

**IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE HOMOLOGACIÓN DEL ESCALAFON
Y GESTIÓN DEL DESEMPEÑO, APLICADO A LA NÓMINA CONVENCIONAL
DE LA SUPERINTENDENCIA DE OPERACIONES DEL RÍO
ECOPETROL S.A.**

DIANA MARCELA FUENTES ARCINIEGAS
Ingeniera Industrial

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENERIAS FÍSICO - MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
Bucaramanga, Colombia
2007

**IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE HOMOLOGACIÓN DEL ESCALAFON
Y GESTIÓN DEL DESEMPEÑO, APLICADO A LA NÓMINA CONVENCIONAL
DE LA SUPERINTENDENCIA DE OPERACIONES DEL RÍO
ECOPETROL S.A.**

DIANA MARCELA FUENTES ARCINIEGAS
Ingeniera Industrial

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar el Título de
Ingeniero Industrial**

Director
Ing. Edgar Alfonso Velásquez Venegas
Tutor
Ing. Liliana María Cortés García

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENERIAS FÍSICO - MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
Bucaramanga, Colombia
2007

DEDICATORIA

Con la culminación de este libro logré una de mis metas y fue alcanzado gracias

A Dios quien me apoyó e iluminó durante las etapas del proyecto

A mis padres por su amor, apoyo y ayuda incondicional

A mis hermanos por el ejemplo que tengo de ellos

A mi novio por su amor constante y por los consejos recibidos

A mis Directores del Proyecto por su dedicación y confianza

A todos los seres allegados a mi vida por su credibilidad

DIANA MARCELA

AGRADECIMIENTOS

La autora del proyecto quiere expresar sus agradecimientos al Ingeniero Juan Fernando Ardila, Superintendente de Operaciones del Río, por su enseñanza y experiencia profesional recibida durante la práctica.

A la ingeniera Liliana María Cortés, Líder en presupuesto y gestión, y a su vez tutora de este proyecto de grado, por su valiosa orientación y confianza en el desarrollo de los objetivos.

Al ingeniero Edgar Alfonso Velásquez, siendo el Director académico del presente proyecto de grado, por su colaboración, orientación y apoyo incondicional.

A María Victoria Salazar, docente y líder de la Central de Servicios al Personal de la Gerencia Regional Magdalena Medio, por su ayuda y conocimientos recibidos.

A los Jefes de Departamento, Coordinadores y Supervisores de la Superintendencia de Operaciones del Río y al Equipo de trabajo de la Dirección de Desarrollo por su enseñanza y confianza durante la práctica industrial.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	18
1. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO	20
1.1 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	20
1.2 OBJETIVOS	21
1.2.1 Objetivos Generales	21
1.2.2 Objetivos Específicos	21
1.3 ALCANCE DEL PROYECTO	23
2. ASPECTOS GENERALES DE ECOPETROL S.A.	24
2.1 INFORMACIÓN GENERAL	24
2.2 RESEÑA HISTORICA	25
2.3 MARCO ESTRATÉGICO 2007- 2011	27
2.3.1 Misión, Visión y Mega de Ecopetrol S.A.	28
2.3.2 Análisis del Entorno	28
2.3.3 Cultura Organizacional	30
2.3.4 Principales Objetivos	31
2.3.5 Principales Objetivos para el Crecimiento	33
2.3.6 Aseguramiento de los Resultados	35
2.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE ECOPETROL S.A.	35
2.5 ASPECTOS GENERALES DE LA VICEPRESIDENCIA DE PRODUCCIÓN (VPR)	38
2.5.1 Despliegue Estratégico	39
2.6 ASPECTOS GENERALES DE LA GERENCIA REGIONAL MAGDALENA MEDIO (GRM)	41

2.6.1 Misión y Visión de la Gerencia Regional Magdalena Medio.	41
2.6.2 Direccionamiento Operativo.	42
2.7 ASPECTOS GENERALES DE LA SUPERINTENDENCIA DE OPERACIONES DEL RIO	46
2.7.1 Misión, Visión, Valores y Principios de la Superintendencia de Operaciones del Río (SAR).	46
2.7.2 Datos Operativos de la SAR.	48
2.8 ASPECTOS GENERALES DE DIRECCIÓN DE DESARROLLO (DDS)....	51
2.8.1 Desarrollo de las Personas.	52
2.9 FUNCIONES GENERALES DE LA REGIONAL DE SERVICIOS AL PERSONAL MAGDALENA MEDIO	53
3. MARCO TEORICO	55
3.1 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	55
3.1.1 Concepto.	55
3.1.2 La Competencia del Talento Humano.	56
3.1.3 Características de la Gestión del Talento Humano.....	59
3.1.4 El Conocimiento, Capital Oculto de la Empresa.	60
3.2 LOS PROCESOS DE CERTIFICACIÓN ISO 9000 GENERAN ESTRUCTURAS DEMANDANTES DE APRENDIZAJES COLECTIVOS	61
3.2.1 Las Disposiciones de ISO 9000 sobre Capacitación del Personal.	62
3.3 BASES CONCEPTUALES Y METODOLÓGICAS DEL ENFOQUE DE COMPETENCIA LABORAL	63
3.3.1 Principio de Las Competencias Laborales.	64
3.3.2 Definiciones de Algunos Expertos, sobre Competencia Laboral...65	
3.3.3 Identificación y Formación Basada en Competencias.	66
3.3.4 Técnicas para identificar Competencias Laborales.....	69
3.3.5 Conformación del Sistema Nacional de Competencias Laborales.	74

