mundial que permita el logro de sus objetivos y cumplimiento de la estrategia y las metas, sin embargo no han alcanzado a proporcionar o dimensionar aún las características o competencias del talento humano para la estructura organizacional para la Gerencia de Desarrollo de Operaciones de Producción Catatumbo(GCU) que aterrice los fundamentos teóricos de la gestión por competencias a la administración por procesos (Genoma) con que cuenta recientemente la compañía y que brinde a los administradores, es decir a la vicepresidencia y al gerente la tranquilidad de que podrán contar con un talento

humano de clase mundial que les permita cumplir con los objetivos y metas planteadas por las directivas que cada día son más exigentes. Por lo cual se realiza este trabajo de aplicación que mediante técnicas como entrevistas, análisis DOFA y análisis de la información teórica recopilada se llegue a plantear la estructura funcional desde las competencias que ayude a la GCU a cumplir sus objetivos.

c) La metodología a utilizar está basada en la utilización de herramientas de análisis interno y externo utilizadas en la planeación estratégica, como son: la entrevista, y la matriz DOFA. Con la información recopilada se elaborará una matriz que muestre como está la GCU en aspectos: aprovisionamiento de personal, capacitación, oportunidades de carrera, valoración del personal, compensaciones, como número de personas con relación a las actividades desarrolladas, medición de clima laboral, cultura organizacional, competencias deseables, etc.

La base de este trabajo fue los procesos definidos por el proyecto GENOMA, el cual desarrolla el modelo de gestión integral y cuenta con tres pilares básicos que son estrategia, procesos y cultura, partiendo de la estrategia y aplicando el concepto de ciclo de PHVA (planear, hacer, verificar y actuar).

d) Estructura de la propuesta que se está presentando: esta propuesta comienza con las generalidades del proyecto de aplicación, el cual contiene el título, los responsables y la entidad involucrada, luego se presenta una introducción donde se presenta una descripción breve del problema de aplicación, los trabajos previos, la metodología a utilizar y el desarrollo del tema y por último las conclusiones y recomendaciones y la bibliografía utilizada.

1. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Dentro de la mega de Ecopetrol se plantea el reto al año 2020 de llegar a 1.300.000 barriles de producción equivalente diaria, los cuales deben ser limpios, sin accidentes ni incidentes ambientales, con normalidad laboral, en armonía con los grupos de interés y sostenible. Este reto recae directamente a la Vicepresidencia Desarrollo y Producción (VDP) ya que es su “core” del negocio, de cuya vicepresidencia depende la Vicepresidencia de Producción Regional Central (VRC) y la Gerencia de Desarrollo de Operaciones de Producción Catatumbo (GCU).

El aporte al mega de Ecopetrol de la GCU es de llegar a 29.000 barriles de producción equivalente diaria al año 2016 para lo cual requiere contar con una estructura funcional robusta que le permita cumplir con los estándares de producción de las mejores empresa de Oil& Gas del mundo, las mejores prácticas de la industria, cero incidentes ambientales, cero accidentes laborales en armonía con los grupos de intereses sin afectación al medio ambiente, así como cumplir con todos los reportes de gestión que la organización establece con el fin de medir el cumplimiento de las metas con un muy buen clima laboral y teniendo el balance trabajo – familia.

Actualmente la Gerencia de Desarrollo de Operaciones de Producción Catatumbo tiene una planta de personal de 97 personas, las cuales deben cumplir con una meta de producción de 2.000 barriles día, así como responder por todos los requerimientos de carácter interno y externo que se presenten.

Por lo anterior se requiere establecer: ¿cuáles son las competencias de estructura funcional del talento humano que permita una operación eficiente bajo

estándares de llegar a 29.000 barriles de producción equivalente diaria, los cuales deben ser limpios, sin accidentes ni incidentes ambientales, con normalidad laboral, en armonía con los grupos de interés y sostenible?

Con este trabajo de aplicación se busca sugerir el diseño de una estructura funcional desde el punto de vistas de competencias que permita el logro de los objetivos, tanto de producción, como de HSE y de Talento Humano, hasta nivel de coordinadores.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer la estructura funcional del talento humano para la GERENCIA DE DESARROLLO Y PRODUCCIÓN CATATUMBO (GCU), desde el punto de vista de competencias, que responda a las necesidades de producir 29.000 barriles día al año 2016, cumpliendo con las mejores prácticas de la industria, cero incidentes ambientales, cero accidentes laborales en armonía con los grupos de intereses, sin afectación al medio ambiente, así como cumplir con todos los reportes de gestión que la organización establece con el fin de medir el cumplimiento de las metas con un muy buen clima laboral y teniendo el balance trabajo – familia.

2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar el diagnóstico de la estructura organizativa actual, desde el punto de vista de competencias, que al compararlo con la estructura de otra gerencia de la empresa con las mismas características de la GCU y con la estructura de otra área del sector nos permita tener una visión clara de cómo es ahora la gerencia y como sería su estructura eficiente desde las competencias del talento humano.
- Desarrollar una metodología de trabajo que permita identificar las características de la estructura funcional del talento humano, desde el punto de vista de competencias, de otra gerencia de Ecopetrol con una producción similar a la que se espera obtener en la GCU, con el fin de tener un

conocimiento de otra estructura que permita la comparación con la estructura GCU y su nivel de desarrollo.

- Desarrollar la matriz de alternativas con el fin de determinar otra área de un socio que sirva de parámetro para comparar con la GCU, luego desarrollar metodología que permita identificar las características de estructura funcional del talento humano, desde el punto de vista de competencias, del área seleccionada, para analizar cómo afecta las diferentes políticas, modelos y demás características de la empresa a la estructura funcional y que sirva, en caso de ser un modelo a tomar, como benchmarking.
- Proponer una estructura funcional desde el punto de vista de competencias del talento humano para la Gerencia de Desarrollo de Operaciones de Producción Catatumbo que apunte a la producción de 29.000 barriles día, bajo las mejores prácticas de la industria, cero incidentes ambientales, cero accidentes laborales, en armonía con los grupos de intereses, sin afectación al medio ambiente, así como cumpliendo con todos los reportes de gestión que la organización establece con el fin de medir el cumplimiento de las metas con un muy buen clima laboral y teniendo el balance trabajo – familia, hasta el nivel de coordinadores.

3. MARCO DE REFERENCIA

3.1 MARCO DE ANTECEDENTES

3.1.1. ECOPETROL S.A. En 1951 nace la Empresa Colombiana de Petróleos (ECOPETROL) con la reversión al Estado Colombiano de la Concesión de Mares por parte de la empresa Tropical Oil Company con producción en el Campo La Cira-Infantas en el valle medio del río de La Magdalena.

Para el año de 1961 la Empresa Colombiana de Petróleos asume el manejo de la Refinería de Barrancabermeja, comenzando así a introducirse cada vez más en la cadena de valor como empresa de hidrocarburos.

En 1970 ratifica su naturaleza jurídica como empresa industrial y comercial del Estado, adoptando el primer estatuto orgánico.

En 1974 adquiere la Refinería de Cartagena.

Para el año de 1983 se descubre el campo Caño Limón en Arauca en asocio con Occidental, lo que hace que para 1986 Colombia vuelva a ser un país exportador de petróleo.

En 1989 se vuelve a presentar un descubrimiento importante como es el del campo Cusiana en Casanare.¹

¹ ECOPETROL. Reporte Integrado de Gestión Sostenible Informe Anual. Bogotá, D. C.: Ecopetrol, 2012, pág. 20-21

En 1993 se descubre el campo Cupiagua en Casanare, así como la empresa se convierte en sociedad pública por acciones mediante el Decreto 1760, creándose así mismo la Agencia Nacional de Hidrocarburos, quien pasa a asumir las funciones de Ecopetrol como administrador del recurso petrolero del país.

En el año 2003, la Empresa Colombiana de Petróleos se convierte en Ecopetrol S.A.

Para el año 2007 se realiza el primer proceso de capitalización, mediante el cual 482.941 colombianos adquieren acciones de la compañía. Se renueva su identidad e identidad corporativa, cambiando su logo del Tunjo por el de la Iguana.

En el 2008 se crean empresas en Brasil, Estados Unidos, Perú, Bermudas y se constituye el Grupo Empresarial Ecopetrol.

Entre los años 2009 – 2010 se consolida su crecimiento, modernización e internacionalización, adquiriendo activos como Savia, Hocol, Reficar, Ocesa e ingresa a la Bolsa de Valores de Nueva York, Toronto y Lima.

Para el año 2011, al cumplir 60 años de fundada, realiza la Segunda Ronda de Emisión de Acciones e ingresa el Índice de Sostenibilidad del Dow Jones.²

Ecopetrol S.A. - Marco estratégico 2012 – 2020

² ECOPETROL. Reporte Integrado de Gestión Sostenible Informe Anual. Bogotá, D. C.: Ecopetrol, 2012, pág. 20-21

“En el 2011 se realizó un ejercicio de evolución del Marco Estratégico para el periodo 2012 – 2020, para lo que se contó con un proceso estructurado de análisis soportado en tres pilares: planeación por escenarios, al que fueron convocados 150 expertos de diferentes sectores; valoración de opciones estratégicas; y estructuración del modelo de valoración de carteras de negocios, lo que permitió dar mayor foco y visión integrada a todas las empresas del Grupo Empresarial Ecopetrol.

En el Marco Estratégico 2012-2020, se reafirmó el principal compromiso corporativo esto es, producir barriles limpios, sin accidentes, sin incidentes ambientales, con normalidad laboral, en armonía con nuestros grupos de interés y de forma sostenible en las tres dimensiones: económica, social y ambiental.

Así mismo, se confirmó la meta de producir 1.000.000 de barriles limpios en el 2015 y 1.300.000 barriles limpios de petróleo equivalente en el 2020, con una rentabilidad sobre el capital empleado del 17% para el Grupo Empresarial.”³

Figura 1. Marco Estratégico



Fuente: Ecopetrol

³ Ídem pág. 23.

Al marco estratégico se incorpora crudos pesados, dando relevancia a este producto que le puede dar a la compañía una ventaja competitiva en el sector de hidrocarburos al tener en cuenta que cada vez se encuentra con crudos de características de crudos pesados.

También es importante observar que uno de los pilares de la estrategia es la excelencia operacional que es la base de los procesos de apoyo, dentro de los cuales desaparece capacidades distintivas para dar paso a la incorporación de Abastecimiento y servicios – Centro de servicios compartidos y gestión de proyectos.

Esto lo que demuestra es que cada vez se está madurando más la estrategia identificando lo genera valor (crudos pesados) y qué se requiere que se comporte de manera óptima para alcanzar el mega y los objetivos planteados en la misión.

Con esta estrategia la compañía busca de un crecimiento rentable, sostenible y responsable, generando metas claras y medibles a cada línea de negocio, así: Upstream (producción y exploración) cuya estrategia es incrementar las reservas y producción de hidrocarburos convencionales y no convencionales enfocado principalmente al ámbito nacional y consolidando la inversión internacional.

Transporte y Logística: Garantizar soluciones de transporte y logística de crudos y productos, para el grupo empresarial y terceros.

Downstream (refinación, petroquímica y biocombustible): Agregar mayor valor a los hidrocarburos y fuentes de energía alternativas, con una clara orientación al mercado y a los clientes.

Para el logro de los objetivos propuestos la compañía planea realizar inversiones gigantescas que le permitan lograr el desarrollo deseado, estas inversiones se

realizaran en su gran mayoría en el desarrollo de campos actuales y el fortalecimiento de la actividad exploratoria, así como dando continuidad a la modernización de las refinerías y fortaleciendo las redes de transportes.⁴

Con respecto a lo que ocupa este trabajo de aplicación, que es el aspecto del talento humano que apalanque el logro del objetivo de 29.000 barriles día de una manera eficiente, cumpliendo con estándares internacionales y con un muy buen clima laboral, Ecopetrol tiene como su gran objetivo asegurar el Talento, el Ambiente Laboral y la Cultura que apalanquen la estrategia, por lo cual se enfoca en lo siguiente:

- Traducir la estrategia del negocio en tácticas de Talento Humano que soporten el crecimiento y el bienestar integral.
- Contar con estrategias y condiciones para atraer, desarrollar y retener el talento requerido.
- Fortalecer la cultura y el liderazgo hacia la excelencia operacional y el alto desempeño.
- Asegurar relaciones laborales y sindicales dinámicas y productivas.

Para alcanzar lo propuesto con respecto al talento humano, Ecopetrol, viene trabajando en los siguientes aspectos: Gestión de aprendizaje y desarrollo, Gestión de ambiente laboral y Gestión del desempeño.⁵

⁴ Ibíd., pág. 20 - 21

⁵ECOPETROL S. A. Plan Vicepresidencia de Talento Humano. Bogotá, Colombia: Ecopetrol S. A., 2012.

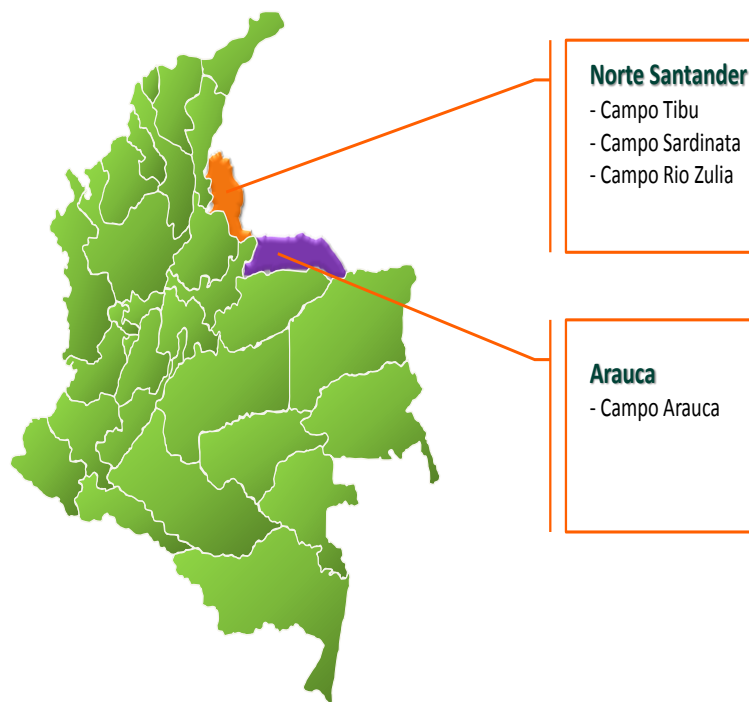
Con lo anterior se puede concluir que Ecopetrol es una empresa moderna, futurista, que busca la excelencia y el desarrollo sostenible, interesada en el bienestar de todos los grupos de intereses.

A esto no puede estar ajena la GCU, por lo que se está trabajando desde la parte técnica en incorporar más reservas, mejorar el factor de recobro, mejorar la producción, las relaciones con la comunidad y por supuesto las relaciones laborales de sus colaboradores, que es a lo que apunta este trabajo de aplicación.

3.1.2 GERENCIA DE DESARROLLO DE PRODUCCIÓN CATATUMBO - GCU.

La Gerencia de Desarrollo de Producción Catatumbo (GCU) que hace parte de la de la Vicepresidencia Regional Central de Ecopetrol, tiene la siguiente ubicación geográfica:

Figura 2. Localización GCU en Colombia

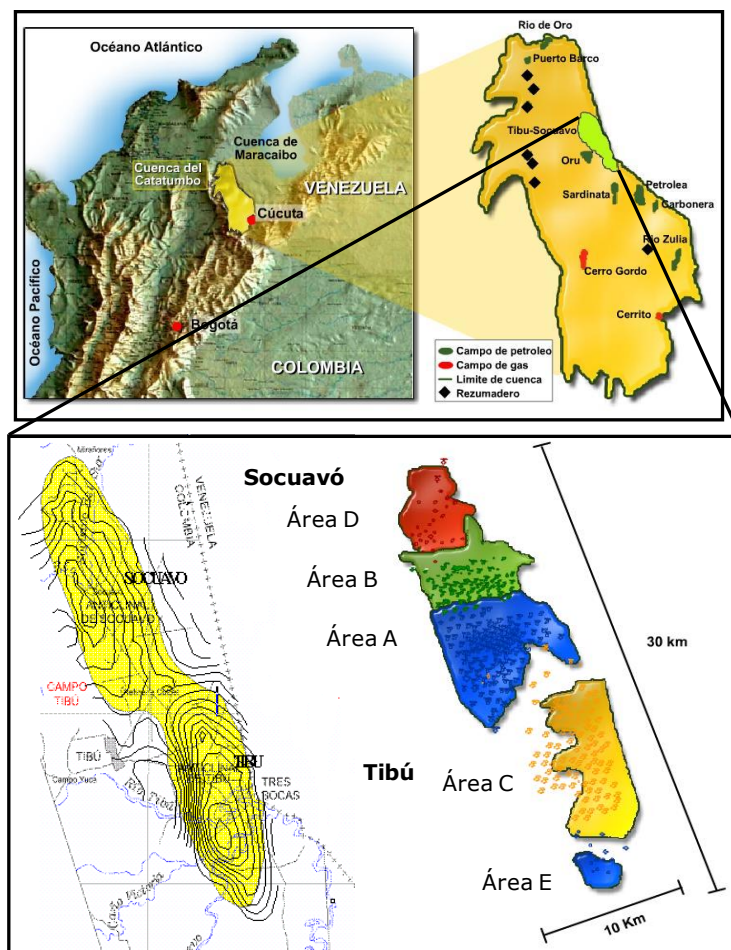


Fuente Ecopetrol S.A.

Ubicado en los departamentos de Norte de Santander y Arauca, está conformada por los siguientes campos:

El campo Tibú localizado en la cuenca del Catatumbo, en el departamento de Norte de Santander, municipio de Tibú a 120 km al Norte de Cúcuta, actualmente está produciendo 2.300 barriles de petróleo equivalente por día.

Figura 3. Localización del Campo Tibú



Fuente: Ecopetrol S.A.