3.4 INTRODUCCIÓN AL TABLERO BALANCEADO DE GESTIÓN (TBG)	77
3.4.1 Etapas.:	79
3.4.2 Beneficios.:	80
3.5 ADMINISTRACIÓN POR POLITICAS	81
3.5.1 Etapas.:	82
3.5.2 Beneficios.:	83
3.6 HOMOLOGACIÓN DE CARGOS	84
3.7 GESTIÓN DE DESARROLLO	86
3.7.1 Modalidades de Acciones de Desarrollo.	87
3.7.2 Beneficios.	88
3.8 GESTIÓN DE DESEMPEÑO	89
3.8.1 Objetivos.:	89
3.8.2 Etapas.:	90
3.8.3 Responsables..	92
3.8.4 Periodicidad de las Evaluaciones de Desempeño.	93
3.8.5 Beneficios.	93
4. SITUACIÓN ACTUAL	95
4.1 ORGANIZACIÓN FUNCIONAL Y ESTRUCTURAL DE LA SUPERINTENDENCIA DE OPERACIONES DEL RÍO (SAR).....	95
4.1.1 Función Básica.	95
4.1.2 Dependencias de la SAR.	95
4.1.3 Planta de Personal.	101
4.1.4 Surgimiento del movimiento obrero y el sindicalismo	105
4.1.5 Comités de Personal.	107
4.1.6 Requisiciones.	109

5. PROCESO DE HOMOLOGACIÓN DE CARGOS	111
5.1 OBJETO.....	111
5.2 ALCANCE.....	111
5.3 GLOSARIO.....	111
5.4 ANTECEDENTES.....	113
5.5 ÁREAS RESPONSABLES DEL PROCESO DE HOMOLOGACIÓN.....	114
5.6 METODOLOGÍA DEL PROCESO DE HOMOLOGACIÓN DE LOS CARGOS CONVENCIONALES DE LA SAR.....	115
5.6.1 Principios.....	115
5.6.2 Condiciones Generales del Nuevo Escalafón.....	116
5.6.3 Estructura del Nuevo Escalafón.....	116
5.6.4 Etapas del Proceso de Homologación de Cargos.....	117
5.6.5 Desarrollo del proceso de homologación.....	123
5.6.6 Identificación de Competencias Laborales.....	140
6. PROCESO GESTIÓN DE DESEMPEÑO	149
6.1 GENERALIDADES.....	149
6.2 ESTADO ACTUAL DEL PROCESO DE GESTIÓN INTEGRAL DE PERSONAL DE LA NÓMINA CONVENCIONAL DE LA SAR.....	150
6.3 DESPLIEGUE DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	151
6.3.1 Cumplimiento de los Objetivos Estratégicos.....	154
6.3.2 Implementación del Sistema Integral de Gestión (ISO 9001).....	155
6.4 PLANIFICACIÓN DE COMPROMISOS DE DESEMPEÑO.....	155
6.5 IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS DE RESULTADOS Y DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES.....	156
6.5.1 Desarrollo.....	157
6.5.2 Resultado.....	163
6.6 SEGUIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE RESULTADO.....	164
6.6.1 Desarrollo.....	165
6.7 MANUAL DE FUNCIONES.....	166

6.8 SISTEMA DE INFORMACIÓN GESTIÓN INTEGRAL DE PERSONAL (GIP)	171
6.8.1 Ingreso a la aplicación.	171
7. PLAN DE FORMACIÓN PARA EL TALENTO HUMANO	180
7.1 ACTIVIDADES DE DESARROLLO Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	180
7.2 CONDICIONES GENERALES PARA LA FORMACIÓN DE PERSONAL	180
7.3 DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO	182
7.3.1 Consideraciones Preliminares.	182
7.3.2 Etapas para el desarrollo del talento humano.	182
7.3.3 Proyección de las acciones de desarrollo de acuerdo al nuevo escalafón convencional SAR.	187
8. SISTEMATIZACIÓN DE PLANTA DE PERSONAL SAR	194
8.1 PROGRAMA ESTADÍSTICO	194
8.2 MANUAL DEL USUARIO DEL SISTEMA PLANTA DE PERSONAL (SPP) DE LA SAR	195
9. CONCLUSIONES	196
10. RECOMENDACIONES	198
BIBLIOGRAFÍA	200

ANEXOS

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Marco Estratégico 2007 – 2011 de Ecopetrol S.A.	30
Figura 2. Estructura de Ecopetrol S.A.....	37
Figura 3. Estructura Organizacional de la Vicepresidencia de Producción (VPR) .	39
Figura 4. Mapa Estratégico VPR.....	40
Figura 5. Estructura Organizacional de la Gerencia Regional Magdalena Medio (GRM).	42
La figura 6. Mapa de Procesos de la GRM, indicando los responsable del proceso.	43
Figura 7. Estructura Organizacional de la Superintendencia de Operaciones del Río (SAR).	48
Figura 8. Gestión del Talento humano en la dotación de valor añadido a las personas y las organizaciones.....	58
Figura 9. Identificación y formación basada en competencias.....	67
Figura 10. Perspectivas del TBG	78
Figura 11. Estructura Organizacional Producción Casabe	97
Figura 12. Estructura Organizacional Producción Cantagallo.....	98
Figura 13. Estructura Organizacional Subsuelo del Río	98
Figura 14. Estructura Organizacional Mantenimiento Casabe.....	100
Figura 15. Estructura Organizacional Mantenimiento Cantagallo	100
Figura 16. Portal de Compromisos	109
Figura 17. Etapas Metodológicas.....	117
Figura 18. Esquema Análisis Funcional.....	142
Figura 19. Esquema para determinar las competencias laborales	143

Figura 20. Esquema de Matriz de Competencias	146
Figura 21. Esquema del TBG.....	153
Figura 22. Extracción de la matriz de objetivos de resultados de la nómina directiva para el 2006.....	159
Figura 23. Esquema de la matriz de objetivos de resultado de la nómina convencional para el 2006	160
Figura 24. Fechas establecidas para el seguimiento de objetivos de resultado .	164
Figura 25. Formato manual de funciones	170
Figura 26. Pantalla inicial GIP.....	172
Figura 27. Ventana de gestión de desempeño GIP	173
Figura 28. Planeación de objetivos de resultados.....	174
Figura 29. Planeación de objetivos de competencias	174
Figura 30. Ventana del seguimiento al desempeño en el GIP	175
Figura 31. Manual de funciones en el GIP	176
Figura 32. Tiempo establecido para la Evaluación de Objetivos de Resultado ..	179
Figura 33. Etapas Metodológicas del Desarrollo del Talento Humano	183