Este campo fue descubierto en el año 1939, tiene una extensión de 300 km², está constituido por 2 anticlinales denominados Tibú y Socuavo, en cuanto a facilidades y respuesta a la producción el campo se divide en 5 áreas operacionales: A, B, C, D y E. En este campo se han perforado 510 pozos de los cuales están activos 124 productores y 40 inyectores, 159 están inactivos y 164 abandonados. La máxima producción de 23.000 barriles por día la cual se alcanzó en 1963. Actualmente el campo produce 2.800 barriles por día con una producción de fluidos de 16.850, un BSW del 88%, y una inyección de 26.000 barriles de fluido día. El factor de recobro actual del Campo es del 21%. El 84% de la producción actual proviene de la Formación Barco.⁶

Los principales yacimientos son la Formación Barco de edad terciaria y el Grupo Uribante, compuesto por las Formaciones Aguardiente, Mercedes y Tibú, de edad Cretácea. Otras formaciones de menor interés son Los Cuervos, Catatumbo y Carbonera.

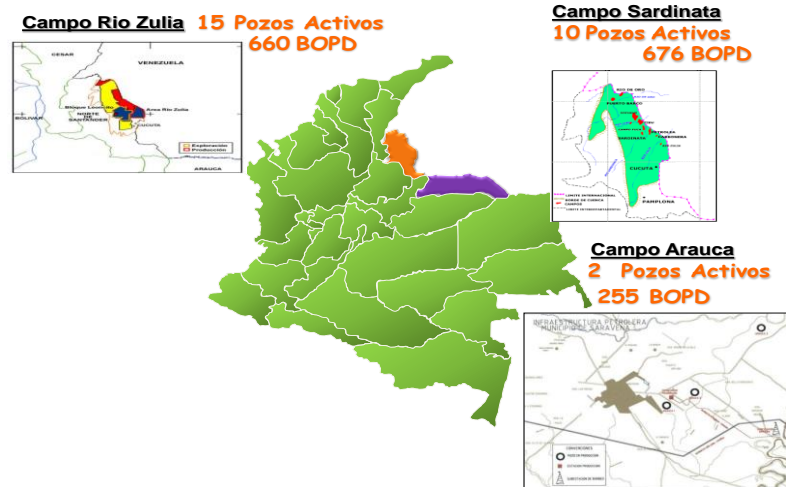
Este yacimiento tiene como mecanismo de producción primario el empuje de gas en solución, esto se evidencia en la rápida disminución de la presión del yacimiento que bajó de 2150 a 700 psi en los primeros 15 años de producción, por esta razón a partir de 1960 se inició en firme el proyecto de inyección de agua para hacer mantenimiento de presión al yacimiento. Los pozos Inicialmente se perforaron con un espaciamento de 90 acres/pozo, a partir del año 1950 se iniciaron programas de reducción de espaciamento a 30 y 45 acres/pozo.⁷

Los demás campos que hacen parte de esta superintendencia se ven a continuación:

⁶ ECOPETROL S. A. Plan de Desarrollo Integral Tibú 2011. Bogotá, Colombia: Ecopetrol S. A., 2011. Pág. 11 -12

⁷ ECOPETROL S. A. Plan de Desarrollo Integral Tibú 2011. Bogotá, Colombia: Ecopetrol S. A., 2011. Pág. 11 -12

Figura 4. Localización demás campos GCU



Fuente Ecopetrol S.A.

3.2 MARCO TEORICO

“Ante lo globalización de los negocios, el desarrollo tecnológico, el gran efecto del cambio y el intenso movimiento en búsqueda de la calidad y la productividad, se comprueba de manera elocuente en la mayoría de las organizaciones que la gran diferencia, la principal ventaja competitiva de las empresas, se deriva de las personas que laboran en ella.” Idalberto Chiavenato⁸.

Esta afirmación de Chiavenato es tan valedera que desde la configuración genérica de las estrategias de las empresas la gestión humana es considerada como una de las áreas a considerar y se buscaron a través del tiempo enfoques y prácticas que buscan la mayor productividad tales como Justo a Tiempo, Calidad Total, etc.

Pero para que un recurso o capacidad de la empresa sea una fuente de ventaja competitiva sostenible debe ser valioso, raro (escaso), inimitable e insustituible⁹, por lo que requiere especial atención y hace que la gestión del talento humano

⁸ CHIAVENATO. I. Gestión del Talento Humano: McGrawHill. Bogotá. 2002

⁹ Barney, 1991.

tenga una gran importancia dentro de las compañías, de tal manera que su excelente desarrollo brinde el talento humano de calidad que la empresa requiere.

Este desarrollo histórico como se muestra en la siguiente tabla, que va desde Taylor y Fayol hasta hoy en día, muestra la evolución de la gestión humana y su interrelación directa con la evolución de las organizaciones y la búsqueda de la eficiencia operativa con el fin de mejorar la productividad y por ende las ganancias de las compañías.

A partir de dichos autores se han venido desarrollando en el tiempo diferentes tipos de teorías que toman el individuo como factor relevante dentro del desarrollo de las organizaciones, planteando estrategias de manejo del talento humano que maximice su desarrollo y su aporte en el logro de los objetivos de las organizaciones.

Tabla 1. Desarrollo de la gestión de talento humano

Autor	Enfoque
Taylor	Énfasis en la tarea * Las tareas debían ser ejecutadas por obreros y empleados. * Las tareas debían ser ejecutadas por obreros y empleados.
Fayol	Énfasis en la estructura organizacional * División del trabajo, jerarquía, responsabilidad, etc.
Mc Gregor, Maslow, Lewin, Mary Parker Follet	Énfasis en las personas * Teorías X y Y (falta de responsabilidad vs. desarrollo del potencial). * Surgen los conceptos de motivación, liderazgo, participación, comunicación y satisfacción laboral.
	Énfasis en la tecnología * Impacto de las TIC sobre la tarea, la gente y la estructura.
	Énfasis en el medio ambiente * Responsabilidad social empresarial.
	Énfasis en la globalización * Bloques comerciales.
Tendencias administrativas	* Calidad total/ Benchmarking/ Reingeniería/ Justo a tiempo/ Empowerment/ Quinta Disciplina (Senge (1995), Organizaciones que aprenden)/ Cinco "S"/ Downsizing/ Outplacement (desvinculación asistida)/ Hoshin Kanri (administración por políticas)/ Coaching/ Outsourcing.
Cinco modelos del comportamiento organizacional	* Autocrático. * De custodia. * De apoyo. * Colegiado. * De sistemas.

Fuente: Prieto Herrera (2008)

Considerando el factor humano como un factor decisivo en el logro de los objetivos, en este capítulo se realizó una revisión teórica que permitió abordar el problema de una manera acertada que involucre los diferentes factores que afectan el talento humano con el fin de que al conocer las mejores formas de tratar dichos factores y mejorar su afectación hagan que el talento humano se convierta en una ventaja competitiva y a su vez en un socio estratégico para la compañía en la búsqueda del logro de sus metas y objetivos.

Los factores que afectan la gestión humana se pueden clasificar en los siguientes factores:

Tabla 2. Factores que intervienen en la gestión humana

Factor	Descriptorios generales
Individual	Características individuales de las personas involucradas en la gestión
Organizacional	Prácticas de gestión humana, formas de organización del trabajo.
Contexto externo	Variables externas que influyen en la concepción y práctica de la gestión humana

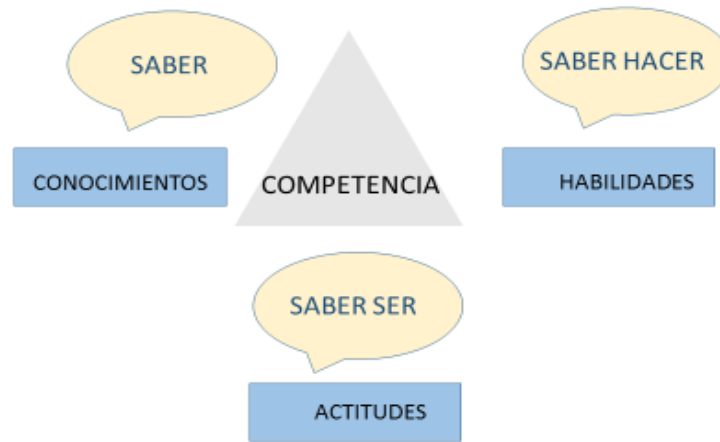
Fuente: Trabajo de grado. 2012. Jorge Andrés Vivares V.

A. Factor Individual - Competencias

Las competencias son conocimientos, habilidades y actitudes que determina el potencial de una persona para alcanzar el desempeño y desarrollo esperado. “Una competencia no es conocimiento, una habilidad o una actitud aisladas sino la unión integrada de todos los componentes en el desempeño laboral”¹⁰, por lo que tiene un componente intrínseco que cada individuo trae en su ADN y un componente de formación que es el que se adquiere con el estudio, la capacitación, la superación personal y diferentes técnicas que buscan el mejoramiento del individuo.

¹⁰ LE BORTERF, BARZUCHETTI Y VINCENT, 1993

Figura 5. Competencias



Fuente: Seminario Internacional de capacitación por Competencias en la Aviación Civil.

Desde el punto de vista del factor humano como componente vital de la productividad de las empresas este trabajo se enfoca en las competencias laborales, las cuales tienen sus cimientos en el proceso de formación humana, es decir en la capacidad del individuo y en el entorno que lo rodea, la sociedad, para pensar en su día a día e injerirse en la realidad, materializándose en solución de problemas, que mediante su intervención transforman la realidad y mejoran sus condiciones.

Este desarrollo del ser humano adquiriendo competencias es posible mediante la educación, la cual se encarga de construir un tejido social del cual nacen ideas, aspiraciones y un tipo de vida común, que mantiene unida la sociedad. Así mismo, este desarrollo se produce mediante el proceso de autorrealización, en el cual el individuo emprende acciones, desempeños, obras, actividades o proyectos con los

cuales contribuye al mejoramiento de la calidad de vida propia y de los que lo rodean.

Figura 6. Interacción entre formación y competencias laborales



Fuente: Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital. 2007.

La anterior grafica permite apreciar que la formación se da en el sujeto y en el tejido social y que la misma se logra mediante la educación y la autorrealización, y las competencias laborales como concepto se deben entender en función de la formación del sujeto y del tejido social como un proceso que se materializa utilizando la educación y la autorrealización.

“Usualmente se contrata una persona por sus conocimientos y se le despide por su comportamiento”¹¹, la gestión por competencias se refiere al comportamiento, los cuales son relativos a los objetivos y al diseño de una organización, a su misión, sus políticas, planes y proyectos, así como a su cultura.

Este proyecto tomo como base los planteamientos teóricos de Spencer y Spencer, quien define lo siguiente: *“competencia es una característica subyacente en el*

¹¹ ALLES, Martha. Desempeño por Competencias, Evaluación 360°. Graniza, Buenos Aires, 2006. P,73.

individuo que esta causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o una performance superior en un trabajo o situación”¹² , esto significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una cantidad de situaciones y desafíos laborales.

Para Spencer y Spencer son cinco los principales tipos de competencias:

1. Motivación: Los intereses que una persona busca o desea, orienta el comportamiento hacia los objetivos deseados y alejan los que no les interesan, asumiendo responsabilidades que le permitan tener desempeño cada vez mejores.
2. Características: pueden ser físicas o psicológicas, como autocontrol e iniciativas. Los motivos y las competencias son elementos propios de una persona que determinan cómo se desempeñara a largo plazo en su puesto de trabajo aún sin una supervisión cercana¹³.
3. Concepto propio y concepto de sí mismo. Las actitudes, valores o imagen propia de una persona, la confianza en sí mismo, dan certeza de que van a tener un alto desempeño en las labores encomendadas. Los valores del individuo son determinantes para motivarlos y predicen su comportamiento en el puesto a corto plazo.
4. Conocimiento: corresponde a la información que posee una persona sobre áreas específicas. Es una competencia compleja dado que no es posible medirla fácilmente en una prueba de selección, lo mismo que las habilidades. El conocimiento predice lo que una persona puede hacer no lo que hará.

12 SPENCER, LYLE M. Y SPENCER, SIGNE M, Competence at work, models, for superior performance, John Wiley & Sons, New York, 1993.

13 ALLES. Martha, Ibid, Pp 79 ss.

5. Habilidad: Es la demostración de capacidad para desempeñar una tarea física o mental. Las competencias metales o cognitivas incluyen el pensamiento analítico y el pensamiento conceptual.

Para Spencer y Spencer las competencias pueden clasificarse en:

Competencias de logro y acción

- Orientación al logro
- Preocupación por el orden, la calidad y la precisión
- Iniciativa
- Búsqueda de información

Competencias de ayuda y servicio

- Entendimiento interpersonal
- Orientación al cliente

Competencias de Influencia

- Influencia e impacto
- Construcción de relaciones
- Conciencia organizacional

Competencias gerenciales

- Desarrollo de personas
- Dirección de personas
- Trabajo en equipo y cooperación

- Liderazgo

Competencias de cognoscitivas

- Pensamiento analítico
- Razonamiento conceptual
- Experiencia técnica – profesional – de dirección

Competencias de eficacia de personal

- Autocontrol
- Confianza en sí mismo
- Comportamiento ante los fracasos
- Flexibilidad

B. Factor Organizacional - Gestión de los Recursos Humanos

En esta fase se analizó la gestión de los recursos humanos por competencias como proceso, el cual tiene los siguientes componentes, que deben ser debidamente analizados y estructurados para cada organización a partir de información proporcionada por la estrategia y generada en la planeación de las necesidades de recursos humanos:

1. **Planeación de los recursos humanos:** Corresponde al cálculo de las necesidades cualitativas y cuantitativas de recursos humanos de una organización a corto, mediano y largo plazo para decidir acerca de la vinculación o desvinculación del personal, el desarrollo de las competencias y la capacitación, en la adquisición de nuevos conocimientos.

2. **Análisis y descripción de empleos:** Es una técnica de gerencia de recursos humanos que, a través de procedimientos estructurados, permite describir los empleos de una organización, luego de reunir y analizar la información sobre: Contenidos del empleo, Tareas a realizar, requerimientos específicos, Contexto en que desempeñan las tareas y competencias que se requieren para su desempeño.

Para realizar el análisis del empleo pueden utilizarse varios métodos, en forma individual o combinada, los cuales son: Observación directa, Entrevistas, Cuestionarios y Mixto administrando conjuntamente por lo menos dos métodos de los anteriores.

También es importante la definición de perfiles que consiste en la identificación de las competencias que se consideran claves para el desempeño exitoso de los empleos, determinados de acuerdo con la clasificación y definición por la que haya adoptado la compañía, esto se ve relegado en el Manual de Funciones.

3. **Reclutamiento de Personal:** Es el proceso que permite cubrir las vacantes de personal con quien más se adecue a los requerimientos previamente definidos. Este proceso incluye reclutamiento de candidatos, aplicación de pruebas que permita clasificar y escoger aquellos candidatos reclutados que tengan mayor probabilidad de adaptarse al cargo y que puedan aportar a la satisfacción de las necesidades de la organización, y por último vinculación de las personas más idóneas para el cargo.

4. **Capacitación, formación y desarrollo:** Esto se refiere a las políticas y acciones destinadas a garantizar los aprendizajes individuales y colectivos necesarios para el logro de las metas y objetivos de la compañía desarrollando las competencias de los empleados y estimulando su desarrollo profesional en el marco de las políticas de promoción y carrera dentro de la organización.

La formación y capacitación como procesos de la gestión de los recursos humanos por competencias tiene como objetivo crear las condiciones para hacer que el perfil de los empleados se adecue al perfil de conocimientos y competencias de la compañía y del puesto que cada empleado desempeña, adaptándose a los permanentes cambios que la tecnología y el mundo global exigen.

El plan de formación y capacitación debe diseñarse en función de la estrategia de la compañía: debe establecer prioridades según las brechas detectadas, tanto en conocimiento como en competencias; así como debe prever métodos que mejor se adapten al tipo de conocimientos o competencias a desarrollar y al nivel de los empleados objeto de los programas.

Se tiene los siguientes métodos o programas de capacitación:

- ✓ Dentro del trabajo: Su característica es que se realizan al mismo tiempo que se cumplen las tareas habituales: Coaching, rotación de puestos y asignación a proyectos especiales.

- ✓ Fuera del trabajo: Este método debe proyectarse de manera que propicie la participación activa de los empleados y la puesta en práctica de los conocimientos y acorde con la disponibilidad del empleado y las necesidades de la compañía: cursos formales de capacitación, capacitación on line, estudios de casos.

El plan de capacitación debe beneficiar al empleado con la cual la compañía también ganara en aspectos como:

- Incremento en la producción y enriquecimiento de los puestos de trabajo.
- Reducción de rotación

- Cambio de actitudes y comportamientos de los empleados, y
- Menor necesidades de supervisión

5. **Evaluación del desempeño:** Es un sistema de gerencia de recursos humanos por competencias que tiene como propósito controlar y dirigir el desempeño de los empleados hacia su desarrollo personal y profesional, buscando mejorar de manera permanente los resultados de la organización aprovechando adecuadamente los recursos humanos.

Sus objetivos son:

- ❖ Aportar información objetiva para la toma de decisiones sobre promociones, traslados, remuneración y retiros.
- ❖ Aportar a las personas evaluadas la retroalimentación que les permita conocer cómo es visto su desempeño y si deben modificar su comportamiento.

La evaluación del desempeño por competencias se caracteriza por:

- ❖ Está orientada al nivel de calidad en el desempeño, más que a calificar resultados.
- ❖ Está basada en parámetros de calidad, rendimientos de productividad y eficiencia establecidos previamente, en relación con las competencias establecidas.
- ❖ Los parámetros de evaluación son medibles y observables para que la evaluación sea objetiva.

6. **Compensaciones y Salario:** Incluye la gestión de las compensaciones salariales y no salariales con que una compañía retribuye a sus colaboradores por su contribución mediante el trabajo, al logro de los objetivos y metas de la compañía.

Las estructuras salariales pueden ser fijas y variables que pueden representar un porcentaje muy alto del total de la remuneración o ser solo un complemento.

C. Otros factores que afectan el talento humano

Una vez analizados los factores del individuo como ser y de la organización como gestadora de políticas y medios que entran a mejorar el talento humano podemos entrar a analizar otros factores como son:

➤ Clima organizacional

Por clima laboral se entiende el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen una organización empresarial y que influye en su conducta.

Un clima positivo propicia una mayor motivación y por ende una mejor productividad por parte de los trabajadores, así como un aumento del compromiso y de la lealtad de los empleados.

El clima laboral se hace por medio de códigos, reglas y valores que logren unificar las metas de la compañía para formar una ideología.

La cultura laboral de cada compañía está basada en la identidad corporativa, la cual es sustentada en la filosofía acordada por la empresa, en los objetivos a largo plazo, y, en especial, en la imagen deseada, junto con el ideal de utilizar todos los instrumentos de la empresa como unidad, tanto de manera interna como externa.¹⁴

¹⁴ VAN RIEL, Cees. Comunicación Corporativa. Prentice hall. Madrid. 1997.

➤ **Imagen Corporativa**

*“Es la imagen psicológica que una sociedad se representa mentalmente de una institución. Por consiguiente, a la imagen corporativa la configura todo el conjunto variado de actuaciones y mensajes de la institución a lo largo del tiempo.”*¹⁵ Por medio del significado que la organización le da los símbolos, los públicos objetivos recuerdan e interpretan la información que la organización quiere.

➤ **Gestión del conocimiento**

Viene del inglés (Knowledge Management) el cual indica que las organizaciones cuentan con colaboradores los cuales desempeñan diferentes funciones y roles dentro de la estructura organizacional, que al gestionar el conocimiento se utiliza este recurso humano para que comparta el conocimiento que tiene adquirido y capacite a sus compañeros para beneficio de la empresa.

*“La Gestión del conocimiento es el proceso, de capturar los pensamientos y experiencias de un experto en una materia, puede tener diferentes enfoques, algunos la ven desde el enfoque intelectual y la tecnología, otros lo asocian desde los diferentes tipos de personalidad de los individuos”.*¹⁶ Esta visión hace que los trabajadores sean valorados como activos intelectuales de la compañía en los cuales se invierte. Estas inversiones buscan un crecimiento personal y de igual manera un aprendizaje corporativo que le permita a la empresa ampliar su negocio.

¹⁵ COSTA, Joan. Identidad Corporativa. Editorial Trillas. Mexico.1993

¹⁶EDVINSSON, L. Y MAOLE, M. El Capital intelectual, como identificar y calcular el valor de los intangibles de la empresa. Gestión. Barcelona. 2000.

4. METODOLOGÍA

4.1 PLAN DE TRABAJO

Como se explica en la introducción de este trabajo de aplicación se trabaja utilizando benchmarking, para realizar este análisis es necesario cubrir dos aspectos de cada elemento (GCU, GLCT y Socio – operador): el primero es el conocimiento general de cara objeto analizado para lo cual se utiliza la matriz DOFA y para el análisis del tema específico de talento humano se utiliza el sistema de entrevistas, realizadas así:

- GCU: Gerente de operaciones, Jefe de Departamento de Producción, Jefe de Departamento de Mantenimiento, Jefe de Departamento de Ingeniería y Gerente de proyectos.
- GLCT: Gerente de operaciones, Jefe de Departamento de Producción, Jefe de Departamento de Mantenimiento, Jefe de Departamento de Ingeniería y Gerente de proyectos.
- Socio – operador: Gerente de Recursos Humanos.

Es importante tener en cuenta que el socio – operador es una empresa multinacional de Oil & Gas referente de la industria, pero no acepto dar su nombre para este trabajo de aplicación.

Los criterios utilizados para tomar como benchmarking a la GLCT y el socio – operador son:

1. Campo maduro.
2. Producción en recuperación secundaria.

3. Ubicación geográfica con características socio – políticas similares.
4. Crudos con características similares.

4.2 MODELO ENTREVISTA

El modelo de la entrevista utilizada fue el siguiente, el cual está basado en las competencias bajo los análisis de Spencer y Spencer mostrados en el marco teórico.

ENTREVISTA SOBRE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Cargo del entrevistado: _____

Área o empresa: _____

Desde el punto de vista de perspectiva interna de los funcionarios cuál de las siguientes competencias le parece más importante, por favor enumere en orden de importancia dando el número uno a la característica más importante, y por qué su decisión, de las siguientes competencias:

- I. Competencias de logro y acción:
 - Orientación al logro
 - Preocupación por el orden, la calidad y la precisión
 - Iniciativa
 - Búsqueda de información

- II. Competencias de ayuda y servicio:
 - Entendimiento interpersonal
 - Orientación al cliente

- III. Competencias de influencia:
 - Influencia e impacto
 - Construcción de relaciones
 - Consciencia organizacional

- IV. Competencias gerenciales:
 - Desarrollo de personas
 - Dirección de personas
 - Trabajo en equipo y cooperación
 - Liderazgo

- V. Competencias cognoscitivas:
 - Pensamiento analítico
 - Razonamiento conceptual
 - Experiencia técnica, profesional – de dirección

- VI. Competencias de eficacia personal:
 - Autocontrol
 - Confianza en sí mismo
 - Comportamiento ante los fracasos
 - Flexibilidad

Desde el punto de vista de organizacional por favor que opina de lo siguiente:

- I. Información sobre aprovisionamiento de personal
 - 1. Cuando se presenta la necesidad de cubrir una vacante preferentemente se ofrece al personal de la empresa o al mercado laboral?

2. Cuando se selecciona el personal se prefiere perfiles de conocimientos y habilidades específicos y especializados o amplios y generales?
3. El tipo de vinculación preferido por la empresa es directo o por subcontratación?
4. Se prefieren contratos a término fijo o a término indefinido?
5. Considera usted que el sistema de aprovisionamiento permite atraer, vincular, retener y retirar a la gente apropiada?

II. Sistema de capacitación

1. En su área (o empresa) los temas de capacitación son planificados con antelación y con perspectivas acerca de las necesidades futuras?
2. Considera usted que los funcionarios de su área (o empresa) cuentan normalmente con altas posibilidades de capacitarse cada año?
3. Considera usted que los planes de capacitación se orientan preferiblemente a lograr un aumento de la productividad?
4. Los planes de capacitación están orientados a trabajo individual o trabajo colectivo?

III. Información sobre las oportunidades de carrera

1. Conoce los planes de carrera para su área (empresa)?
2. En su área se ofrecen programas de desarrollo con el fin de que los empleados aumenten sus posibilidades de promoción?
3. Las personas conocen sus expectativas de carrera?
4. Usted como jefe conoce las expectativas de carrera de sus funcionarios?
5. Considera usted que los criterios para decidir las promociones y movimientos internos de personal son antigüedad o rendimiento, capacidades y habilidades de la persona?

IV. Información sobre la valoración del personal

1. Conoce de usted los sistemas formales de evaluación de desempeño?
2. El desempeño es medido normalmente por resultados objetivos cuantificables?
3. Cree usted que la evaluación del personal está orientado al individuo o al grupo?
4. Los funcionarios participan en el diseño de los sistemas de evaluación y en el proceso mismo de evaluación?
5. Qué opina usted del sistema de evaluación que se tiene?

V. Información sobre las compensaciones.

1. Los trabajadores reciben bonificaciones basadas en las ganancias de la empresa?
2. Considera usted que existe una fuerte relación entre la retribución al trabajador y su nivel de rendimiento?
3. En la empresa una parte de las utilidades está relacionada con el logro de los objetivos organizacionales o de grupo?
4. Considera usted que la que las diferencias retributivas entre los diferentes niveles jerárquicos es muy fuerte?
5. Considera usted que el sistema retributivo contribuye a la atracción y retención de talentos y logro de objetivos a largo plazo?

Otros aspectos.

1. Considera usted que la ubicación del campo afecta el clima laboral de su área? Por qué?
2. Como mejoraría usted el clima laboral en su área?
3. Con respecto a la cultura organizacional que haría usted por mejorarla?

Debido a que al momento de realizar este trabajo Ecopetrol se encuentra viviendo una coyuntura de precio que obliga a la compañía a realizar cambios como regionalización, reducciones de personal, traslados de personal, replanteamiento de la estrategia, análisis de pérdidas y ganancias, etc., no fue posible conseguir mayor información por lo que se trabajó solamente en la realización de entrevistas a los siguientes líderes: GCU: Gerente de operaciones, Jefe de Departamento de Producción, Jefe de Departamento de Mantenimiento, Jefe de Departamento de Ingeniería y Gerente de proyectos, en GLCT: Gerente de operaciones y Jefe de Departamento de Producción y socio – operador: Gerente de Talento Humano.

Con la información recopilada se entró a analizar los aspectos que caracterizaban las competencias que hacían fuertes a cada organización para así determinar cuáles serían las competencias a desarrollar en los funcionarios de la GCU para lograr que sea un área fuerte y que logre su objetivo.

Cuando se estaba finalizando esta tesis se estaba modificando la estrategia de Ecopetrol y se estaba trabajando en buscar un cambio en su cultura de tal manera que se fortalecieran las competencias que se consideran vitales para el logro de sus nuevas metas de cara a la nueva realidad de los precios del petróleo que golpea directamente la estabilidad económica de la compañía, su competitividad y su sostenibilidad.

5. DESARROLLO

Para el desarrollo de este trabajo de aplicación a continuación se comienzan a desarrollar los objetivos propuestos:

5.1 DIAGNÓSTICO DE LA ESTRUCTURA ACTUAL DE LA GERENCIA DE DESARROLLO Y PRODUCCIÓN CATATUMBO - GCU

La GCU tiene características muy especiales que hacen que sus funcionarios desarrollen determinadas competencias como podemos observar en la matriz DOFA del área:

Tabla 3. Matriz Dofa GCU

MATRIZ DOFA GCU	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
- Alto nivel de reservas en el Campo Tibú.	- Costos de operación muy altos
- Altos conocimiento de los técnicos asignados a este campo.	- Alto poder del sindicato.
- Compromiso y experiencia del personal directivo.	- Facilidades y ductos deteriorado.
- Proyecto incremental Tibú.	- Infiltración de miembros de factores armados en el personal.
- Alta calidad del crudo.	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
- Campo fundamental para el desarrollo de la región.	- Dificultad de conseguir personal calificado que desee trabajar en la región.
- Compromiso de las autoridades municipales para proteger la operación.	- Paros sociales por ser esta zona de alto impacto en la erradicación de cultivos.
- Oportunidad en mejorar las condiciones de costos al estar el precio del crudo bajo.	- Que los precios del crudo sigan bajando y el campo tenga margen negativo.
- Genera empleo para la región.	- Normatividad ambiental que perjudique las operaciones.
- Aporte económico para la región.	

Como se observa en la matriz anterior es un área bastante difícil para trabajar especialmente por su ubicación física y las características socio políticas de su entorno ya que los grupos al margen de la ley tienen un poder bastante fuerte en la región, así como los sindicatos encuentran en estas condiciones difíciles para trabajar un clima propicio para encontrar adeptos.

Sin embargo a pesar de lo anterior, la GCU cuenta con unos excelentes niveles de reservas y un crudo de muy buena calidad, el personal está comprometido con el desarrollo del campo, fortalezas que las directivas de la empresa reconocen por lo que se está invirtiendo en su desarrollo mediante el Proyecto Tibú.

En los últimos años con un precio del crudo superando los usd\$110 por barril, las reservas que posee la gerencia se volvieron muy atractivas adicionalmente a que el crudo que se produce es de muy buena calidad, lo cual hizo que esta gerencia de volviera vital para el logro de los objetivos de Ecopetrol y la organización volcara todos sus esfuerzos económicos y técnicos en desarrollar esta gerencia.

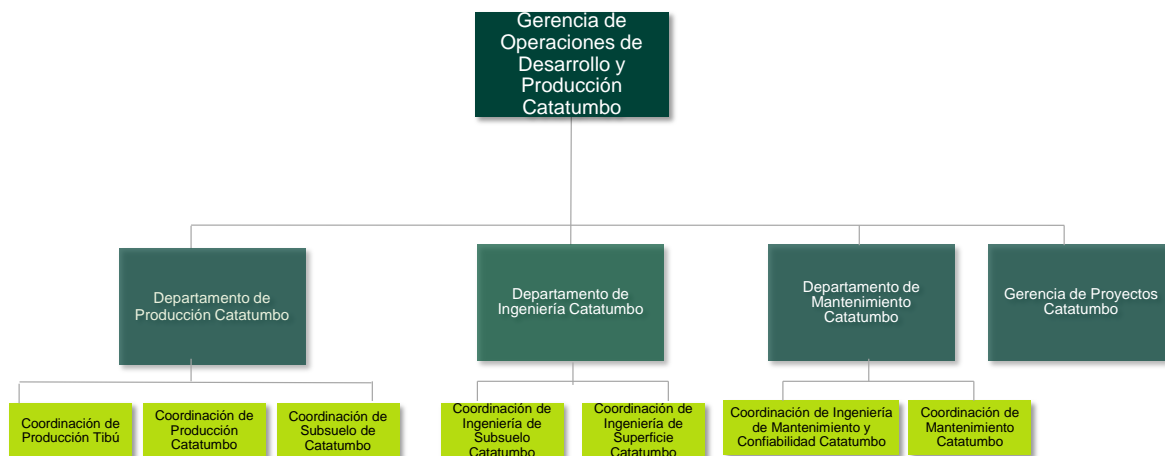
El proyecto Tibú como se denominó en Ecopetrol el desarrollo de su campo más importante devolvió la importancia a esta gerencia, ya que busco incrementar la producción de 2.000 barriles podía a 29.000 barriles día mediante la recuperación secundaria por medio de inyección de agua.

Uno de los factores internos que afecta la gerencia es su alto costo de levantamiento ya que alcanzó los USD\$69 por barril, que bajo un escenario de precios del petróleo altos es preocupante pero sin embargo la gerencia era rentable para la compañía, pero que con el escenario de precios que se estaban viendo al desarrollar la parte final de esta tesis (junio 2015) con precios de venta que oscilan entre los USD\$50 y USD\$ 60 por barril se vuelve un negocio no rentable con margen negativo, por lo que se busca mejorar el costo del levantamiento para hace a la gerencia rentable.

En este escenario de precios bajos es cuando se hace más importante o vital contar con talento humano que responda a las nuevas expectativas de la compañía y por ende de la gerencia que le permita sobrevivir a los tiempos de crisis.

Para abordar el tema en cuestión que son las competencias de talento humano necesarias para afrontar los nuevos retos a continuación se presenta el organigrama actual de la GCU.

Figura 7. Organigrama GCU



Fuente: Ecopetrol. 2014.

Esta gerencia cuenta con 97 funcionarios directos y un grupo de personas de apoyo que están contratadas bajo la modalidad de outsourcing.

A continuación se comienzan a analizar las competencias de actuales de los funcionarios de la GCU basados en las respuestas a las entrevistas realizadas virtualmente a los jefes de departamento y al gerente de proyectos ya que el Gerente de operaciones no la acepto debido a que llevaba muy poco tiempo en el cargo y lo estaba recibiendo.

Las competencias a nivel general que se observan en los funcionarios de la GCU son las siguientes:

Competencias de logro y acción: En este aspecto los funcionarios están enfocados a la orientación al logro de sus objetivos, ellos están muy conscientes de que su gerencia necesita de mayor producción y reducción de costos para que la compañía no se vea obligada a su reducción o cierre.

Esto hace que cada vez sean más exigentes con el resultado que aporta cada funcionario a la meta de la compañía.

Competencia de ayuda y servicios: La competencia más desarrollada es entendimiento interpersonal ya que por estar en un sitio geográfico tan distante de una ciudad grande y tener los problemas de seguridad que presenta la región hace que sus funcionarios creen lazos de amistad y compañerismo que les hagan la vida más fácil.

Competencias de Influencia: Así mismo, como se analizó en el aspecto anterior sus características socio políticas hacen que hayan fortalecido la competencia de construcción de relaciones.

Competencias gerenciales: Esta competencia se analizó para los líderes de la GCU encontrando que la dirección de personas es la competencia predominante, esto debido a que no existe una rotación de líderes al interior de la compañía para mandos medios (jefes de departamentos) y los líderes actuales son técnicamente muy buenos pero con escuelas de formación como líderes más tradicionales.

Competencias cognoscitivas: La experiencia técnica y profesional está desarrollada con más relevancia en la GCU, debido a que la rotación de personal es baja en esta gerencia y los funcionarios llevan muchos años en estos cargos.

Competencias de eficacia personal: El autocontrol predomina en los funcionarios de esta gerencia, se ha venido trabajando en los últimos años en el fortalecimiento de la cultura de autocuidado en HSE, que ha rendido sus frutos y no solamente ha mejorado el índice de accidentalidad laboral sino que ha generado toda una cultura de autocontrol en todos los aspectos laborales que hace de esta gerencia una gerencia fuerte, pero no muy flexible a todos los cambios que requiere la compañía para afrontar los nuevos retos.

Aprovisionamiento de personal: El cubrimiento de las vacantes de la gerencia se hace preferiblemente con personal de la misma gerencia buscando el desarrollo de las personas permitiendo su ascenso dentro de la compañía, es un incentivo para su personal, sino se cubre la vacante se entra a buscar personal externo.

Cuando se selecciona la persona se busca un perfil netamente profesional no se hace énfasis en el desarrollo de competencias administrativas.

Para los trabajos de liderazgo se busca personal directo de la compañía y para trabajos del hacer se busca personal por Outsourcing.

Los nuevos funcionarios por política de la compañía entran con contrato a término fijo que una vez se evidencia que la persona es competente y después de tres años se cambia la modalidad contractual a término indefinido.

El sistema de aprovisionamiento actual permite la retención del personal existente y retirar a los funcionarios que no cumplen con las exigencias de la gerencia.

Sistema de capacitación: En la GCU como en la mayoría de la empresa la planeación es corta y no existen programas a largo plazo que busquen subsanar las brechas de competencias existentes en los funcionarios, dependen mucho de

los criterios de cada gerente de turno y están muy enfocadas a HSE más no a competencias que busquen fortalezas para mejorar la productividad, la creatividad, el trabajo en equipo y la disminución de costos.

Los jefes de departamento y el gerente de proyectos de la GCU entrevistados en su mayoría opinan que su personal, aunque cuenta con capacitación, se basa en aspectos transversales que son muy importantes para la organización pero no se cuenta con buenas posibilidades para una capacitación especializada que se requiere en estos momentos para afrontar los nuevos retos que está solicitando la organización.

La mayoría de los entrevistados de la GCU concuerdan en que los planes de capacitaciones no se orientan al logro de mayor productividad sino a reentrenamientos de habilidades de comportamiento que buscan llegar al objetivo de cero accidentes laborales y cero incidentes ambientales pero no fortalecer competencias que mejoren la productividad.