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Planta de Personal SAR.....	50
Cuadro 2. Estructura de Cargos SAR, año 2005	101
Cuadro 3. Objetivos Estratégicos de la SAR.	152
Cuadro 4. Fase de Planificación, despliegue de objetivos de resultados en el área	156
Cuadro 5. Fase de Planificación, objetivos de resultados.....	158
Cuadro 6. Competencias Organizacionales sin personal a cargo.....	162
Cuadro 7. Fase de Planificación, competencias humanas	163
Cuadro 8. Fase de seguimiento y apoyo a los compromisos de desempeño	166
Cuadro 9. Manual de Funciones	169
Cuadro 10. Esquema de la Matriz de Capacitación	186
Cuadro 11. Esquema de la comparación de las actividades del mismo cargo. ...	190
Cuadro 12. Consolidación del Análisis de Resultados.....	191
Cuadro 13. Esquema de la matriz de priorización de actividades.....	192

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A. Acta de Comité de Personal SAR	205
ANEXO B. Requisición de Personal SAR	206
ANEXO C. Cuadro de Clasificación del Nuevo Escalafón Convencional.....	207
ANEXO D. Presentación Primer Comité de Homologación 2005.	208
ANEXO E. Modelo del Acta de Homologación de Cargos de la SAR.....	210
ANEXO F. Carta de Homologación de Cargos, 1 Diciembre 2005.	212
ANEXO G. Extracción del Análisis Funcional SAR.....	213
ANEXO H. Documento de competencias laborales por cargos, aplicado a la Superintendencia de Operaciones del Río.	214
ANEXO I. Matriz de competencias, Área de Facilidades y Plantas	220
ANEXO J. Presentación Primer Comité de Revisión de Casos del nuevo escalafón SAR año 2006.....	222
ANEXO K. Carta homologación de cargos, 21 Marzo 2006.	224
ANEXO L. Matriz Estratégica-Tablero Balanceado de Gestión	225
ANEXO M. Objetivos establecidos al cargo de Bombero en el campo Casabe del Departamento de Producción del Río.....	230
ANEXO N. Planeación de Objetivos de Resultado de un funcionario de la nómina convencional de la Superintendencia de Operaciones del Río.....	231
ANEXO O. Manual de Funciones de un funcionario de nómina convencional de la Coordinación de Subsuelo del Río.....	233
ANEXO P. Planeación acciones de formación de personal año 2006.....	236
ANEXO Q. Presentación de la Acciones de Desarrollo presupuestadas por Dirección de Desarrollo.....	241

ANEXO R. Extracción de la Matriz de Capacitación del Departamento de Producción del Río.....	244
ANEXO S. Planeación de las Acciones de Desarrollo de un funcionario de la nómina convencional SAR.....	245
ANEXO T. Análisis de la funciones con las Acciones de Desarrollo presupuestadas por DDS	246
ANEXO U. Proyección de las Acciones de Desarrollo Alineados con los nuevos cargos del Escalafón convencional. Mantenedor de Subsuelo.....	248
ANEXO V. Manual Del Usuario SPP	251

RESUMEN

▪ **TÍTULO:** IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE HOMOLOGACIÓN DEL ESCALAFÓN Y GESTIÓN DEL DESEMPEÑO, APLICADO A LA NÓMINA CONVENCIONAL DE LA SUPERINTENDENCIA DE OPERACIONES DEL RÍO ECOPETROL S.A.*

▪ **AUTOR:** FUENTES ARCINIEGAS, Diana Marcela**

▪ **PALABRAS CLAVES:** Homologación, competencias, desempeño, gestión, talento humano, desarrollo, formación.

▪ **CONTENIDO:**

La práctica industrial realizada en la Superintendencia de Operaciones del Río, consistió en estructurar y desarrollar un modelo de gestión para fortalecer el talento humano de la organización, teniendo como objetivo la ubicación de los funcionarios de la SAR en su nueva asignación en el escalafón convencional y la planeación y seguimiento de los objetivos de resultados, competencias y acciones de desarrollo.

Inicialmente para desarrollar este objetivo se identificaron las competencias y las actividades de la homologación de cargos por niveles de acuerdo al cuadro de clasificación del escalafón de Ecopetrol S.A., basándose en la metodología conocida como análisis funcional. Posteriormente se partió del Tablero Balanceado de Gestión de la Gerencia Regional Magdalena Medio para desplegar los objetivos estratégicos en todas las áreas de la Superintendencia, permitiendo evaluar y mejorar el desempeño en el cumplimiento de las metas, a través del control mensual, bimensual o semestral del comportamiento global de los indicadores.

El resultado obtenido del proceso de gestión de desempeño se obtuvo con el apoyo de todos los integrantes de la SAR, lográndose además la realización y validación del manual de funciones de la nómina convencional donde se definieron de una manera clara y sencilla los objetivos específicos del puesto de trabajo, con base en las competencias técnicas y humanas que deben estar presentes en quien ejecute el cargo. En la etapa final de este proceso se alimenta toda la información de desempeño en el sistema de Gestión Integral de Personal GIP, siendo una herramienta corporativa, es decir, utilizada por todo Ecopetrol, para la documentación y estandarización de los procesos del talento humano de las distintas dependencias de la empresa.

Con la realización de este proyecto, la SAR logró un mayor desarrollo organizacional, optimizando los procesos administrativos, mediante la integración del personal con los objetivos organizacionales.