Así mismo hoy en día los planes de capacitación no están orientados en su mayoría a fomentar el trabajo en equipo depende mucho de qué importancia le vea cada jefe al tema.

En conclusión se puede decir que el diseño de los planes de capacitación en la GCU tiene bastante oportunidad de mejora y una vez definidas las competencias a desarrollar por el personal de la GCU es muy interesante el diseño de estos planes de capacitación.

Oportunidades de carrera: Con respecto a los planes de carrera de los entrevistados solamente uno conoce su plan de carrera y no se ha cumplido, los demás entrevistados concuerdan en que no los conocen, esto hace que no se

tenga un horizonte claro hacia dónde se va y desmotiva a los funcionarios en todos las escalas de la organización.

Los programas de desarrollo ofrecidos en la GCU no siempre son tenidos en cuenta para que el personal aumente sus posibilidades de promoción, se puede promulgar que se tienen en cuenta pero no se evidencia su certeza.

No siempre los funcionarios de la GCU conocen sus expectativas de carrera dentro de la organización, en áreas nuevas como la gerencia de proyectos los funcionarios saben sus expectativas de carrera, pero la gerencia de proyectos es una gerencia provisional que una vez se realice el proyecto Tibú se desaparece en su totalidad y parte de sus actividades son entregadas a los demás departamentos de la gerencia.

Con respecto a que los jefes conozcan las expectativas de carrera de los funcionarios no todos los conocen.

Los criterios para decidir las promociones y movimientos internos de personal actualmente en su mayoría son buen desempeño y alto rendimiento mostrado por sus funcionarios antes era antigüedad, sin embargo aún falta claridad y divulgación en dichos criterios.

En resumen se requiere mejorar los criterios de promociones y movimientos de personal, así como su divulgación, también se requiere trabajar en los planes de carrera de los funcionarios en acompañamiento de sus jefes sin que se formen falsas expectativas que a largo plazo desestimulen a los funcionarios.

Valoración del personal: Con respecto a la valoración todos los líderes encuestados concuerdan en que conocen los sistemas de valoración de los funcionarios de la GCU y el desempeño es medido por resultados objetivos

cuantificables, los cuales están orientados al grupo en su mayor parte y una pequeña parte al individuo.

Consideran que es bueno sin embargo todavía no se puede hablar de un sistema de valuación maduro sino en desarrollo, por lo que requiere una permanente revisión de cara a los nuevos retos.

Compensaciones: Los entrevistados concuerdan en que las compensaciones están basadas en las ganancias de la empresa y en su mayoría concuerdan en que existe una fuerte relación entre la retribución al trabajador y su nivel de rendimiento lo que es muy bueno como incentivo para mejorar su rendimiento.

En la compañía las utilidades están relacionadas con el logro de los objetivos organizacionales lo que muestra la coherencia entre los objetivos y las metas de la compañía en la generación de valor.

Los entrevistados no consideran que existan diferencias fuertes entre las retribuciones entre los diferentes niveles jerárquicos.

Adicionalmente consideran que el sistema retributivo de la compañía contribuye a la retención de talentos y logro de objetivos a largo plazo.

Con lo anteriormente expuesto se puede considerar que la gerencia tiene un buen sistema de compensaciones que brinda satisfacción a los funcionarios y ayuda a su bienestar y retención en la gerencia.

Otros aspectos: Es importante tener en cuenta que la situación geográfica de la gerencia distante a ciudades principales, así como la situación socio política afectada directamente por grupos armados ilegales y ausencia del estado hace que el clima laboral se afecte negativamente y que no sea muy atractivo trabajar

en esta zona, adicionalmente los sindicatos son muy fuertes y alteran la normalidad laboral de quienes no hacen parte de su agrupación.

Con el fin de contrarrestar el efecto negativo en el clima laboral de lo anteriormente expuesto es importante garantizar la entrada y salida de los funcionarios de la gerencia, ya que sus familias viven en las ciudades y no en el campo, lo cual se logra manteniendo el transporte aéreo, aspecto sumamente importante para los entrevistados.

También es importante tener en cuenta a las personas, flexibilizando el horario, trabajando en un liderazgo enfocado en las personas y realizando actividades recreativas que fomenten el mejoramiento del clima laboral.

Finalmente analizamos otro aspecto vital en el desarrollo de talento humano que es la cultura organizacional, tema en el cual los jefes de departamento y el gerente de proyectos entrevistados concuerdan en que la falta de coherencia de la alta dirección y los problemas de comunicación afectan gravemente la cultura, originando falta de confianza.

5.2 CARACTERÍSTICAS DE LA GERENCIA DE DESARROLLO Y PRODUCCIÓN LA CIRA INFANTA TECA - GLCT

Con el fin de conocer y analizar las características de la Gerencia de Desarrollo y Producción La Cira Teca (GLCT) para luego compararlas con las competencias de la GCU a continuación se presentan la matriz DOFA de la GLCT y el resultado de las entrevistas realizadas al gerente de operaciones y el jefe de Producción de la GLCT.

Tabla 4. Matriz DOFA GLCT

MATRIZ DOFA GLCT	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Alto nivel de reservas. - Conocimiento por parte de la empresa de este campo. - Cuenta con un socio extrategico con alto desempeño técnico y Administrativo. - Compromiso y experiencia del personal directivo. - El proyecto de recobro del campo es un proyectos exitoso. - Alta calidad del crudo. - Costos de operación bajos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sindicatos muy fuertes. - Facilidades y ductos deterioradas.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Campo fundamental para el desarrollo de la región. - Compromiso de las autoridades municipales para proteger la operación. - Oportunidad en mejorar las condiciones de costos al estar el precio del crudo bajo. - Genera empleo para la región. - Aporte económico para la región (impuesto y regalías). 	<ul style="list-style-type: none"> - Paros sociales por parte de las comunidades que impactan las operaciones por bloqueos. - Que los precios del crudo sigan bajando y el campo tenga margen negativo. - Normatividad ambiental que perjudica las operaciones. - Campesinos tienen sus viviendas dentro del campo. - Comunidades enseñadas a que la empresa le de todo.

Esta gerencia tiene una gran trayectoria en la producción y manejo de más de 30.000 barriles día, es bastante fuerte en recobro por inyección de agua y cuenta con personal maduro y eficiente.

Está ubicada en el Magdalena Medio en el Departamento de Santander, región netamente petrolera ya que allí es donde empezó la explotación petrolera de Colombia, lo que hace que sus gentes se hayan capacitado en este tema.

Aunque su entorno socio político también es complicado como pasa con la GCU ya que tiene influencia de los grupos armados ilegales, esto lo atenúa el hecho de

que está ubicada a dos horas de Bucaramanga vía terrestre y cuenta con un aeropuerto de mediana capacidad con vuelos comerciales.

La comunidad está muy cerca de la infraestructura petrolera, prácticamente conviven en el mismo sitio, lo que han tratado de regular las autoridades ambientales y la empresa.

Con respecto a lo que nos corresponde en este trabajo de aplicación entrevistas (gerente de operaciones y jefe de departamento de producción) de esta gerencia ven las competencias de su equipo de la siguiente manera:

Competencias de logro y acción: Tal como ocurre en la GCU en esta gerencia los funcionarios están enfocados a la orientación al logro de sus objetivos, como lo dice el gerente encargado de la gerencia en la entrevista: *“Nuestra cultura está encaminada al cumplimiento de las metas”*.

La segunda competencia de este tipo en importancia es la iniciativa lo que les ayuda a ser creativos en la búsqueda de soluciones y mejores prácticas.

Competencia de ayuda y servicios: Para el gerente de la GLCT la competencia más desarrollada es la orientación al cliente, esto debido a que esta gerencia es operadora que tiene que rendir cuentas a dos socios, mientras que el jefe del departamento de producción lo observo desde la perspectiva interna dándole mayor relevancia al entendimiento interpersonal.

Competencias de Influencia: En este aspecto la competencia más fuerte es construcción de relaciones.

Competencias gerenciales: Para los líderes de esta gerencia la competencia más importante esta entre la de trabajo en equipo y cooperación y liderazgo, para

el gerente es más importante el trabajo en equipo y la cooperación debido a que la principal característica de esta gerencia es su rol de operador por lo cual necesita trabajar como un equipo integrado entre los dos roles que manejan el campo, el rol ejecutor (del socio) y el rol operador (Ecopetrol).

Competencias cognoscitivas: Para el gerente de esta gerencia la competencia más importante y predominante en este aspecto es la experiencia técnica y profesional de dirección mientras que para el jefe de departamento de producción es el pensamiento analítico, esto se presenta debido a que el gerente ve la gerencia completa y el jefe de departamento ve sus prioridades como jefe de producción, esta información sirve para la definición de competencias por cargos.

Competencias de eficacia personal: El comportamiento ante los fracasos es la competencia más relevante para el gerente, soportado en que en esta gerencia está basada en un proyecto de recobro secundario y lo que se ha hecho es capitalizar los errores y tomarlos como lecciones aprendidas que cada día los hace mejores, para el jefe de departamento es la flexibilidad, pero los dos coinciden en que en segundo lugar de importancia está el autocontrol, esto va de la mano con la cultura del autocuidado campaña de crear cultura de HSE.

Aprovisionamiento de personal: Con la misma política que lo hace la GCU, el cubrimiento de las vacantes de la gerencia GLCT se hace preferiblemente con personal de la misma gerencia buscando el desarrollo de las personas permitiendo su ascenso dentro de la compañía, es un incentivo para su personal, sino se cubre la vacante se entra a buscar personal externo.

Para el gerente de GLCT cuando se selecciona la persona se busca un perfil con conocimientos amplios y generales mientras que el jefe de departamento prefiere un perfil con conocimientos y habilidades específicos.

Tal como lo maneja la GCU la GLCT prefiere vincular para los trabajos de liderazgo personal directo de la compañía y para trabajos del hacer se busca personal por Outsourcing.

Así mismo, los nuevos funcionarios por política de la compañía entran con contrato a término fijo que una vez se evidencia que la persona es competente y después de tres años se cambia la modalidad contractual a término indefinido, es política de Ecopetrol.

Para la GLCT se considera que el sistema de aprovisionamiento actual no hace retención del personal existente y ni retirar a los funcionarios que no cumplen con las exigencias de la gerencia, necesita desarrollarse más para que lo permita.

Sistema de capacitación: En la GLCT se planifican los temas de capacitación con antelación y acorde con las necesidades futuras, sin embargo los resultados no son tan visibles como se espera por lo que necesita revisión.

Los entrevistados de la GLCT opinan que su personal cuenta con altas oportunidades de capacitación, adicionales a las capacitaciones de aspectos transversales de HSE debido a que el tipo de contrato que se maneja con el socio hace que haya transferencia de conocimientos.

Los entrevistados de la GLCT concuerdan en que los planes de capacitaciones no se orientan al logro de mayor productividad aunque al especializarse en temas muy técnicos de recobro por inyección de agua ayuda a mejorar la productividad del campo.

Igual en la GCU hoy en día los planes de capacitación no están orientados en su mayoría a fomentar el trabajo en equipo depende mucho de qué importancia le vea cada jefe al tema.

En conclusión se puede decir que tal como ocurre en la GCU el diseño de los planes de capacitación en la GLCT tiene bastante oportunidad de mejora.

Oportunidades de carrera: Con respecto a los planes de carrera de los entrevistados solamente uno conoce su plan de carrera, el otro entrevistado no lo conoce, esto ocurre en toda la empresa solo muy pocos tienen claro su plan de carrera la gran mayoría no lo conoce lo que genera desmotivación en los funcionarios.

Solo para algunas áreas de la GLCT los programas de desarrollo ofrecidos son tenidos en cuenta para que el personal aumente sus posibilidades de promoción.

No en todas las áreas de la GCLT los funcionarios conocen sus expectativas de carrera dentro de la empresa.

Con respecto a que los jefes de la GLCT no todos conocen las expectativas de carrera de los funcionarios.

Igualmente que en la GCU, en la GLCT los criterios para decidir las promociones y movimientos internos de personal actualmente en su mayoría son buen desempeño y alto rendimiento mostrado por sus funcionarios antes era antigüedad.

En resumen, tal como ocurre en la GCU, en esta gerencia se requiere mejorar los criterios de promociones y movimientos de personal, así como su divulgación, también es necesario trabajar en los planes de carrera de los funcionarios en acompañamiento de sus jefes.

Valoración del personal: Los líderes encuestados concuerdan en que conocen los sistemas de valoración de los funcionarios de la GLCT, que cambia todos los años lo que no garantiza que cada año el método de valoración sea mejor.

También consideran que la medición del desempeño generalmente es cuantificable de los resultados objetivos y está orientado al grupo y esto en ocasiones es considerado como una deficiencia.

Los funcionarios no participan en el diseño de los sistemas de evaluación ni el proceso mismo, y una vez planteados los objetivos en el momento de su calificación son modificados haciendo que baje la calificación de los funcionarios.

En conclusión se considera que el sistema de evaluación requiere bastantes cambios que lo mejoren y lo lleven a ser una herramienta optima de manejo del talento humano.

Compensaciones: Los entrevistas de la GLCT no concuerdan en que las compensaciones están basadas en las ganancias de la empresa, para uno si y para el otro entrevistado no.

Para los líderes de la GLCT no existe una fuerte relación entre la retribución al trabajador y su nivel de rendimiento, consideran que la retribución está encaminada al cargo y no al desempeño.

También consideran que la totalidad de las utilidades están relacionadas con el logro de los objetivos organizacionales.

Así como en la GCU, los entrevistados de la GLCT no consideran que existan diferencias fuertes entre las retribuciones entre los diferentes niveles jerárquicos.

Adicionalmente no siempre consideran que el sistema retributivo de la compañía contribuye a la retención de talentos y logro de objetivos a largo plazo.

Con lo anteriormente expuesto no se puede considerar que en la gerencia el sistema de compensaciones sea considerado como un elemento brinde satisfacción a los funcionarios y ayuda a su bienestar y retención en la gerencia.

Otros aspectos: A diferencia de la GCU para la GLCT la situación geográfica no afecta tan negativamente el clima organizacional, aunque el sindicato tiene una gran influencia, así como la influencia de las comunidades que conviven el día a día con los funcionarios de la gerencia.

Para la GLCT el mejoramiento del clima laboral se logra con el mejoramiento de la comunicación, la promoción del trabajo en equipo y el seguimiento y reconocimiento de los logros.

Finalmente los entrevistados concuerdan en que es necesario cambiar la cultura organizacional de tal manera que todos los funcionarios estén dispuestos a poner de su parte para cumplir las metas y no gasten energía en buscar justificaciones de porque no se pueden cumplir.

5.3 CARÁCTERÍSTICAS DE UN SOCIO - OPERADOR

Siguiendo con el análisis de un campo que por sus características de producción como campo maduro, crudo liviano, así como situación socio – política se asimila a la GCU a continuación se dan a conocer la matriz DOFA y el resultado de la entrevista realizada la gerente de recursos humanos de una empresa socia – operador.

Tabla 5 Matriz DOFA Socio - operador

MATRIZ DOFA SOCIO - OPERADOR	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Compañía de trayectoria mundial - Convenios con las mejores universidades del mundo para desarrollos técnicos - Compromiso y experiencia del personal directivo. - Conocimiento de los yacimientos alto. - Alta calidad del crudo. - Facilidades y ductos en muy buen estado. - Costos de operación bajos. - Alta calidad del crudo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Campo antiguo bastante explotado. - Alto nivel de declinación de los pozos
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Conocimientos de nuevas arenas - Compromiso de las autoridades municipales para proteger la operación. - Oportunidad en mejorar las condiciones de costos al estar el precio del crudo bajo. - Genera empleo para la región. - Aporte económico para la región (impuesto y regalías). 	<ul style="list-style-type: none"> - Alta presencia de grupos armados al margen de la Ley. - Atentados terroristas que afectan la operación. - Cercanía geográfica con frontera a Venezuela. - Que los precios del crudo sigan bajando y el campo tenga margen negativo. - Normatividad ambiental que perjudique las operaciones. - Colonos invasores de la tierra del contrato. - Comunidades enseñadas a que la empresa le de todo.

Para el análisis desarrollado en esta tesis se tomó la operación de un socio de Ecopetrol en el Departamento de Arauca que presenta uno de los mejores desempeños en HSE, optimización de costos y productividad, con una producción diaria aproximada de 32.000 barriles día.

El campo en análisis está ubicado en el Departamento de Arauca en límite con Venezuela, región con alta influencia de grupos al margen de la ley, con problemas de seguridad para el desplazamiento de los empleados dentro de la región, acceso a las instalaciones por vía aérea y distante de una ciudad mediana.

Esta compañía es una de las más solicitadas para trabajar en el sector petrolero en Colombia y en el mundo, debido a sus altos estándares, planes de capacitación bastante buenos y retribuciones al personal de las mejores del mercado.

La entrevista para identificar los factores de éxito, desde el punto de vista de competencias, de esta compañía se le realizó al líder de talento humano.

Competencias de logro y acción: Para la dirección de talento humano del socio – operador la principal competencia de logro y acción es la iniciativa, para ellos es muy importante que cada miembro de la compañía aporte lo mejor de sí y esta iniciativa es premiada independientemente al nivel jerárquico en que se encuentre el empleado.

La segunda competencia de este tipo en importancia es la orientación al logro lo que les permite cumplir sus metas y superarlas.

Competencia de ayuda y servicios: Para ellos el entendimiento interpersonal es muy importante, lo que les permite trabajar en equipo de una manera óptima y no presentar contradicciones ante terceros.

Competencias de Influencia: En este aspecto la competencia más fuerte es influencia e impacto esto debido a que su cultura les exige que cada día sean mejores y superen las expectativas.

Competencias gerenciales: Para el equipo de talento humano de esta compañía la competencia gerencial más importante es liderazgo a todos los niveles no solo a los miembros de la alta dirección sino a cada miembro de la compañía en su quehacer diario.

Competencias cognoscitivas: Con respecto a estas competencias para esta compañía la más importante es el pensamiento analítico que les permite considerar cada aspecto de una operación, tener en cuenta cada riesgo y cada oportunidad para hacer su trabajo más eficiente.

Competencias de eficacia personal: Dentro de la cultura organizacional que se tiene esta compañía el autocontrol cumple un papel fundamental lo que hace que cada miembro de la organización cumpla a cabalidad con sus funciones y se acople perfectamente al engranaje de la compañía.

Aprovisionamiento de personal: En esta compañía igualmente como se indicó en las entrevista de la GCU y de la GLC, el cubrimiento de las vacantes se hace preferiblemente con personal de la misma compañía pero con la diferencia que se hace si previamente se conoce que existen dentro de la empresa personas con las habilidades requeridas a los que se les ofrece la vacante a cubrir, si previamente no conocen que miembros de la organización tengan las habilidades requeridas se sale de una vez a buscar al mercado laboral.

Cuando se selecciona al personal se prefieren perfiles de conocimientos y habilidades específicas y especializadas a menos de que el cargo que presenta la vacante no lo requiera.

Esta compañía contrata al personal directo siempre y cuando el cargo este aprobado en el organigrama.

Se prefiere contratar al personal con contrato a término indefinido a menos de que la labor realizada sea temporal.

El entrevistado considera que para esta compañía el sistema de aprovisionamiento actual permite que haya retención del personal existente y retirar a los funcionarios que no cumplen con las exigencias de la compañía, aunque tiene un espacio de afinamiento.

Sistema de capacitación: En esta compañía los temas de capacitación son planificados con antelación y atendiendo necesidades futuras, hacen un inventario

de las necesidades de entrenamiento y capacitación las cuales se generan en las reuniones de desempeño que tienen los supervisores con sus supervisados para cerrar el año. Estas necesidades se determinan teniendo en cuenta las necesidades del negocio.

Lo anterior permite que los empleados cuenten con amplias posibilidades de capacitarse cada año, el cual es acordado con los jefes teniendo en cuenta las áreas del conocimiento que necesitan fortalecer o las competencias que necesitan adquirir o desarrollar.

Para esta compañía los planes de capacitación son orientados directamente al incremento en la productividad.

Los planes de capacitación están orientados tanto al trabajo en equipo como al trabajo individual.

Se puede concluir que en esta compañía los planes de planes de capacitación están bastante maduros y se puede pensar que su madurez hace que esta empresa sea una de las eficientes del sector.

Oportunidades de carrera: Con respecto a los planes de carrera en esta compañía se hacen para empleados de alto potencial y que ocupan posiciones críticas.

Dependiendo del cargo, de la proyección profesional del empleado y de la aplicación que haga en el trabajo de los conceptos aprendidos hacen que los programas de desarrollo sirvan para ascender al siguiente nivel de la organización.

No siempre los empleados conocen sus expectativas de carrera, esto depende de las conversaciones que tengas los supervisores con sus dirigidos.

Con respecto a que los jefes conozcan las expectativas de carrera de sus funcionarios si se conocen.

Sobre la pregunta sobre los criterios para decidir las promociones, el entrevistado contesto: *“Los criterios que tenemos en cuenta para hacer una promoción son mayor experiencia, estudios adicionales, participación en proyectos locales o internacionales, asignaciones temporales locales o internacionales, mayor contribución al logro de los objetivos.”*

Como conclusión los planes de carrera en la compañía entrevistada son para aquellos funcionarios que se los ganen, lo que hace que sea un factor motivacional en el desempeño del trabajo.

Valoración del personal: La compañía socio – operador cuenta con un sistema de evaluación formal conocido por sus trabajadores.

Para esta compañía el desempeño es medido por el cumplimiento de las funciones del cargo, los objetivos del año, adicionalmente para el caso de supervisores también se miden sus competencias de efectividad personal o de liderazgo.

Los empleados no participan en el diseño de los sistemas de evaluación, son medidos individualmente, se les evalúa el cumplimiento de objetivos y el desarrollo de las competencias.

El sistema efectivo que se complementa con la charla de los jefes con sus supervisados sobre el progreso de la gestión, así como los resultados finales vs expectativas.

En conclusión se considera que el sistema de evaluación es un sistema maduro que está permitiendo que los empleados a todo nivel de la organización sean conscientes de que están siendo medidos de una manera objetiva y clara y busquen el cumplimiento de sus objetivos mediante el desarrollo de las competencias adecuadas.

Compensaciones: El sistema de compensaciones en la compañía socio – operador está fuertemente relacionado entre la retribución y su nivel de rendimiento ya que se aplica el criterio de pago por rendimiento.

Para esta compañía se considera que no existen diferencias retributivas entre los diferentes niveles jerárquicos muy fuertes, así mismo que el paquete de compensaciones es muy competitivo en el mercado laboral del sector lo que ayuda a la retención de personal valioso y la atracción de personal en el mercado.

Otros aspectos: A pesar de que la compañía socio – operador opera en un sitio geográfico complicado por ubicación geográfica y factores armados ilegales, lo que hace que la seguridad física sea una prioridad, se tiene un sistema de horario en el campo en el cual se trabajan determinados días corridos en el campo, otra semana se está disponible en la sede de las oficinas y otra semana completa descansando con sus familias. Este tipo de horario ayuda a mejorar el clima organizacional de la compañía ya que cuando están en el campo los empleados están 100% concentrados en su trabajo, cuando están disponibles en las oficinas están retroalimentando a los líderes de los problemas del campo y buscando su mejora y cuando están con sus familias están 100% atendiendo a sus familiares.

Para el mejoramiento del clima organizacional esta compañía está trabajando en mejorar la comunicación y la colaboración más efectiva entre las áreas.

Finalmente el entrevistado considera que es necesario estar recordando los valores organizacionales con el fin de mejorar la cultura ya que mejora el entendimiento entre las áreas y el trato entre las personas.

6. CONCLUSIONES

Dentro de este capítulo se desarrolló el objetivo principal y el cuarto objetivo específico que son proponer la estructura funcional del talento humano para la GERENCIA DE DESARROLLO Y PRODUCCIÓN CATATUMBO (GCU), desde el punto de vista de competencias, que responda a las necesidades de producir 29.000 barriles día al año 2016, cumpliendo con las mejores prácticas de la industria, cero incidentes ambientales, cero accidentes laborales en armonía con los grupos de intereses, sin afectación al medio ambiente, así como cumplir con todos los reportes de gestión que la organización establece con el fin de medir el cumplimiento de las metas con un muy buen clima laboral y teniendo el balance trabajo – familia.

Al estar concluyendo esta tesis se presentó una nueva estrategia para Ecopetrol que es muy importante incluir en este trabajo de aplicación ya que incluye un nuevo modelo de cultura y liderazgo que conlleva a un programa de transformación empresarial de cara a los nuevos retos que se presentan bajo un escenario de precios del petróleo bajos y una apertura a las exportaciones de petróleo en México y Estados Unidos, así como a una producción más agresiva de crudo en Estados Unidos mediante nuevos sistemas que mejoran la tasa de recobro.

La nueva estrategia de Ecopetrol se presenta en la siguiente gráfica:

Tabla 6. Marco Estratégico Ecopetrol 2015 -2030.



Fuente: Ecopetrol S.A.

Bajo este nuevo esquema en Ecopetrol se habla es de la Cultura de la Reinención lo cual se explica de la siguiente manera: *“Ecopetrol será una empresa rentable y sostenible según el horizonte definido por la Estrategia 2015 – 2030. Para lograrlo necesitamos reinventar lo que hacemos. Para ser una empresa rentable y sostenible no podemos comportarnos y relacionarnos de cualquier forma. Por eso acordamos nuestro modelo de cultura, es decir, los comportamientos que necesitamos para ser exitosos. La cultura define los comportamientos que identifican y nos cohesionan como Grupo Empresarial Ecopetrol. La Cultura no son palabras, sino acciones. Por eso, la Cultura la reinventamos “actuando y relacionándonos de una forma diferente.”*¹⁷

Para desarrollar este cambio de cultura o reinención las personas son el centro de la organización, las cuales son consideradas como un conjunto infinito de talentos, fortalezas, capacidades, posibilidades, experiencia, inteligencia, tenacidad, emociones, sueños, ideas, soluciones y creatividad.

¹⁷ ECOPETROL S.A. Divulgación de la Estrategia 2015 – 2030. Mayo 2015.

En esta estrategia se tiene claro que se requiere de los líderes organizacionales para cumplirla, los líderes deben ser la fuerza transformadora de la cultura mediante el ejemplo, se deben reinventar continuamente a sí mismos para actuar de una forma creativa, sus posibilidades deben ser mayores que su realidad, siempre deben encontrar una solución a todos los problemas, asumiendo un liderazgo técnico y humano.

Se espera que en Ecopetrol los equipos sean de alto desempeño definiendo los comportamientos necesarios para ser exitosos y se trabajen mediante acuerdos grupales que buscan la reinversión de la cultura organizacional que son dos:

1. Los funcionarios actúan con integridad, colaboración y creatividad, y
2. Los funcionarios son inspiradores, comprometidos con la vida y apasionados con la excelencia.

Esto nos ayuda a identificar las principales competencias que todo funcionario de Ecopetrol debe tener independientemente a su nivel jerárquico que son:

- ✓ Colaboración: Se vuelve una competencia ya que se esperan equipos de alto rendimiento por lo que la colaboración es sumamente importante y se redimensiona mediante el relacionamiento con el fin de fijar y cumplir acuerdos grupales que busquen nuevas formas de hacer las cosas, de reinventarse, asumiendo el compromiso con la vida.
- ✓ Creatividad: Se busca la transformación, la reinversión haciendo cosas diferentes o las mismas cosas pero de manera diferente que las vuelvan más productiva, que se sea apasionado por la excelencia.
- ✓ Integridad: Cada funcionario de la compañía debe ser integro por naturaleza ya que la integridad se centra en la ética, viviendo cada valor organizacional y dando ejemplo de su vivencia con el fin de que sea inspirador, dentro y fuera de la compañía.

Todo lo anterior se logra mediante el desarrollo de la comunicación, la confianza, el conocimiento, el trabajo en equipo y la disposición al servicio.

Tomando lo anterior y analizando la información recopilada en las entrevistas se sugiere lo siguiente:

Tabla 7. Análisis de Competencias

MATRIZ ANALISIS DE COMPETENCIAS				
CLASIFICACION DE LA COMPETENCIAS	ACTUAL GCU	GLIT	SOCIO - OPERADOR	SUGERIDA GCU
Competencias de logro y acción	Orientación al logro	Orientación al logro	Orientación al logro	Orientación al logro / Creatividad
Competencias de ayuda y servicio	Entendimiento interpersonal	Orientación al cliente	Entendimiento interpersonal	Entendimiento interpersonal / Colaboración
Competencias de influencia	Construcción de relaciones	Construcción de relaciones	Influencia e impacto	Construcción de relaciones / Integridad
Competencias gerenciales	Dirección de personas	Trabajo en equipo, cooperación y liderazgo	Liderazgo	Trabajo en equipo, cooperación y liderazgo
Competencias cognoscitivas	Experiencia técnica - profesional	Experiencia técnica - profesional	Pensamiento analítico	Pensamiento analítico
Competencias de eficacia personal	Autocontrol	Comportamiento ante los fracasos	Autocontrol	Autocontrol

Como se observa en la matriz anterior de seis competencias analizadas cuatro ya las tiene el personal de la GCU, que son: orientación al logro, entendimiento interpersonal, construcción de relaciones y autocontrol las cuales deben orientarse a los nuevos retos de la siguiente manera:

- ✓ Orientación al logro: esta competencia debe orientarse a desarrollar la creatividad, debe fundamentarse en la reinención de tal manera que cada miembro de la GCU se tome un espacio en analizar su forma de actuar, su desempeño, su yo interior y se redefina dando lo mejor de sí para buscar una nueva manera de ver, de hacer las cosas, de solucionar problemas y su aporte a los nuevos retos de Ecopetrol.

- ✓ Entendimiento interpersonal: esta competencia es muy importante continuar desarrollándola ya que se ha identificado que para llegar a cumplir la estrategia corporativo se requiere la colaboración, entendida como el relacionamiento entre los funcionarios, los aliados, los socios, los accionistas, las autoridades, la comunidad y todos los grupos de intereses que permita trabajar todos enfocados al alcanzar las metas propuestas.
- ✓ Construcción de relaciones: Se busca crear confianza, empezando con los funcionarios de la empresa hasta alcanzar todos los grupos de intereses, esta confianza se alcanza siendo íntegros, viviendo los valores corporativos y siendo un ejemplo para todos aquellos que rodean a los funcionarios de la compañía, volviéndose inspiradores.
- ✓ Autocontrol: Es necesario fortalecer esta competencia a todo nivel de la organización no solo en los niveles jerárquicos más altos sino a todo nivel, es necesario empoderar a todos y cada uno de los miembros de la organización buscando la excelencia operacional de tal manera que todos los miembros de la organización den la millas de más en su trabajo, en esto consiste la reinención, el cambio de cultura.

Las otras competencias analizadas que difieren de las planteadas hoy en día en la GCU que tendrían que cambiarse son: trabajo en equipo y pensamiento analítico.

- ✓ En cuanto a competencias gerenciales es importante cambiar de dirección de personas a trabajo en equipo de tal manera que se vivencie la importancia de cada miembro de la organización en logro del alcance de la estrategia y que cada líder jerárquico de lo organización vea a cada funcionario como líder de su proceso que permita desarrollar mejor el trabajo diario.
- ✓ Con respecto a competencias cognoscitivas es necesario desarrollar la competencia de pensamiento analítico lo que hace que cada funcionario utilice sus conocimientos y experiencias en la solución de problemas.

Con respecto a los factores que afectan el talento humano se tiene lo siguiente:

Tabla 7: Factores Organizacionales.

MATRIZ DE FACTORES ORGANIZACIONALES				
FACTORES	ACTUAL GCU	GLIT	SOCIO - OPERADOR	MEJORAMIENTO DEL FACTOR SUGERIDO GCU
Aprovisionamiento de personal	<ul style="list-style-type: none"> - El cubrimiento de vacantes en un principio desde adentro. - Se buscan perfiles netamente técnicos. - Personal directo para trabajos de liderazgo. - Nuevos funcionarios con contrato a término fijo. - El sistema permite la retención de Personal clave y retirar al Personal que no cumple las exigencias de la gerencia. 	<ul style="list-style-type: none"> - El cubrimiento de vacantes en un principio desde adentro. - Se buscan perfiles netamente técnicos. - Personal directo para trabajos de liderazgo. - Nuevos funcionarios con contrato a término fijo. - El sistema no permite la retención de Personal clave y retirar al Personal que no cumple las exigencias de la gerencia. 	<ul style="list-style-type: none"> - El cubrimiento de vacantes en un principio desde adentro. - Se buscan perfiles de conocimientos y habilidades específicas. - Personal se contrata a término fijo siempre y cuando este aprobado en el cronograma como trabajos no temporales. - El sistema permite la retención de Personal clave y retirar al Personal que no cumple las exigencias de la gerencia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se busque perfiles de conocimientos y habilidades específicas con competencias comprobadas de acuerdo a las planteadas por la organización. - El personal se contrate a término fijo siempre y cuando este aprobado en el cronograma como trabajos no temporales. - El sistema permita la retención de Personal clave y retirar al personal que no cumple las exigencias de la compañía.
Sistemas de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> - Planeación corta, no existen programas a largo plazo. - La capacitación se basa en programas transversales y no en programas que busquen la eficiencia operacional. - No esta orientada a buscar trabajo en equipo. - tienen bastante oportunidad de mejora. 	<ul style="list-style-type: none"> - Planeación es a largo plazo, con antelación a necesidades futuras sin embargo los resultados no son tan visibles. - La capacitación se basa en programas transversales y no en programas que busquen la eficiencia operacional. - No esta orientada a buscar trabajo en equipo. - Tienen bastante oportunidad de mejora. 	<ul style="list-style-type: none"> - Planeación es con antelación y atendiendo necesidades futuras del negocio. - Los empleados cuentan con amplias oportunidades de capacitación acordadas con los jefes. - Los planes de capacitación están orientados al incremento de la productividad y al trabajo en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Planeación se haga con antelación y atendiendo las necesidades futuras del negocio. - Los empleados cuenten con amplias oportunidades de capacitación acordadas con los jefes. - Los planes de capacitación están orientados al incremento de la productividad y al trabajo en equipo.
Oportunidades de carrera	<ul style="list-style-type: none"> - No todos conocen los planes de carrera. - No siempre los programas de desarrollo son tenidos en cuenta para oportunidades de promoción. - Los jefes no siempre conocen las expectativas de carrera de sus dirigidos. - El buen desempeño y el alto rendimiento son criterios importantes en las promociones. 	<ul style="list-style-type: none"> - No todos conocen los planes de carrera. - No siempre los programas de desarrollo son tenidos en cuenta para oportunidades de promoción. - Los jefes no siempre conocen las expectativas de carrera de sus dirigidos. - El buen desempeño y el alto rendimiento son criterios importantes en las promociones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los planes de carrera se hacen para empleados de alto potencial y que ocupan posiciones críticas. - Dependiendo del cargo los programas de desarrollo sirven para que los empleados asciendan. - Los jefes conocen las expectativas de carrera de sus dirigidos. - El buen desempeño y el alto rendimiento son criterios importantes en las promociones. - Los planes de carrera son para los funcionarios que se los ganen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los planes de carrera se hagan para empleados de alto potencial y que ocupan posiciones críticas. - Dependiendo del cargo los programas de desarrollo sirvan para que los empleados asciendan. - Los jefes deben conocer las expectativas de carrera de sus dirigidos. - El buen desempeño y el alto rendimiento deben ser criterios importantes en las promociones. - Los planes de carrera deben ser para los funcionarios que se los ganen.
Valoración del personal	<ul style="list-style-type: none"> - Los sistemas de valoración de desempeño son conocidos por todos. - El desempeño es medido por resultados con objetivos cuantificables. - La medición de objetivos esta enfocada al grupo. - El sistema de valoración es inmaduro y tiene bastantes opciones de mejora. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los sistemas de valoración de desempeño son conocidos por todos. - El desempeño es medido por resultados con objetivos cuantificables. - La medición de objetivos esta enfocada al grupo. - El sistema de valoración es inmaduro y tiene bastantes opciones de mejora. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cuenta con un sistemas de valoración formal. - El desempeño es medido por cumplimiento de las funciones del cargo y para empleados con personal a cargo adicionalmente se miden competencias de efectividad personal y liderazgo. - La medición de objetivos esta enfocada al individuo. - El sistema de valoración es maduro. 	<ul style="list-style-type: none"> - El desempeño se sugiere sea medido por cumplimiento de las funciones del cargo y para empleados con personal a cargo adicionalmente se miden competencias de efectividad personal y liderazgo. - La medición de objetivos se enfoque al individuo.
Compensaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Las compensaciones están basadas en las ganancias de la empresa y existe una fuerte relación entre el desempeño y la retribución al trabajador. - No existen diferencias fuertes entre las retribuciones y los niveles jerárquicos. - El sistema retributivo contribuye a la retención de talento humano. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las compensaciones están basadas en las ganancias de la empresa y no existe una fuerte relación entre el desempeño y la retribución al trabajador. - No existen diferencias fuertes entre las retribuciones y los niveles jerárquicos. - El sistema retributivo no siempre contribuye a la retención de talento humano. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las compensaciones están fuertemente relación entre el desempeño y la retribución al trabajador. - No existen diferencias fuertes entre las retribuciones y los niveles jerárquicos. - El paquete de compensaciones es muy competitivo en el mercado laboral del sector. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las compensaciones estén fuertemente relacionadas entre el desempeño y la retribución al trabajador. - El paquete de compensaciones debe ser muy competitivo en el mercado laboral del sector.
Clima organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - La situación geográfica afecta negativamente el clima organizacional. - El sindicato es muy fuerte e incide negativamente en el clima organizacional. - Los factores externos afecta negativamente el clima organizacional. - La falta de coherencia deteriora el clima y la cultura. 	<ul style="list-style-type: none"> - La situación geográfica no afecta negativamente el clima organizacional. - Es necesario mejorar la comunicación, el trabajo en equipo el seguimiento y reconocimiento de logros. - La falta de coherencia deteriora el clima y la cultura. - Es necesario un cambio de cultura. 	<ul style="list-style-type: none"> - La situación geográfica no afecta negativamente el clima organizacional. - Se esta trabajando en mejorar la comunicación y la colaboración efectiva entre las áreas para mejorar la cultura. 	<ul style="list-style-type: none"> - La situación geográfica no afecta negativamente el clima organizacional mejorando las condiciones de los trabajadores en cuanto a horarios, estructuras físicas y recreación. - Se debe trabajar en mejorar la comunicación, la coherencia y la vivencia de los valores corporativos.