* Proyecto de grado

** Facultad de Ingeniería Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Ingeniero Edgar Alfonso Velásquez Venegas.

ABSTRACT

▪ **TÍTULO:** IMPLEMENTATION OF HOMOLOGATION PROCESS OF THE LIST AND MANAGEMENT OF PERFORMANCE, APPLIED TO CONVENTIONAL PAYROLL OF THE OPERATIONS SUPERTENDENCY OF ECOPETROL RIVER S.A.

▪ **AUTHOR:** FUENTES ARCINIEGAS, Diana Marcela**

▪ **KEY WORDS:** Homologation, competences, performances, management, human talent, development, and formation.

▪ **CONTENT:**

The industrial practice realized in the operations supertendency's river was about structuring and developing a management model to fortify the human talent of the organization, taking into account the ubication of the SAR's official as a main goal in their new assignation in the conventional list and the planning and observation of the goals results, competences and actions of improvement.

At the beginning, in order to develop this goal, the competences and the activities of homologation of tasks for levels were identified according to the chart of list classification of Ecopetrol S.A. based on the methodology known as functional analysis. Later on based on, the balanced board of management manager regional's office of magdalena medio it were unfolded the strategic goals in the different areas of the supertendency ,allowing to evaluate and to improve the development in the achievement of the goals, through monthly, bimonthly and semestral controls of the indicators' global behavior.

The result from the management process of fulfillment was gotten by the support of all the participants of the SAR, getting a realization and validation of the manual of functions of the conventional payroll where were defined the specific goals of the workplace in a clear and simple way, based on the technique and humans competences that must be present in the person which executes the job. In the final phase of the process is fed the complete information of the performance in the system of integral management of the personal GIP, being a corporative tool. In other words, it is used for Ecopetrol, for the documentation and standardization of the process of human talent of different dependences of the company.

With the realization of this project, the SAR got a better organizational development, optimizing the administrative process through the integration of the personal with the organizational goals.

* Degree Work

** Physics – mechanics engineering's faculty. School of industrial and Management Studies. Engineer Edgar Alfonso Velásquez Venegas.

INTRODUCCIÓN

Un argumento de aceptación universal asegura que la transformación de los procesos productivos no solo requiere de equipos y tecnología de punta para aumentar la productividad, sino también de nuevas formas de gestión, organización, capacitación y desarrollo de los trabajadores, que propicien el uso racional y eficiente de los recursos y estimulen el potencial creativo e intelectual de todos los integrantes de la organización. Es por esta razón que en los procesos de Homologación de Cargos y Gestión de Desempeño resultó de vital importancia para la Superintendencia de Operaciones del Río proporcionar la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica, basados en el conocimiento que poseen los empleados y el capital intelectual real de la empresa, porque de ello depende su capacidad competitiva. Además, permite mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la empresa.

En ese sentido, hoy día ya no es suficiente que el trabajador domine las tareas específicas de los puestos de trabajo, sino que tenga capacidad para trabajar en equipo y cuente con los conocimientos, las habilidades y las actitudes necesarias para desempeñar con calidad las diferentes funciones dentro del proceso productivo e incluso, en distintos centros de trabajo o diferentes sectores de la actividad económica, así como la creatividad para resolver problemas y la capacidad para dominar nuevos lenguajes tecnológicos y de comunicación, entre otras aptitudes que le permitan ser un trabajador competitivo y desarrollarse en forma permanente.

El presente Proyecto ha sido ordenado en una secuencia relacionada con el desarrollo de las diferentes etapas requeridas para implementar los procesos de Homologación de Cargos y Gestión de Desempeño, aplicado a la nómina convencional de la Superintendencia de Operaciones del Río.

En el primer capítulo, se fundamentan las bases de este proyecto, como es el alcance y los objetivos planteados para lograr las metas propuestas. En el segundo capítulo se encuentra los aspectos generales de Ecopetrol S.A., encontrándose el marco estratégico 2007 – 2011, la estructura organizacional, y el despliegue estratégico.

El tercer capítulo especifica la importancia sobre la gestión del talento humano, enfatizando que es el capital principal, el cual posee características que le dan vida, movimiento y acción a toda la organización.

En el cuarto capítulo se encuentra la situación actual de la Superintendencia de Operaciones del Río, se especifica las áreas, actividades, procesos, funciones, planta de personal, etc.

Los capítulos quinto, sexto y séptimo se dedican a presentar en forma descriptiva el proceso de homologación de cargos y gestión de desempeño, que determina las actividades del nuevo escalafón, la descripción de cargos, la planeación de objetivos de resultados y de competencias, estableciendo una manera de identificar, mantener y orientar el desempeño y formación del talento humano hacia la excelencia empresarial y la efectividad de la formación de personal, siendo la razón de ser de este proyecto.

El proyecto establece herramientas útiles que facilitan la aplicación oportuna de medidas para el mejoramiento del personal en relación con lo requerido por el direccionamiento estratégico del negocio.

1. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

1.1 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

La Superintendencia de Operaciones del Río (SAR), tiene establecido dos nóminas: La Nómina Directiva y la Nómina Convencional, actualmente la SAR cuenta con 266 Funcionarios Directos de ECOPETROL, donde 85 corresponden a la nómina Directiva y 181 a la nómina Convencional. En Enero del 2005, en la Superintendencia, se implementó en la herramienta GIP (Gestión Integral de Personal), la planeación, seguimiento y evaluación de objetivos de resultado y de competencias, aplicado a la nómina Directiva de la SAR.

Actualmente ECOPETROL S.A. trabaja en la implementación del proceso de Gestión de Desempeño que “aplica a todo el personal vinculado con ECOPETROL S.A. y que atiende desde la definición de compromisos de desempeño (objetivos de resultado y de competencias) y planes para el desarrollo de competencias hasta la evaluación del desempeño y la realimentación del colaborador”, porque para ECOPETROL S.A. la formación del talento humano es el mecanismo utilizado por la organización para contar con personal calificado y productivo, y de esta manera poder ampliar sus competencias con nuevas técnicas y métodos de trabajo que le garanticen eficiencia.

Por todo lo anterior la Superintendencia de Operaciones del Río requiere implementar en los funcionarios de la nómina convencional la planeación, seguimiento y evaluación, de los objetivos de resultado y competencias personales y organizacionales, además de hacer la descripción de los cargos, teniendo en cuenta la identificación, objetivos, detalle de las funciones, especificaciones, responsabilidades de los mismos, etc.

Las acciones de formación constituyen a todos los niveles una de las mejores inversiones en Talento Humano y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización. A partir de este principio se demuestra que para que el talento humano se pueda mantener, retener y motivar es necesario implementar un proceso de homologación de cargos de los funcionarios de la nómina convencional de la SAR, y así poder tener una proyección de las competencias que posee o pueda llegar a desarrollar cada individuo, de acuerdo a una matriz de actividades por cargos.

El proceso de homologación de cargos y gestión de desempeño, exigen planear, registrar, controlar, corregir, evaluar y reconocer el desempeño de los funcionarios de la SAR, por eso están orientados a analizar, comparar y evaluar los logros obtenidos de los empleados frente a los resultados esperados, alcanzando los objetivos organizacionales.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivos Generales.

- Implementar el proceso de Homologación de Cargos de la nómina convencional en los departamentos de Producción y de Mantenimiento de la Superintendencia de Operaciones del Río.

- Implementar el proceso de Gestión del Desempeño de la nómina Convencional en la Superintendencia de Operaciones del Río con base en el plan estratégico de la organización.

1.2.2 Objetivos Específicos.

- Diseñar la Matriz de actividades del proceso de homologación de cargos, aplicado a la nómina convencional de la SAR y ubicar a cada funcionario en cada

nivel y categoría del cargo, teniendo en cuenta que deben cumplir con los requisitos establecidos, además determinar las competencias técnicas y humanas del cargo.

- Diseñar un plan de formación del talento humano que provea a los funcionarios los conocimientos, habilidades y actitudes, para el fortalecimiento de las competencias técnicas y humanas necesarias en la realización de su trabajo acorde con las necesidades de la organización.
- Elaborar la Matriz de desarrollo para la nómina convencional de los departamentos de Producción y de Mantenimiento de la Superintendencia de Operaciones del Río, la cual permita fortalecer las competencias técnicas establecidas por Ecopetrol S.A.
- Elaborar el presupuesto de las acciones de formación a desarrollar durante el primer y segundo semestre del año 2006.
- Elaborar el manual de funciones de los cargos de la nómina Convencional de la SAR, e incluirlos en el Sistema GIP (Gestión Integral de Personal).
- Estructurar la Matriz Estratégica de Gestión - Tablero Balanceado de Gestión- del año 2006 de la Superintendencia de Operaciones del Río, implementando indicadores estratégicos y con metas retadoras para cada área para el año 2006, incluyendo los responsables del Cumplimiento de cada Objetivo establecido.
- Elaborar la Planeación y Seguimiento de los Objetivos de Resultados y Competencias a los funcionarios Directos de ECOPETROL, tanto Directivos como Convencionales.

- Diseñar e implementar un Sistema de Información para cuantificar, controlar y gestionar el personal de la Superintendencia de Operaciones del Río - Ecopetrol S.A., incluirá un programa estadístico, la nómina operativa actual de la SAR (cargos, tipo de nómina, tipo de contrato, dependencia, cantidad de personal, plan de jubilación, vacantes, etc.), para optimizar el proceso de Gestión de Personal en la SAR.
- Elaborar el manual del usuario del Sistema Informático de personal de la SAR.

1.3 ALCANCE DEL PROYECTO

El proyecto se realizará en todas las áreas de la Superintendencia de Operaciones del Río, de la Gerencia Regional del Magdalena Medio de ECOPETROL S.A., basado en la implementación de los procesos que se mencionan a continuación:

- Homologación de cargos de la nómina convencional de la SAR, determinando y validando las competencias que tiene cada funcionario y las actividades que desarrolla el mismo de acuerdo a cada cargo, y de esta manera se ubicará en una escala salarial ya diseñada que corresponde al nuevo escalafón, de acuerdo con la política salarial actual.
- Gestión de Desempeño a la nómina convencional de la SAR, determinando la planeación y seguimiento de los Objetivos de Resultado y de Competencias, aplicado a todos los funcionarios Convencionales, basado en el programa estratégico y el TBG del año 2006 de la Superintendencia.

2. ASPECTOS GENERALES DE ECOPETROL S.A.

2.1 INFORMACIÓN GENERAL¹

Ecopetrol S.A. es la empresa más grande del país y la principal compañía petrolera en Colombia. Por su tamaño, Ecopetrol S.A. pertenece al grupo de las 35 petroleras más grandes del mundo y es una de las cuatro principales de Latinoamérica.

Son los dueños absolutos o tienen la participación mayoritaria de la infraestructura de transporte y refinación del país, poseen el mayor conocimiento geológico de las diferentes cuencas, cuentan con una respetada política de buena vecindad entre las comunidades donde se realizan actividades de exploración y producción de hidrocarburos, son reconocidos por la gestión ambiental y, tanto en el upstream como en el downstream, han establecido negocios con las más importantes petroleras del mundo.

Cuenta con los campos de extracción de hidrocarburos en el centro, el sur, el oriente y el norte de Colombia, dos refinерías, puertos para exportación e importación de combustibles y crudos en ambas costas y una red de transporte de 8.124 kilómetros de oleoductos y poliductos a lo largo de toda la geografía nacional, que intercomunican los sistemas de producción con los grandes centros de consumo y los terminales marítimos.