En la tabla anterior se observa que para la GCU esté preparada para recibir una producción de 29.000 barriles día y afrontar los nuevos retos de la reinversión y el cambio de cultura se sugieren las siguientes mejoras:

- **Aprovisionamiento de personal:**

Planeación se haga con antelación y atendiendo las necesidades futuras del negocio.

Los empleados cuenten con amplias oportunidades de capacitación acordadas con los jefes.

Los planes de capacitación están orientados al incremento de la productividad y al trabajo en equipo.

- **Sistemas de capacitación:**

Planeación se haga con antelación y atendiendo las necesidades futuras del negocio.

Los empleados cuenten con amplias oportunidades de capacitación acordadas con los jefes.

Los planes de capacitación están orientados al incremento de la productividad y al trabajo en equipo.

- **Oportunidades de carrera:**

Los planes de carrera se hagan para empleados de alto potencial y que ocupan posiciones críticas.

Dependiendo del cargo los programas de desarrollo sirvan para que los empleados asciendan.

Los jefes deben conocer las expectativas de carrera de sus dirigidos.

El buen desempeño y el alto rendimiento deben ser criterios importantes en las promociones.

Los planes de carrera deben ser para los funcionarios que se los ganen.

- **Valoración del personal:**

El desempeño se sugiere sea medido por cumplimiento de las funciones del cargo y para empleados con personal a cargo adicionalmente se miden competencias de efectividad personal y liderazgo.

La medición de objetivos se enfoque al individuo.

➤ **Compensaciones**

Las compensaciones estén fuertemente relacionadas entre el desempeño y la retribución al trabajador.

El paquete de compensaciones debe ser muy competitivo en el mercado laboral del sector.

➤ **Clima organizacional**

La situación geográfica afecta negativamente el clima organizacional por lo que se debe mejorando las condiciones de los trabajadores en cuanto a horarios, estructuras físicas y recreación.

Se debe trabajar en mejorar la comunicación, la coherencia y la vivencia de los valores corporativos.

Con base en todo lo anterior y dando cumplimiento al último objetivo a continuación se presentan las competencias específicas sugeridas que debe tener la estructura esta gerencia hasta llegar al nivel de coordinadores:

MATRIZ ANALISIS DE COMPETENCIAS	
GERENTE GCU	
CLASIFICACION DE LA COMPETENCIAS	SUGERIDA
Competencias de logro y acción	Orientación al logro / Creatividad
Competencias de ayuda y servicio	Entendimiento interpersonal / Colaboración
Competencias de influencia	Construcción de relaciones / Integridad
Competencias gerenciales	Trabajo en equipo, cooperación y liderazgo
Competencias cognoscitivas	Pensamiento analítico
Competencias de eficacia personal	Autocontrol

MATRIZ ANALISIS DE COMPETENCIAS	
JEFE DE DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN CATATUMBO	
CLASIFICACION DE LA COMPETENCIAS	SUGERIDA
Competencias de logro y acción	Orientación al logro / Creatividad / Preocupación por el orden y la precisión.
Competencias de ayuda y servicio	Entendimiento interpersonal / Colaboración / Orientación al cliente.
Competencias de influencia	Construcción de relaciones / Integridad / Conciencia organizacional.
Competencias gerenciales	Trabajo en equipo, cooperación y liderazgo
Competencias cognoscitivas	Pensamiento analítico / Razonamiento conceptual.
Competencias de eficacia personal	Autocontrol / Flexibilidad.

MATRIZ ANALISIS DE COMPETENCIAS	
COORDINACIÓN DE PRODUCCION	
CLASIFICACION DE LA COMPETENCIAS	SUGERIDA
Competencias de logro y acción	Orientación al logro / Creatividad / Preocupación por el orden y la precisión.
Competencias de ayuda y servicio	Entendimiento interpersonal / Colaboración / Orientación al cliente.
Competencias de influencia	Construcción de relaciones / Integridad / Conciencia organizacional.
Competencias gerenciales	Trabajo en equipo, cooperación, liderazgo y desarrollo de personas.
Competencias cognoscitivas	Pensamiento analítico / Razonamiento conceptual.
Competencias de eficacia personal	Autocontrol / Flexibilidad.

MATRIZ ANALISIS DE COMPETENCIAS	
JEFE DE DEPARTAMENTO DE INGENIERIA CATATUMBO	
CLASIFICACION DE LA COMPETENCIAS	SUGERIDA
Competencias de logro y acción	Orientación al logro / Creatividad / Iniciativa.
Competencias de ayuda y servicio	Entendimiento interpersonal / Colaboración / Orientación al cliente.
Competencias de influencia	Construcción de relaciones / Integridad / Conciencia organizacional.
Competencias gerenciales	Trabajo en equipo, cooperación, liderazgo y desarrollo de personas.
Competencias cognoscitivas	Pensamiento analítico / Razonamiento conceptual.
Competencias de eficacia personal	Autocontrol / Flexibilidad.

MATRIZ ANALISIS DE COMPETENCIAS	
COORDINACIÓN DE INGENIERIA	
CLASIFICACION DE LA COMPETENCIAS	SUGERIDA
Competencias de logro y acción	Orientación al logro / Creatividad / Iniciativa.
Competencias de ayuda y servicio	Entendimiento interpersonal / Colaboración / Orientación al cliente.
Competencias de influencia	Construcción de relaciones / Integridad / Conciencia organizacional.
Competencias gerenciales	Trabajo en equipo, cooperación, liderazgo y desarrollo de personas.
Competencias cognoscitivas	Pensamiento analítico / Razonamiento conceptual.
Competencias de eficacia personal	Autocontrol / Flexibilidad.

MATRIZ ANALISIS DE COMPETENCIAS	
JEFE DE DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO CATATUMBO	
CLASIFICACION DE LA COMPETENCIAS	SUGERIDA
Competencias de logro y acción	Orientación al logro / Creatividad / Preocupación por la calidad y precisión.
Competencias de ayuda y servicio	Entendimiento interpersonal / Colaboración / Orientación al cliente.
Competencias de influencia	Construcción de relaciones / Integridad / Conciencia organizacional.
Competencias gerenciales	Trabajo en equipo, cooperación, liderazgo y desarrollo de personas.
Competencias cognoscitivas	Pensamiento analítico / Experiencia técnica.
Competencias de eficacia personal	Autocontrol / Flexibilidad.

MATRIZ ANALISIS DE COMPETENCIAS	
COORDINACIÓN DE MANTENIMIENTO	
CLASIFICACION DE LA COMPETENCIAS	SUGERIDA
Competencias de logro y acción	Orientación al logro / Creatividad / Preocupación por la calidad y precisión.
Competencias de ayuda y servicio	Entendimiento interpersonal / Colaboración / Orientación al cliente.
Competencias de influencia	Construcción de relaciones / Integridad / Conciencia organizacional.
Competencias gerenciales	Trabajo en equipo, cooperación, liderazgo y desarrollo de personas.
Competencias cognoscitivas	Pensamiento analítico / Experiencia técnica.
Competencias de eficacia personal	Autocontrol / Flexibilidad.

MATRIZ ANALISIS DE COMPETENCIAS	
GERENTE DE PROYECTOS	
CLASIFICACION DE LA COMPETENCIAS	SUGERIDA
Competencias de logro y acción	Orientación al logro / Creatividad / Iniciativa.
Competencias de ayuda y servicio	Entendimiento interpersonal / Colaboración / Orientación al cliente.
Competencias de influencia	Construcción de relaciones / Integridad / Conciencia organizacional.
Competencias gerenciales	Trabajo en equipo, cooperación, liderazgo y desarrollo de personas.
Competencias cognoscitivas	Pensamiento analítico / Razonamiento conceptual.
Competencias de eficacia personal	Autocontrol / Flexibilidad.

7. RECOMENDACIONES

7.1 RECOMENDACIONES EN COMPETENCIAS

Una vez se tienen las conclusiones dadas en el capítulo anterior las recomendaciones generadas de este proyecto de aplicación son:

Orientación al logro: Ya que en las conclusiones se hace énfasis en que esta competencia debe orientarse a desarrollar la creatividad, la cual es entendida como la capacidad de cada individuo de crear y producir cosas nuevas, se recomienda generar estrategias como: fomentar la lectura y la investigación en los funcionarios de la gerencia, hacer foros donde se compartan experiencias y se propongan soluciones a los problemas del día a día y así como se capacite con expertos a los líderes de la gerencia en técnicas que fomenten la creatividad.

Este tema es muy interesante para un proyecto de grado futuro.

Entendimiento interpersonal: Es importante desarrollar la comunicación asertiva que permita el relacionamiento entre los funcionarios, los aliados, los socios, los accionistas, las autoridades, la comunidad y todos los grupos de intereses que permita trabajar todos enfocados al alcanzar las metas propuestas. Esto se puede lograr mediante talleres de comunicación asertiva y coaching.

Construcción de relaciones: Teniendo en cuenta que para reforzar esta competencia es muy importante crear confianza, se aconseja trabajar en la coherencia empezando con los líderes de la gerencia, volviéndose inspiradores y siendo íntegros.

Autocontrol: Se recomienda continuar con las campañas de autocontrol que efectúa la gerencia en autocontrol en HSE pero cambiándolas a todo tipo de actitudes y comportamientos para la toma de decisiones. Es necesario fortalecer esta competencia a todo nivel de la organización de tal manera que se empodere a todos y cada uno de los miembros de la organización.

Competencias gerenciales: Es muy importante fomentar el trabajo en equipo en el trabajo diario, para ello se requiere mejorar el sistema de evaluación de personal ya que el existente genera el individualismo para ser bien calificado.

Competencias cognoscitivas: Para esta competencia se requiere desarrollar el pensamiento analítico para ello es necesario recibir talleres por parte de expertos sean internos o externos que enseñen a que cada funcionario utilice sus conocimientos y experiencias en la solución de problemas.

Orientación al logro: esta competencia debe orientarse a desarrollar la creatividad, debe fundamentarse en la reinención de tal manera que cada miembro de la GCU se tome un espacio en analizar su forma de actuar, su desempeño, su yo interior y se redefina dando lo mejor de sí para buscar una nueva manera de ver, de hacer las cosas, de solucionar problemas y su aporte a los nuevos retos de Ecopetrol.

7.2 RECOMENDACIONES EN OTRAS FACTORES DE GESTIÓN HUMANA

Aprovisionamiento de personal: Se recomienda revisar la forma de aprovisionamiento de personal cubriendo las vacantes con el personal existente que tenga comprobadas las competencias del cargo y si no se tiene la persona en la compañía salir a buscar al mercado laboral.

Sistemas de capacitación: Se disminuyan las capacitaciones transversales y se hagan a los funcionarios que las requieran para mejorar las competencias requeridas como creatividad, comunicación, etc.

Oportunidades de carrera: En este aspecto la recomendación es que se enfoquen los planes de carrera a los empleados de alto potencial y que ocupan posiciones críticas y que se los ganen.

Valoración del personal: Se recomienda ajustarlo para que califique las competencias de los funcionarios y permita el trabajo en equipo.

Clima organizacional: Teniendo en cuenta que la situación geográfica afecta negativamente el clima organizacional se recomienda las condiciones de los trabajadores en cuanto a horarios, estructuras físicas y recreación.

Se debe trabajar en mejorar la comunicación, la coherencia y la vivencia de los valores corporativos.

Así mismo, se aconseja revisar el cambio de jornadas laborales de tal manera que los funcionarios trabajen 14 días en campo, 7 días con disponibilidad en oficina y 7 días descansando 100% con su familia.

8. BIBLIOGRAFIA

GUERIN WILLS LE LOUARN. Estrategia de los Recursos Humanos. Legis. 1992.

ECOPETROL. Reporte Integrado de Gestión Sostenible Informe Anual. Bogotá, D. C.: Ecopetrol, 2012.

ECOPETROL S. A. Plan de Desarrollo Integral Tibú 2011. Bogotá, Colombia: Ecopetrol S. A., 2011.

ECOPETROL S. A. Plan Vicepresidencia de Talento Humano. Bogotá, Colombia: Ecopetrol S. A., 2012.

SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Bogotá: 3R Editores, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. México: Mc Graw Hill, 2009.

BARNEY, 1991

LE BORTERF, BARZUCHETTI Y VINCEN, 1993.

ALLES, Martha. Desempeño por Competencias, Evaluación 360°. Buenos Aire, 2006.

SPENCER, Lyle M. y SPENCER, Signe M. Competence at work, models for superior performance. New York. John Wiley & Sons, 1993.

VAN RIEL, Cees. Comunicación Corporativa. Madrid. Prentice hall, 1997.

COSTA, Joan. Identidad Corporativa. México. Editorial Trillas, 1993.

EDVINSSON, L. y MAOLE, M. El Capital intelectual, como identificar y calcular el valor de los intangibles de la empresa. Barcelona. Gestión, 2000.

ECOPETROL. Divulgación de estrategia 2015 - 2030. Bogotá, D. C. Ecopetrol, 2015.

CORPOC S.A. Presentación Seminario Internacional de capacitación por Competencias en la Aviación Civil. Lima – Perú, 2013.

GONZALES GARCIA, Carlos Emilio, DEPARTAMENTO DE ADMINISTRATIVO DEL SERVICIO CIVIL DISTRITAL. Gestión Humana por Competencias. Bogotá, 2007.

CABRALES SLAZAR, Omar. La Gerencia del talento Humano bajo la perspectiva de la Condición Humana. Bogotá. Universidad Militar Nueva Granada, 2009. 155 – 178 p.

VIVARES VERGARA, Jorge Andrés. Impacto en la gestión humana en la estrategia de operaciones – Resultados en la industria manufacturera caldense. Trabajo de grado magister en ingeniería. Manizales. Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Ingeniería y Arquitectura. Departamento de Ingeniería Industrial, 2012. 2, 5, 8, 15 – 16, 20 – 23, 28, 29, 31, 33, 39 – 41, 59, 63, 65, 67 – 70, 72, 73, 104, 107, 116 p.

MUNICIPIO DE MEDELLIN. Plan Estratégico Gestión de talento Humano. 12 – 14 p.

ARAGON QUINTANA, Lina María, CASTAÑO VELEZ, Juan esteban, RESTREPO LONDOÑO, Luz Andrea. Gestión de talento Humano por Competencias. Trabajo de grado en administración de empresas. Pereira. Universidad Católica Popular de Risaralda. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Programa de Administración de Empresas, 2009. 9, 12, 16, 24,29, 30, 32, 39, 40, 48, 51 p.

MORA BAUTISTA, Luisa Fernanda. Propuesta para la Gestión del Talento Humano y la Comunicación en CNT Sistemas de Información S.A. Trabajo de grado para optar al Título de Comunicadora Social - Organizacional. Bogotá. Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Comunicación y Lenguaje. Carrera de Comunicación Social - Organizacional, 2008. 3 – 9p.

PARDO ENCISO, Claudia Esmeralda, PORRAS JIMENEZ, Jaime Augusto. La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas. Universidad de La Salle. Bogotá, 2011. 167– 183 p.

ANEXO

ANEXO A. ENTREVISTA

ENTREVISTA SOBRE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Cargo del entrevistado: Gerente (E) LCIT – Norberto Díaz

Área o empresa: VRC- GCT

Desde el punto de vista de perspectiva interna de los funcionarios cuál de las siguientes competencias le parece más importante, por favor enumere en orden de importancia dando el número uno a la característica más importante, y por qué su decisión, de las siguientes competencias:

I. Competencias de logro y acción:

- Orientación la logro (1)

Nuestra cultura está encaminada al cumplimiento de las metas en cumplimiento de todos los requisitos.

- Preocupación por el orden, la calidad y la precisión (5)
- Iniciativa (2)
- Búsqueda de información (4)

II. Competencias de ayuda y servicio:

- Entendimiento interpersonal (2)
- Orientación al cliente (1)

Nosotros en GCT tenemos dos socios que nos gobiernan y a los cuales les debemos de dar los resultados esperados.