¹ CONTRERAS GUTIERREZ, Erika. Comunicadora Social. Barrancabermeja 2005. Intranet: <[http://iris/nuestra empresa/quienes somos](http://iris/nuestra_empresa/quienes_somos)>

Tienen a disposición de los socios el Instituto Colombiano del Petróleo (ICP), considerado el más completo centro de investigación y laboratorio científico de su género en el país, donde reposa el acervo geológico de un siglo de historia petrolera de Colombia.

Desde 1997 han marcado récords al obtener las más altas utilidades de una compañía colombiana en toda la historia. En 2003 se convirtieron en una sociedad pública por acciones y emprenden una transformación que garantiza mayor autonomía financiera y competitividad dentro de la nueva organización del sector de hidrocarburos de Colombia, con la posibilidad de establecer alianzas comerciales fuera del país.

Ecopetrol S.A. es una sociedad pública por acciones de conformidad con el Decreto Ley 1760 de 2003, vinculada al Ministerio de Minas y Energía, regida por sus estatutos protocolizados mediante Escritura Pública número 5310 del 19 de noviembre de 2003, otorgada en la Notaría Segunda del Circulo Notarial de Bogotá D.C.

2.2 RESEÑA HISTORICA²

La reversión al Estado Colombiano de la Concesión De Mares, el 25 de agosto de 1951, dio origen a la Empresa Colombiana de Petróleos, que había sido creada en 1948 mediante la Ley 165 de ese año.

La naciente empresa asumió los activos revertidos de la Tropical Oil Company que en 1921 inició la actividad petrolera en Colombia con la puesta en producción del Campo La Cira-Infantas en el Valle Medio del Río Magdalena, localizado a unos 300 kilómetros al nororiente de Bogotá.

² GARCIA ROMERO, Carlos Hernando. Comunicador Social. Barrancabermeja 2003. Intranet: <[http://iris/nuestra empresa/quienes somos](http://iris/nuestra_empresa/quienes_somos)>

Ecopetrol emprendió actividades en la cadena del petróleo como una Empresa Industrial y Comercial del Estado, encargada de administrar el recurso hidrocarburífero de la nación, y creció en la medida en que otras concesiones revirtieron e incorporó su operación.

En 1961 asumió el manejo directo de la refinería de Barrancabermeja. Trece años después compró la Refinería de Cartagena, construida por Intercol en 1956.

En 1970 adoptó su primer estatuto orgánico que ratificó su naturaleza de empresa industrial y comercial del Estado, vinculada al Ministerio de Minas y Energía, cuya vigilancia fiscal es ejercida por la Contraloría General de la República.

La empresa funciona como sociedad de naturaleza mercantil, dedicada al ejercicio de las actividades propias de la industria y el comercio del petróleo y sus afines, conforme a las reglas del derecho privado y a las normas contenidas en sus estatutos, salvo excepciones consagradas en la ley (Decreto 1209 de 1994).

En septiembre de 1983 se produjo la mejor noticia para la historia de Ecopetrol y una de las mejores para Colombia: el descubrimiento del Campo Caño Limón, en asocio con OXY, un yacimiento con reservas estimadas en 1.100 millones de millones de barriles. Gracias a este campo, la Empresa inició una nueva era y en el año de 1986 Colombia volvió a ser en un país exportador de petróleo.

En los años noventa Colombia prolongó su autosuficiencia petrolera, con el descubrimiento de los gigantes Cusiana y Cupiagua, en el Piedemonte Llanero, en asocio con la British Petroleum Company.

En 2003 el gobierno colombiano reestructuró la Empresa Colombiana de Petróleos, con el objetivo de internacionalizarla y hacerla más competitiva en el marco de la industria mundial de hidrocarburos.

Con la expedición del Decreto 1760 del 26 de Junio de 2003 modificó la estructura orgánica de la Empresa Colombiana de Petróleos y la convirtió en Ecopetrol S.A., una sociedad pública por acciones, ciento por ciento estatal, vinculada al Ministerio de Minas y Energía y regida por sus estatutos protocolizados en la Escritura Pública número 2931 del 7 de julio de 2003, otorgada en la Notaría Segunda del Circuito Notarial de Bogotá. D.C.

Con la transformación de la Empresa Colombiana de Petróleos en la nueva Ecopetrol S.A., la Compañía se liberó de las funciones de Estado como administrador del recurso petrolero y para realizar esta función fue creada La ANH (Agencia Nacional de Hidrocarburos).

A partir de 2003, Ecopetrol S.A. inició una era en la que, con mayor autonomía, ha acelerado sus actividades de exploración, su capacidad de obtener resultados con visión empresarial y comercial y el interés por mejorar su competitividad en el mercado petrolero mundial.

2.3 MARCO ESTRATÉGICO 2007- 2011

El Marco Estratégico 2007-2011 fue elaborado por el equipo directivo de la empresa en cabeza del Presidente y cuenta con la aprobación y compromiso de la Junta Directiva. Esta fundamentado en el objetivo misional de Ecopetrol en el análisis de la industria, de las condiciones actuales de la empresa y en los requerimientos de los clientes.

El Marco Estratégico construye el norte de la organización para los próximos cinco años y es la guía de referencia para la toma de decisiones. La Misión, Visión y Objetivos son grandes retos con los cuales se obtendrán los resultados que todos buscan: Una Empresa rentable y fortalecida organizacionalmente.

2.3.1 Misión, Visión y Mega de Ecopetrol S.A.

- **Misión:** “Creamos riqueza y bienestar para todos los colombianos”.

- **Visión:** “Ecopetrol será una empresa internacional de petróleo & gas, altamente competitiva, con talento humano de clase mundial y socialmente responsable”.