III. Competencias de influencia:

- Influencia e impacto (3)
- Construcción de relaciones (1)

En GCT trabajamos como un equipo integrado, entre los diferentes roles Ejecutor y Operador.

- Consciencia organizacional (2)

IV. Competencias gerenciales:

- Desarrollo de personas (3)
- Dirección de personas (4)
- Trabajo en equipo y cooperación (1)

En GCT trabajamos como un equipo integrado, entre los diferentes roles Ejecutor y Operador.

- Liderazgo (2)

V. Competencias cognoscitivas:

- Pensamiento analítico (2)
- Razonamiento conceptual (3)
- Experiencia técnica, profesional – de dirección (1)

En la GCT nos fundamentamos en el conocimiento del equipo en los 10 años que tenemos desarrollando este proyecto.

VI. Competencias de eficacia personal:

- Autocontrol (2)
- Confianza en sí mismo (3)
- Comportamiento ante los fracasos (1)

Durante todo el proyecto lo que hemos hecho es capitalizar los errores cometidos y mejorar nuestro performance.

- Flexibilidad (4)

Desde el punto de vista de organizacional por favor que opina de lo siguiente:

I. Información sobre aprovisionamiento de personal

6. Cuando se presenta la necesidad de cubrir una vacante preferentemente se ofrece al personal de la empresa o al mercado laboral? Se hace al interior de la empresa, pero me gustaría al mercado.
7. Cuando se selecciona el personal se prefiere perfiles de conocimientos y habilidades específicos y especializados o amplios y generales? Amplios y generales.
8. El tipo de vinculación preferido por la empresa es directo o por subcontratación? Depende de la actividad.
9. Se prefieren contratos a término fijo o a término indefinido? Inicialmente a término fijo.
10. Considera usted que el sistema de aprovisionamiento permite atraer, vincular, retener y retirar a la gente apropiada? No

II. Sistema de capacitación

1. En su área (o empresa) los temas de capacitación son planificados con antelación y con perspectivas acerca de las necesidades futuras? Posiblemente pero los resultados no son visibles.
2. Considera usted que los funcionarios de su área (o empresa) cuentan normalmente con altas posibilidades de capacitarse cada año? Este año no pero por lo general si.
3. Considera usted que los planes de capacitación se orientan preferiblemente a lograr un aumento de la productividad? No pero si deberían ser encaminados a la efectividad.

4. Los planes de capacitación están orientados a trabajo individual o trabajo colectivo? No estoy seguro

III. Información sobre las oportunidades de carrera

1. Conoce los planes de carrera para su área (empresa)? Si pero no con la profundidad requerida.

2. En su área se ofrecen programas de desarrollo con el fin de que los empleados aumenten sus posibilidades de promoción? Si en algunas áreas

3. Las personas conocen sus expectativas de carrera? Si

4. Usted como jefe conoce las expectativas de carrera de sus funcionarios? De los directos.

5. Considera usted que los criterios para decidir las promociones y movimientos internos de personal son antigüedad o rendimiento, capacidades y habilidades de la persona? Pienso que si.

IV. Información sobre la valoración del personal

1. Conoce de usted los sistemas formales de evaluación de desempeño? Conozco los de este año, pero hemos tenido tantos cambios que sería necesario definir un modelo y llevarlo hasta que cumpla el ciclo esto es mejor que cambiar todos los años.

2. El desempeño es medido normalmente por resultados objetivos cuantificables? Si

3. Cree usted que la evaluación del personal está orientado al individuo o al grupo? Al grupo y esto es en ocasiones una deficiencia.
4. Los funcionarios participan en el diseño de los sistemas de evaluación y en el proceso mismo de evaluación? No, tenemos algunos ejemplos donde el sistema de evaluación como el 2014 que nos cayó y todos recibimos la evaluación de bajo desempeño.
5. Qué opina usted del sistema de evaluación que se tiene? Todavía no lo he interiorizado.

V. Información sobre las compensaciones. No la tengo clara

1. Los trabajadores reciben bonificaciones basadas en las ganancias de la empresa? Si con algunos condicionamientos
2. Considera usted que existe una fuerte relación entre la retribución al trabajador y su nivel de rendimiento? No hoy tenemos una retribución encaminada al cargo y no al desempeño.
3. En la empresa una parte de las utilidades está relacionada con el logro de los objetivos organizacionales o de grupo? Yo diría que no es una parte es el 100%
4. Considera usted que la que las diferencias retributivas entre los diferentes niveles jerárquicos es muy fuerte? Realmente no me fijo en la retribución monetaria y no es mi motor, también trato que los miembros de mi equipo de trabajo no se motiven por un sueldo.
5. Considera usted que el sistema retributivo contribuye a la atracción y retención de talentos y logro de objetivos a largo plazo? Si puede ser un motivo, pero para mí lo más importante es el reto de la labor a realizar lo que más motiva.

Otros aspectos.

1. Considera usted que la ubicación del campo afecta el clima laboral de su área? Por qué? No
 2. Como mejoraría usted el clima laboral en su área? Mediante la promoción del trabajo en equipo, el seguimiento y reconocimiento de los logro grupales e individuales.
 3. Con respecto a la cultura organizacional que haría usted por mejorarla? La cambiaria llevándola a que todos estemos dispuestos a hacer lo necesario para cumplir las metas empresariales y no a la que busca todas las
-

ENTREVISTA SOBRE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Cargo del entrevistado: Jefe Departamento de Producción GCU (e)

Área o empresa: Gerencia de Operaciones de Desarrollo y Produccion Catatumbo

Desde el punto de vista de perspectiva interna de los funcionarios cuál de las siguientes competencias le parece más importante, por favor enumere en orden de importancia dando el número uno a la característica más importante, y por qué su decisión, de las siguientes competencias:

- I. Competencias de logro y acción:
 - Orientación la logro (4)
 - Preocupación por el orden, la calidad y la precisión (2)
 - Iniciativa (3)
 - Búsqueda de información (1)

- II. Competencias de ayuda y servicio:
 - Entendimiento interpersonal (1)
 - Orientación al cliente (2)

- III. Competencias de influencia:
 - Influencia e impacto (2)
 - Construcción de relaciones (1)
 - Consciencia organizacional (3)

- IV. Competencias gerenciales:

- Desarrollo de personas (4)
 - Dirección de personas (1)
 - Trabajo en equipo y cooperación (2)
 - Liderazgo (3)
- V. Competencias cognoscitivas:
- Pensamiento analítico (3)
 - Razonamiento conceptual (1)
 - Experiencia técnica, profesional – de dirección (2)
- VI. Competencias de eficacia personal:
- Autocontrol (3)
 - Confianza en sí mismo (4)
 - Comportamiento ante los fracasos (1)
 - Flexibilidad (2)

Desde el punto de vista de organizacional por favor que opina de lo siguiente:

- I. Información sobre aprovisionamiento de personal
1. Cuando se presenta la necesidad de cubrir una vacante preferentemente se ofrece al personal de la empresa o al mercado laboral? Preferentemente debe ser al personal de la empresa sin embargo considero que los concursos para cargos muy especializados y de alta dirección deben ser abiertos y mixtos (lo mas adecuado)

 2. Cuando se selecciona el personal se prefiere perfiles de conocimientos y habilidades específicos y especializados o amplios y generales? He visto que en los procesos aunque salen con criterios específicos y especializados terminan seleccionando el que tiene mas conocimientos y de pronto sin tener profundidad

3. El tipo de vinculación preferido por la empresa es directo o por subcontratación?. Si es un rol de su cadena de valor siempre busca ser directo.
4. Se prefieren contratos a término fijo o a término indefinido?. No veo ninguna preferencia. Si veo es una estrategia que se entra a término fijo y después de varios periodos se evalúa y se pasa a término indefinido (y estoy de acuerdo con esta estrategia)
5. Considera usted que el sistema de aprovisionamiento permite atraer, vincular, retener y retirar a la gente apropiada?. No entiendo la connotación de la palabra aprovisionamiento.

II. Sistema de capacitación

1. En su área (o empresa) los temas de capacitación son planificados con antelación y con perspectivas acerca de las necesidades futuras?
Sí se planifica en el corto plazo. Sin embargo se tiene la intención de planear a largo plazo pero se diluye o en el peor de los casos se pierde. No he visto un plan de capacitación completo realizado.
2. Considera usted que los funcionarios de su área (o empresa) cuentan normalmente con altas posibilidades de capacitarse cada año?.
En lo básico si, mas no en lo especializado.
3. Considera usted que los planes de capacitación se orientan preferiblemente a lograr un aumento de la productividad?. Sí totalmente de acuerdo.

4. Los planes de capacitación están orientados a trabajo individual o trabajo colectivo?. Se trata de tener esa combinación y es muy positivo.

III. Información sobre las oportunidades de carrera

1. Conoce los planes de carrera para su área (empresa)? Únicamente el personal y no se ha cumplido.

2. En su área se ofrecen programas de desarrollo con el fin de que los empleados aumenten sus posibilidades de promoción? Muy poco.

3. Las personas conocen sus expectativas de carrera?. En general creo que sí, sin embargo la sensación es que no se cumplen.

4. Usted como jefe conoce las expectativas de carrera de sus funcionarios? Si.

5. Considera usted que los criterios para decidir las promociones y movimientos internos de personal son antigüedad o rendimiento, capacidades y habilidades de la persona?. Actualmente son rendimiento, no como antes que era antigüedad.

IV. Información sobre la valoración del personal

1. Conoce de usted los sistemas formales de evaluación de desempeño?
Si

2. El desempeño es medido normalmente por resultados objetivos cuantificables? . Si

3. Cree usted que la evaluación del personal está orientado al individuo o al grupo?. Hay un % orientado a objetivo organizacional y el otro % a objetivo individual
 4. Los funcionarios participan en el diseño de los sistemas de evaluación y en el proceso mismo de evaluación? En él % de objetivo individual si participan y en el proceso de evaluación si participan.
 5. Qué opina usted del sistema de evaluación que se tiene? Esta mal distribuidos los porcentajes de evaluación entre los objetivos individuales y organizacionales.
- V. Información sobre las compensaciones
1. Los trabajadores reciben bonificaciones basadas en las ganancias de la empresa? Si.
 2. Considera usted que existe una fuerte relación entre la retribución al trabajador y su nivel de rendimiento?. Si
 3. En la empresa una parte de las utilidades está relacionada con el logro de los objetivos organizacionales o de grupo? . Si.
 4. Considera usted que la que las diferencias retributivas entre los diferentes niveles jerárquicos es muy fuerte? No
 5. Considera usted que el sistema retributivo contribuye a la atracción y retención de talentos y logro de objetivos a largo plazo?. Si

Otros aspectos.

1. Considera usted que la ubicación del campo afecta el clima laboral de su área? Por qué?. Si, por la situación de orden público (Catatumbo)
 2. Como mejoraría usted el clima laboral en su área?. Manteniendo la entrada al campo por vía aérea
 3. Con respecto a la cultura organizacional que haría usted por mejorarla?. Desde nuestro cargo de Líderes el ejemplo, la reinención y la creatividad nos dará las estrategias para seguir
-

ENTREVISTA SOBRE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Cargo del entrevistado: Nestor Omar Serrano

Área o empresa: GCU – Gerente de Proyectos

Desde el punto de vista de perspectiva interna de los funcionarios cuál de las siguientes competencias le parece más importante, por favor enumere en orden de importancia dando el número uno a la característica más importante, y por qué su decisión, de las siguientes competencias:

I. Competencias de logro y acción:

- Orientación la logro (X)
- Preocupación por el orden, la calidad y la precisión ()
- Iniciativa ()
- Búsqueda de información ()

II. Competencias de ayuda y servicio:

- Entendimiento interpersonal ()
- Orientación al cliente (X)

III. Competencias de influencia:

- Influencia e impacto ()
- Construcción de relaciones (X)
- Consciencia organizacional ()

IV. Competencias gerenciales:

- Desarrollo de personas ()
- Dirección de personas ()

- Trabajo en equipo y cooperación (X)
 - Liderazgo ()
- V. Competencias cognoscitivas:
- Pensamiento analítico (X)
 - Razonamiento conceptual ()
 - Experiencia técnica, profesional – de dirección ()
- VI. Competencias de eficacia personal:
- Autocontrol ()
 - Confianza en sí mismo (X)
 - Comportamiento ante los fracasos ()
 - Flexibilidad ()

Desde el punto de vista de organizacional por favor que opina de lo siguiente:

- I. Información sobre aprovisionamiento de personal
1. Cuando se presenta la necesidad de cubrir una vacante preferentemente se ofrece al personal de la empresa o al mercado laboral?. **Personal de la Empresa**
 2. Cuando se selecciona el personal se prefiere perfiles de conocimientos y habilidades específicos y especializados o amplios y generales? **Específicos y Especializados**
 3. El tipo de vinculación preferido por la empresa es directo o por subcontratación?. **Depende del tipo de rol, si es rol de dirección se prefiere directo. Generalmente en rol de colaboradores la compañía prefiere subcontratación**
 4. Se prefieren contratos a término fijo o a término indefinido? **A término fijo por el tema de control al incremento de nómina.**

5. Considera usted que el sistema de aprovisionamiento permite atraer, vincular, retener y retirar a la gente apropiada?, **Si.**

II. Sistema de capacitación

1. En su área (o empresa) los temas de capacitación son planificados con antelación y con perspectivas acerca de las necesidades futuras?

Si.

2. Considera usted que los funcionarios de su área (o empresa) cuentan normalmente con altas posibilidades de capacitarse cada año?

Si.

3. Considera usted que los planes de capacitación se orientan preferiblemente a lograr un aumento de la productividad?

Si.

4. Los planes de capacitación están orientados a trabajo individual o trabajo colectivo?. **Colectivo.**

III. Información sobre las oportunidades de carrera

1. Conoce los planes de carrera para su área (empresa)? **No.**

2. En su área se ofrecen programas de desarrollo con el fin de que los empleados aumenten sus posibilidades de promoción? **Si.**

3. Las personas conocen sus expectativas de carrera? **Si.**

4. Usted como jefe conoce las expectativas de carrera de sus funcionarios?. **Si.**

5. Considera usted que los criterios para decidir las promociones y movimientos internos de personal son antigüedad o rendimiento, capacidades y habilidades de la persona? **Enfocado en capacidades y habilidades**

IV. Información sobre la valoración del personal

1. Conoce de usted los sistemas formales de evaluación de desempeño? **Si.**
2. El desempeño es medido normalmente por resultados objetivos cuantificables?. Si
3. Cree usted que la evaluación del personal está orientado al individuo o al grupo? Al grupo principalmente, y algunos en menor proporción al individuo.
4. Los funcionarios participan en el diseño de los sistemas de evaluación y en el proceso mismo de evaluación?. Si
5. Qué opina usted del sistema de evaluación que se tiene?. **Es bueno pero se puede mejorar para que mida más el desempeño individual.**

V. Información sobre las compensaciones

1. Los trabajadores reciben bonificaciones basadas en las ganancias de la empresa? **Si.**

2. Considera usted que existe una fuerte relación entre la retribución al trabajador y su nivel de rendimiento?. **No es una relación fuerte**
3. En la empresa una parte de las utilidades está relacionada con el logro de los objetivos organizacionales o de grupo? **Si.**
4. Considera usted que la que las diferencias retributivas entre los diferentes niveles jerárquicos es muy fuerte? **No.**
5. Considera usted que el sistema retributivo contribuye a la atracción y retención de talentos y logro de objetivos a largo plazo? **Si.**

Otros aspectos.

1. Considera usted que la ubicación del campo afecta el clima laboral de su área? Por qué?. Si. **El desplazamiento a una ciudad mediana o grande es difícil; situación de orden público por actores armados al margen de la ley**
 2. Como mejoraría usted el clima laboral en su área? **Facilidades de transporte entre sitio de trabajo y la ciudad.**
 3. Con respecto a la cultura organizacional que haría usted por mejorarla?. **Mejorar los indicadores de medición de desempeño y fortalecer el seguimiento al desempeño**
-

ENTREVISTA SOBRE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Cargo del entrevistado: Jefe de Departamento de Mantenimiento

Área o empresa: GCU - Ecopetrol

Desde el punto de vista de perspectiva interna de los funcionarios cuál de las siguientes competencias le parece más importante, por favor enumere en orden de importancia dando el número uno a la característica más importante, y por qué su decisión, de las siguientes competencias:

I. Competencias de logro y acción:

- Orientación al logro (1)
- Preocupación por el orden, la calidad y la precisión (3)
- Iniciativa (2)
- Búsqueda de información (4)

II. Competencias de ayuda y servicio:

- Entendimiento interpersonal (1)
- Orientación al cliente (2)

III. Competencias de influencia:

- Influencia e impacto (1)
- Construcción de relaciones (2)
- Consciencia organizacional (3)

IV. Competencias gerenciales:

- Desarrollo de personas (3)
- Dirección de personas (4)
- Trabajo en equipo y cooperación (2)

- Liderazgo (1)

V. Competencias cognoscitivas:

- Pensamiento analítico (1)
- Razonamiento conceptual (2)
- Experiencia técnica, profesional – de dirección (3)

VI. Competencias de eficacia personal:

- Autocontrol (3)
- Confianza en sí mismo (1)
- Comportamiento ante los fracasos (2)
- Flexibilidad (4)

Desde el punto de vista de organizacional por favor que opina de lo siguiente:

I. Información sobre aprovisionamiento de personal

1. Cuando se presenta la necesidad de cubrir una vacante preferentemente se ofrece al personal de la empresa o al mercado laboral?

Se da preferencia al personal de la empresa

2. Cuando se selecciona el personal se prefiere perfiles de conocimientos y habilidades específicos y especializados o amplios y generales?

Se prefiere perfiles amplios y generales

3. El tipo de vinculación preferido por la empresa es directo o por subcontratación?

Para la operación directo, para mantenimiento por contratación con empresas especializadas

4. Se prefieren contratos a término fijo o a término indefinido?

Se prefiere a término indefinido

5. Considera usted que el sistema de aprovisionamiento permite atraer, vincular, retener y retirar a la gente apropiada?

No se tiene un sistema para atraer talento cuando se opera en áreas remotas

II. Sistema de capacitación

1. En su área (o empresa) los temas de capacitación son planificados con antelación y con perspectivas acerca de las necesidades futuras?