- **Mega:** Ser una empresa integrada de hidrocarburos en la cadena de valor logrando en el 2011:
 - ✦ Producir 500.000 barriles de petróleo equivalente por día.
 - ✦ Tener nuestras refinerías y sistemas de transporte entre los mejores de Latinoamérica.
 - ✦ Ser la mejor opción de suministro y de transporte de hidrocarburos para el país.

2.3.2 Análisis del Entorno. El análisis del entorno se caracteriza por los siguientes aspectos:

- **Entorno Global**
 - ✦ El crudo será el energético predominante en los próximos 25 años.
 - ✦ La demanda mundial de gas seguirá creciendo.
 - ✦ La mayor parte de adición de reservas provendrá de reservas existentes y de aumento del factor de recobro.
 - ✦ La regulación ambiental será cada vez más exigente.
 - ✦ Se dispondrá cada vez de crudos más pesados y agrios.
 - ✦ Continuará la recomposición de la demanda hacia destilados medios y productos más limpios.

- **Lo que hace la industria**
 - Incrementa reservas explorando en áreas de frontera y aumentando el factor de recobro en campos maduros.
 - Incrementa producción de crudos pesados.
 - Desarrolla sus reservas de gas.
 - Modifica sus refinerías para aumentar capacidad de conversión.
 - Ajusta procesos para cumplir con la regulación ambiental.
 - Impulsa los biocombustibles.
 - Aumenta ingresos mediante la diversificación con petroquímica.
 - Las empresas estables de petróleo se están internacionalizando y se cuenta con la experiencia del camino recorrido por ellas.

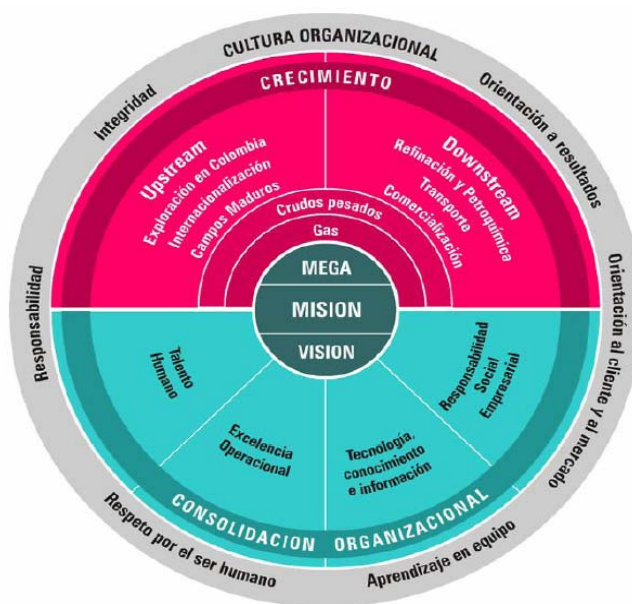
- **Lo que tiene hoy Ecopetrol**
 - El 80% de los campos de Ecopetrol son maduros con un factor de recobro inferior al estándar de la industria.
 - Tiene un alto potencial de crudos pesados en los bloques exploratorios actuales.
 - Tiene un potencial de reservas de gas.
 - Tiene líneas de transporte con capacidad excedente.
 - Hay nuevos nichos de mercado para exportación e importación.
 - Tienen la posibilidad de generar valor en el área petroquímica.

- **Lineamientos Estratégicos:** La Misión, Visión y Mega se harán realidad a través de dos siguientes lineamientos estratégicos:

- **La consolidación organizacional y el crecimiento:** Con la consolidación organizacional se puede fortalecer internamente para convertirse en una organización ágil y eficiente con las competencias y recursos requeridos.

Con el crecimiento en la cadena de valor del petróleo y gas será Ecopetrol una empresa sólida y rentable. Enmarcando las estrategias en una cultura organizacional fortalecida, se asegurarán los resultados.

Figura 1. Marco Estratégico 2007 – 2011 de Ecopetrol S.A.



Fuente: Ecopetrol S.A. <http://iris>, Marco Estratégico

2.3.3 Cultura Organizacional. La cultura organizacional se debe caracterizar por evidenciar los siguientes elementos:

- **Respeto por el ser humano:** Ecopetrol orienta su gestión diaria dentro de un marco de respeto por la dignidad y los derechos de sus clientes, sus colaboradores y otros grupos de interés.
- **Responsabilidad:** En Ecopetrol se entiende la responsabilidad como la obligación moral de hacer el mejor esfuerzo por conseguir los objetivos

empresariales y el manejo eficiente de los recursos, prevaleciendo el bien común por encima del interés particular. Asumen y aceptan las consecuencias de los actos inherentes a sus funciones, cuidando el impacto en los demás, la organización, la sociedad y el medio ambiente.

- **Integridad:** En Ecopetrol se entiende por integridad como el valor que reúnen los comportamientos visibles y las acciones diarias; siendo personas consistentes porque deciden, piensan y actúan de forma coherente en los distintos ámbitos de la vida personal y laboral.

- **Orientación a resultados:** La gestión en Ecopetrol se ejecuta mediante el desarrollo disciplinario, transparente y oportuno de sus procesos, asegurando la excelencia operativa y la orientación hacia resultados medibles y demostrables.

- **Orientación al cliente y al mercado:** La gestión esta orientada por el mercado y el cliente interno y externo. Hacer del cliente el centro del negocio, es el gran desafío.

- **Aprendizaje en equipo:** En las actividades, el interés general convoca y orienta el interés particular; contando con espacios organizacionales para crear, compartir y generar aprendizaje en equipo.