Son de corto y plazo y no se usan las brechas en competencias para planear las capacitaciones

2. Considera usted que los funcionarios de su área (o empresa) cuentan normalmente con altas posibilidades de capacitarse cada año?

Para la capacitación especializada no se cuenta con buenas posibilidades.

3. Considera usted que los planes de capacitación se orientan preferiblemente a lograr un aumento de la productividad?

No. Se orienta a reentrenar en habilidades comportamentales

4. Los planes de capacitación están orientados a trabajo individual o trabajo colectivo?

En muy baja proporción a trabajo en equipo

III. Información sobre las oportunidades de carrera

1. Conoce los planes de carrera para su área (empresa)?

No para el personal profesional

2. En su área se ofrecen programas de desarrollo con el fin de que los empleados aumenten sus posibilidades de promoción?

No se evidencia que exista relación directa entre formación y crecimiento en las posiciones.

3. Las personas conocen sus expectativas de carrera?

No.

4. Usted como jefe conoce las expectativas de carrera de sus funcionarios?

No.

5. Considera usted que los criterios para decidir las promociones y movimientos internos de personal son antigüedad o rendimiento, capacidades y habilidades de la persona?

No existe claridad en la organización sobre los criterios

IV. Información sobre la valoración del personal

1. Conoce de usted los sistemas formales de evaluación de desempeño?

SI

2. El desempeño es medido normalmente por resultados objetivos cuantificables?

Si

3. Cree usted que la evaluación del personal está orientado al individuo o al grupo?

Está orientada al grupo

4. Los funcionarios participan en el diseño de los sistemas de evaluación y en el proceso mismo de evaluación? En el diseño no, en el proceso de evaluación si.

5. Qué opina usted del sistema de evaluación que se tiene?

Requiere mayor maduración pero como modelo está bien concebido

V. Información sobre las compensaciones

1. Los trabajadores reciben bonificaciones basadas en las ganancias de la empresa?

si

2. Considera usted que existe una fuerte relación entre la retribución al trabajador y su nivel de rendimiento?

Es una relación de proporción baja

3. En la empresa una parte de las utilidades está relacionada con el logro de los objetivos organizacionales o de grupo?

Con los objetivos organizacionales.

4. Considera usted que la que las diferencias retributivas entre los diferentes niveles jerárquicos es muy fuerte?

No lo he revisado

5. Considera usted que el sistema retributivo contribuye a la atracción y retención de talentos y logro de objetivos a largo plazo?

si

Otros aspectos.

1. Considera usted que la ubicación del campo afecta el clima laboral de su área? Por qué?

Si. Es una zona con un entorno complejo, con dificultades de acceso, con una población de pocas oportunidades, con presencia de grupos armados ilegales, con ausencia del estado.

2. Como mejoraría usted el clima laboral en su área?

Flexibilidad horaria, liderazgo centrado en la gente, iniciativas de clima laboral deben ser visibles y gestionadas a nivel gerencial

3. Con respecto a la cultura organizacional que haría usted por mejorarla?

La cultura organizacional es una construcción colectiva y se construye con el

ENTREVISTA SOBRE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Cargo del entrevistado: Jefe Departamento de Producción LCIT

Área o empresa: Ecopetrol.

Desde el punto de vista de perspectiva interna de los funcionarios cuál de las siguientes competencias le parece más importante, por favor enumere en orden de importancia dando el número uno a la característica más importante, y por qué su decisión, de las siguientes competencias:

- I. Competencias de logro y acción:
 - Orientación la logro (1)
 - Preocupación por el orden, la calidad y la precisión (4)
 - Iniciativa (2)
 - Búsqueda de información (3)
- II. Competencias de ayuda y servicio:
 - Entendimiento interpersonal (1)
 - Orientación al cliente (2)
- III. Competencias de influencia:
 - Influencia e impacto (3)
 - Construcción de relaciones (1)
 - Consciencia organizacional (2)
- IV. Competencias gerenciales:
 - Desarrollo de personas (4)
 - Dirección de personas (3)
 - Trabajo en equipo y cooperación (2)
 - Liderazgo (1)

- V. Competencias cognoscitivas:
- Pensamiento analítico (1)
 - Razonamiento conceptual (2)
 - Experiencia técnica, profesional – de dirección (3)
- VI. Competencias de eficacia personal:
- Autocontrol (2)
 - Confianza en sí mismo (3)
 - Comportamiento ante los fracasos (4)
 - Flexibilidad (1)

Desde el punto de vista de organizacional por favor que opina de lo siguiente:

I. Información sobre aprovisionamiento de personal

1. Cuando se presenta la necesidad de cubrir una vacante preferentemente se ofrece al personal de la empresa o al mercado laboral?
Al personal de la empresa.
2. Cuando se selecciona el personal se prefiere perfiles de conocimientos y habilidades específicos y especializados o amplios y generales?
Conocimientos y habilidades específicos.
3. El tipo de vinculación preferido por la empresa es directo o por subcontratación?
Directo.
4. Se prefieren contratos a término fijo o a término indefinido?
A termino fijo
5. Considera usted que el sistema de aprovisionamiento permite atraer, vincular, retener y retirar a la gente apropiada?

II. Sistema de capacitación

1. En su área (o empresa) los temas de capacitación son planificados con antelación y con perspectivas acerca de las necesidades futuras?

Si

2. Considera usted que los funcionarios de su área (o empresa) cuentan normalmente con altas posibilidades de capacitarse cada año?

Si

3. Considera usted que los planes de capacitación se orientan preferiblemente a lograr un aumento de la productividad?

No

4. Los planes de capacitación están orientados a trabajo individual o trabajo colectivo?

Trabajo individual

III. Información sobre las oportunidades de carrera

1. Conoce los planes de carrera para su área (empresa)?

No

2. En su área se ofrecen programas de desarrollo con el fin de que los empleados aumenten sus posibilidades de promoción?

No

3. Las personas conocen sus expectativas de carrera?

No

4. Usted como jefe conoce las expectativas de carrera de sus funcionarios?

No

5. Considera usted que los criterios para decidir las promociones y movimientos internos de personal son antigüedad o rendimiento, capacidades y habilidades de la persona?

Capacidades y habilidades

IV. Información sobre la valoración del personal

1. Conoce de usted los sistemas formales de evaluación de desempeño?

Si

2. El desempeño es medido normalmente por resultados objetivos cuantificables?

Si

3. Cree usted que la evaluación del personal está orientado al individuo o al grupo?

Al grupo

4. Los funcionarios participan en el diseño de los sistemas de evaluación y en el proceso mismo de evaluación?

No

5. Qué opina usted del sistema de evaluación que se tiene?

Se requiere su revisión.

V. Información sobre las compensaciones

1. Los trabajadores reciben bonificaciones basadas en las ganancias de la empresa?

No

2. Considera usted que existe una fuerte relación entre la retribución al trabajador y su nivel de rendimiento?

No.

3. En la empresa una parte de las utilidades está relacionada con el logro de los objetivos organizacionales o de grupo?

No

4. Considera usted que la que las diferencias retributivas entre los diferentes niveles jerárquicos es muy fuerte?

Si

5. Considera usted que el sistema retributivo contribuye a la atracción y retención de talentos y logro de objetivos a largo plazo?

No

Otros aspectos.

1. ¿usted que la ubicación del campo afecta el clima laboral de su área? Por qué?

No.

2. ¿Como mejoraría usted el clima laboral en su área?

Mejor comunicación.

3. Con respecto a la cultura organizacional que haría usted por mejorarla?

ENTREVISTA SOBRE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Cargo del entrevistado: Jefe de Departamento de Ingeniería

Área o empresa: GCU - ECP

Desde el punto de vista de perspectiva interna de los funcionarios cuál de las siguientes competencias le parece más importante, por favor enumere en orden de importancia dando el número uno a la característica más importante, y por qué su decisión, de las siguientes competencias:

I. Competencias de logro y acción:

- Orientación la logro (1)
Preocupación por el orden, la calidad y la precisión (3)
- Iniciativa (2)
- Búsqueda de información (4)

II. Competencias de ayuda y servicio:

- Entendimiento interpersonal (2)
- Orientación al cliente (1)

III. Competencias de influencia:

- Influencia e impacto (2)
- Construcción de relaciones (1)
- Consciencia organizacional (3)

IV. Competencias gerenciales:

- Desarrollo de personas (3)
- Dirección de personas (4)

- Trabajo en equipo y cooperación (2)
- Liderazgo (1)

V. Competencias cognoscitivas:

- Pensamiento analítico (2)
- Razonamiento conceptual (1)
- Experiencia técnica, profesional – de dirección (3)

VI. Competencias de eficacia personal:

- Autocontrol (1)
- Confianza en sí mismo (2)
- Comportamiento ante los fracasos (3)
- Flexibilidad (4)

Desde el punto de vista de organizacional por favor que opina de lo siguiente:

I. Información sobre aprovisionamiento de personal

1. Cuando se presenta la necesidad de cubrir una vacante preferentemente se ofrece al personal de la empresa o al mercado laboral? Se ofrece la personal de la empresa.
2. Cuando se selecciona el personal se prefiere perfiles de conocimientos y habilidades específicos y especializados o amplios y generales? amplios y generales
3. El tipo de vinculación preferido por la empresa es directo o por subcontratación? subcontratación

4. Se prefieren contratos a término fijo o a término indefinido? a término fijo
5. Considera usted que el sistema de aprovisionamiento permite atraer, vincular, retener y retirar a la gente apropiada? si

II. Sistema de capacitación

1. En su área (o empresa) los temas de capacitación son planificados con antelación y con perspectivas acerca de las necesidades futuras? La mayor parte de veces.

2. Considera usted que los funcionarios de su área (o empresa) cuentan normalmente con altas posibilidades de capacitarse cada año? La mayor parte de veces.

3. Considera usted que los planes de capacitación se orientan preferiblemente a lograr un aumento de la productividad? No. La mayor parte tienen énfasis en HSE, que si bien son muy importantes no aumentan la productividad.

4. Los planes de capacitación están orientados a trabajo individual o trabajo colectivo? Individual

III. Información sobre las oportunidades de carrera

1. Conoce los planes de carrera para su área (empresa)? no

2. En su área se ofrecen programas de desarrollo con el fin de que los empleados aumenten sus posibilidades de promoción? La mayor parte de veces.

3. Las personas conocen sus expectativas de carrera? La mayor parte de veces.
4. Usted como jefe conoce las expectativas de carrera de sus funcionarios? no
5. Considera usted que los criterios para decidir las promociones y movimientos internos de personal son antigüedad o rendimiento, capacidades y habilidades de la persona? capacidades y habilidades de la persona

IV. Información sobre la valoración del personal

1. Conoce de usted los sistemas formales de evaluación de desempeño? si
2. El desempeño es medido normalmente por resultados objetivos cuantificables? si
3. Cree usted que la evaluación del personal está orientado al individuo o al grupo? Al grupo.
4. Los funcionarios participan en el diseño de los sistemas de evaluación y en el proceso mismo de evaluación? No.
5. Qué opina usted del sistema de evaluación que se tiene? Hay varios objetivos que son grupales y fuera del alcance o influencia del individuo.

V. Información sobre las compensaciones

1. Los trabajadores reciben bonificaciones basadas en las ganancias de la empresa?si

2. Considera usted que existe una fuerte relación entre la retribución al trabajador y su nivel de rendimiento? no
3. En la empresa una parte de las utilidades está relacionada con el logro de los objetivos organizacionales o de grupo? De grupo
4. Considera usted que la que las diferencias retributivas entre los diferentes niveles jerárquicos es muy fuerte? No se.
5. Considera usted que el sistema retributivo contribuye a la atracción y retención de talentos y logro de objetivos a largo plazo? si

Otros aspectos.

1. Considera usted que la ubicación del campo afecta el clima laboral de su área? Por qué? Si. Por la lejanía de ciudades principales.
 2. Como mejoraría usted el clima laboral en su área? Facilitando el transporte del personal de una manera cómoda y segura.
 3. Con respecto a la cultura organizacional que haría usted por mejorarla?
-

ENTREVISTA SOBRE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Cargo del entrevistado: Gerente Recursos Humanos

Área o empresa: Socio - operador

Desde el punto de vista de perspectiva interna de los funcionarios cuál de las siguientes competencias le parece más importante, por favor enumere en orden de importancia dando el número uno a la característica más importante, y por qué su decisión, de las siguientes competencias:

I. Competencias de logro y acción:

- Orientación la logro (2)
- Preocupación por el orden, la calidad y la precisión (3)
- Iniciativa (1)
- Búsqueda de información (4)

II. Competencias de ayuda y servicio:

- Entendimiento interpersonal (1)
- Orientación al cliente (2)

III. Competencias de influencia:

- Influencia e impacto (1)
- Construcción de relaciones (3)
- Consciencia organizacional (2)

IV. Competencias gerenciales:

- Desarrollo de personas (2)

- Dirección de personas (3)
- Trabajo en equipo y cooperación (4)
- Liderazgo (1)

V. Competencias cognoscitivas:

- Pensamiento analítico (1)
- Razonamiento conceptual (2)
- Experiencia técnica, profesional – de dirección (3)

VI. Competencias de eficacia personal:

- Autocontrol (1)
- Confianza en sí mismo (3)
- Comportamiento ante los fracasos (4)
- Flexibilidad (2)

Desde el punto de vista de organizacional por favor que opina de lo siguiente:

I. Información sobre aprovisionamiento de personal

1. Cuando se presenta la necesidad de cubrir una vacante preferentemente se ofrece al personal de la empresa o al mercado laboral? Primero se ofrece al personal de la empresa si tenemos previo conocimiento de que hay personas con las habilidades requeridas. Si no, salimos al mercado laboral.
2. Cuando se selecciona el personal se prefiere perfiles de conocimientos y habilidades específicos y especializados o amplios y generales? Específicos y especializados, aunque también depende del cargo que se está buscando llenar.

3. El tipo de vinculación preferido por la empresa es directo o por subcontratación? Depende del tipo de labor. Si es una posición de tiempo completo aprobada en el organigrama, la contratamos directo.
4. Se prefieren contratos a término fijo o a término indefinido? A término indefinido usualmente. Cuando tenemos certeza de que se requiere por un espacio definido de tiempo, contratamos a término fijo.
5. Considera usted que el sistema de aprovisionamiento permite atraer, vincular, retener y retirar a la gente apropiada? Si aunque siempre hay espacio de afinamiento.

II. Sistema de capacitación

1. En su área (o empresa) los temas de capacitación son planificados con antelación y con perspectivas acerca de las necesidades futuras? Si, hacemos un inventario de necesidades de entrenamiento y capacitación que se generan de las reuniones de desempeño que tienen los supervisores con sus supervisados para cerrar el año. Estas necesidades se determinan teniendo en cuenta las necesidades del negocio.
2. Considera usted que los funcionarios de su área (o empresa) cuentan normalmente con altas posibilidades de capacitarse cada año? Si, reciben el entrenamiento que acordaron con sus jefes, teniendo en cuenta las áreas que necesitan fortalecer o las competencias que necesitan adquirir.

3. Considera usted que los planes de capacitación se orientan preferiblemente a lograr un aumento de la productividad? Si, están directamente relacionados con el aumento de la productividad.

4. Los planes de capacitación están orientados a trabajo individual o trabajo colectivo? Están orientados a los dos trabajos.

III. Información sobre las oportunidades de carrera

1. Conoce los planes de carrera para su área (empresa)? Hacemos planes de carrera para empleados de alto potencial y que ocupan posiciones críticas.

2. En su área se ofrecen programas de desarrollo con el fin de que los empleados aumenten sus posibilidades de promoción? Si, algunas veces más estudios o títulos profesionales les permiten ascender al siguiente nivel. Depende del cargo, de la proyección profesional del empleado, de la aplicación que haga en el trabajo de los conceptos aprendidos, de que aumente su contribuci.

3. Las personas conocen sus expectativas de carrera? No siempre, depende de las conversaciones que tengan con sus supervisores.

4. Usted como jefe conoce las expectativas de carrera de sus funcionarios? Si.

5. Considera usted que los criterios para decidir las promociones y movimientos internos de personal son antigüedad o rendimiento, capacidades y habilidades de la persona? Los criterios que tenemos en cuenta para hacer una promoción son mayor experiencia, estudios adicionales, participación en proyectos locales o internacionales, asignaciones temporales locales o internacionales, mayor contribución al logro de los objetivos.

IV. Información sobre la valoración del personal

1. Conoce de usted los sistemas formales de evaluación de desempeño?
Si.
2. El desempeño es medido normalmente por resultados objetivos cuantificables? Si, el desempeño se mide por el cumplimiento de las funciones del cargo, los objetivos del año y sus competencias de efectividad personal o de liderazgo en el caso de los supervisores.
3. Cree usted que la evaluación del personal está orientado al individuo o al grupo? Está orientada al individuo.
4. Los funcionarios participan en el diseño de los sistemas de evaluación y en el proceso mismo de evaluación? Participan en el proceso de evaluación.
5. Qué opina usted del sistema de evaluación que se tiene? Tenemos un sistema que evalúa el cumplimiento de objetivos y el desarrollo de las competencias. Es un sistema efectivo que se complementa con la charla de los jefes con sus supervisados sobre el progreso de la gestión y los resultados finales vs expectativas.

V. Información sobre las compensaciones

1. Los trabajadores reciben bonificaciones basadas en las ganancias de la empresa? No tengo conocimiento.
2. Considera usted que existe una fuerte relación entre la retribución al trabajador y su nivel de rendimiento? Si, se aplica el criterio de pago por desempeño.

3. En la empresa una parte de las utilidades está relacionada con el logro de los objetivos organizacionales o de grupo? Esta pregunta no es clara.
4. Considera usted que la que las diferencias retributivas entre los diferentes niveles jerárquicos es muy fuerte? No.
5. Considera usted que el sistema retributivo contribuye a la atracción y retención de talentos y logro de objetivos a largo plazo? Tenemos un paquete de compensación competitivo.

Otros aspectos.

1. Considera usted que la ubicación del campo afecta el clima laboral de su área? Por qué? Requero aclaración de esta pregunta por favor.
2. Como mejoraría usted el clima laboral en su área? A través de una comunicación y colaboración más efectiva entre áreas.
3. Con respecto a la cultura organizacional que haría usted por mejorarla? Recordar con más frecuencia los valores organizacionales para que haya mejor entendimiento entre las áreas y un mejor trato entre las personas.