2.3.4 Principales Objetivos. Para la Consolidación Organizacional, la estrategia de crecimiento exige una empresa fortalecida internamente, capaz de responder a los requerimientos del mercado y capaz de reaccionar ante los cambios del entorno:

- **Talento humano:** Contar con talento humano de clase mundial.
 - ☛ Asegurar las personas con las competencias requeridas:

- Atraer y retener personal con competencias claves.
 - Desarrollar competencias Técnicas y Humanas.
 - ✿ Desarrollar esquema de compensación competitivo:
 - Resolver problemas de inequidad.
 - Crear paquetes competitivos basados en resultados.
 - ✿ Consolidar una cultura organizacional alineada con la estrategia.
 - ✿ Propiciar y mantener un buen clima laboral y una buena calidad de vida en el trabajo.
- **Excelencia operacional:** Optimizar y operar con excelencia la cadena de valor y asegurar una organización flexible y eficiente.
- ✿ Incrementar competitividad y eficiencia en la operación.
 - ✿ Operar con estándares internacionales de seguridad industrial, salud ocupacional y gestión ambiental.
 - ✿ Optimizar los procesos de la cadena de valor y de soporte.
 - ✿ Asegurar una gestión integral y efectiva de los riesgos.
 - ✿ Consolidar el sistema integral de gestión.
 - ✿ Enfocar los esfuerzos en los temas estratégicos.
 - ✿ Asegurar una toma de decisiones oportuna e informada.
 - ✿ Gestionar iniciativas para flexibilizar el marco legal.
- **Tecnología, conocimiento e información:** Asegurar el conocimiento, la información y la tecnología requeridos.
- ✿ Asegurar el conocimiento aplicado en los procesos críticos.
 - ✿ Asegurar el aprovechamiento de la información.
 - ✿ Incorporar nuevas capacidades tecnológicas para garantizar servicios y soluciones adecuadas a las necesidades de las áreas y proyectos claves.
- **Responsabilidad social empresarial:** Actuar con responsabilidad social empresarial.

- ✿ Fortalecer las relaciones con nuevos grupos de interés.
- ✿ Contribuir al desarrollo económico y social del país.
- ✿ Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente en que trabajamos.
- ✿ Actuar con transparencia y prácticas de Gobierno Corporativo.

2.3.5 Principales Objetivos para el Crecimiento. La empresa tendrá como foco para los próximos cinco años maximizar la cadena de valor del Petróleo y Gas, y para ello se abordarán una serie de planes y acciones de Crecimiento y de Consolidación Organizacional.

▪ **Para el Upstream**

- ✿ Exploración en Colombia: Aumentar reservas de crudo y gas mediante la exploración diversificando el riesgo.
- ✿ Explorar:
 - Cerca de campos de producción.
 - En cuencas probadas relativamente inmaduras.
 - En zonas de frontera selectivamente.
- ✿ Explorar solos y mediante alianzas con socios.
- ✿ Internacionalización: Pasar de ser una empresa local a ser una empresa internacional, diversificando el riesgo y ampliando el portafolio de oportunidades.
 - Comprar reservas o intercambiar activos.
 - Firmar contratos de exploración y producción.
 - Concretar alianzas con socios.
 - Aprovechar la condición de empresa estatal.
- ✿ Campos Maduros: Optimizar el factor de recobro en campos maduros para aumentar la producción.
 - Fortalecer capacidades técnicas y de incorporación de tecnología.

- Focalizar las acciones en los campos de mayor materialidad.
- Identificar y seleccionar socios con conocimiento y tecnología cuando se requiera.

▪ **Para el Downstream**

✦ Refinación & Petroquímica: Valorizar el crudo y el gas transformándolos en productos valiosos.

- Aumentar rendimientos y conversión de productos valiosos.
- Aprovechar oportunidades en gas y petroquímica.
- Generar y desarrollar nuevos negocios.
- Operar con estándares de excelencia.

✦ Transporte: Proveer servicios de transporte competitivamente para Ecopetrol y terceros.

- Ser la mejor opción en transporte de hidrocarburos para el país.
- Ofrecer el servicio de operación y mantenimiento de redes de transporte de hidrocarburos.
- Viabilizar el transporte del portafolio de productos de Ecopetrol.
- Operar con estándares de excelencia.

✦ Comercialización: Maximizar el valor de los productos y servicios para el cliente.

- Ser la mejor opción de hidrocarburos para el país.
- Desarrollar nuevos mercados nacionales e internacionales.
- Asegurar la satisfacción del cliente con excelencia en el servicio.

▪ **Transversales**

✦ Crudos Pesados: Desarrollar el potencial de crudos pesados en toda la cadena.

- Aumentar reservas comerciales de crudo pesados con socios y tecnología.

- Maximizar posibilidades de campos actuales.
- Adaptar la infraestructura de transporte, refinación y comercialización.
- Identificar y desarrollar mercado para crudos pesados.
- ☛ Gas: Fortalecer el negocio del gas.
 - Aumentar reservas comerciales de gas.
 - Maximizar posibilidades de campos actuales.
 - Maximizar oportunidades de monetización.

2.3.6 Aseguramiento de los Resultados. Para asegurar el cumplimiento del Marco Estratégico, se cuenta con un mapa estratégico (Figura 1), y un tablero balanceado de gestión empresarial donde los lineamientos descritos anteriormente, se concretan en objetivos, indicadores y metas al 2011.

Así mismo, cada una de las áreas de negocio y de soporte de la empresa cuenta con objetivos, indicadores y metas alineadas con las metas empresariales.

Para asegurar el cumplimiento de las metas del Marco Estratégico, se realiza evaluaciones periódicas de seguimiento donde se analizan los resultados obtenidos y se toman las decisiones necesarias para la corrección de las desviaciones que se presenten frente a las metas planeadas.

2.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE ECOPETROL S.A.

El Gobierno Nacional modificó la actual Estructura de Ecopetrol S.A., que rige desde el 10 de febrero de 2006. Los cambios introducidos atienden a los principios de eficiencia y racionalidad en los que se enmarca la gestión pública de acuerdo con las necesidades, planes y programas de la Organización, determinando para ello las tareas y responsabilidades a cargo de las dependencias, sin que en ningún momento se vea afectada la naturaleza jurídica

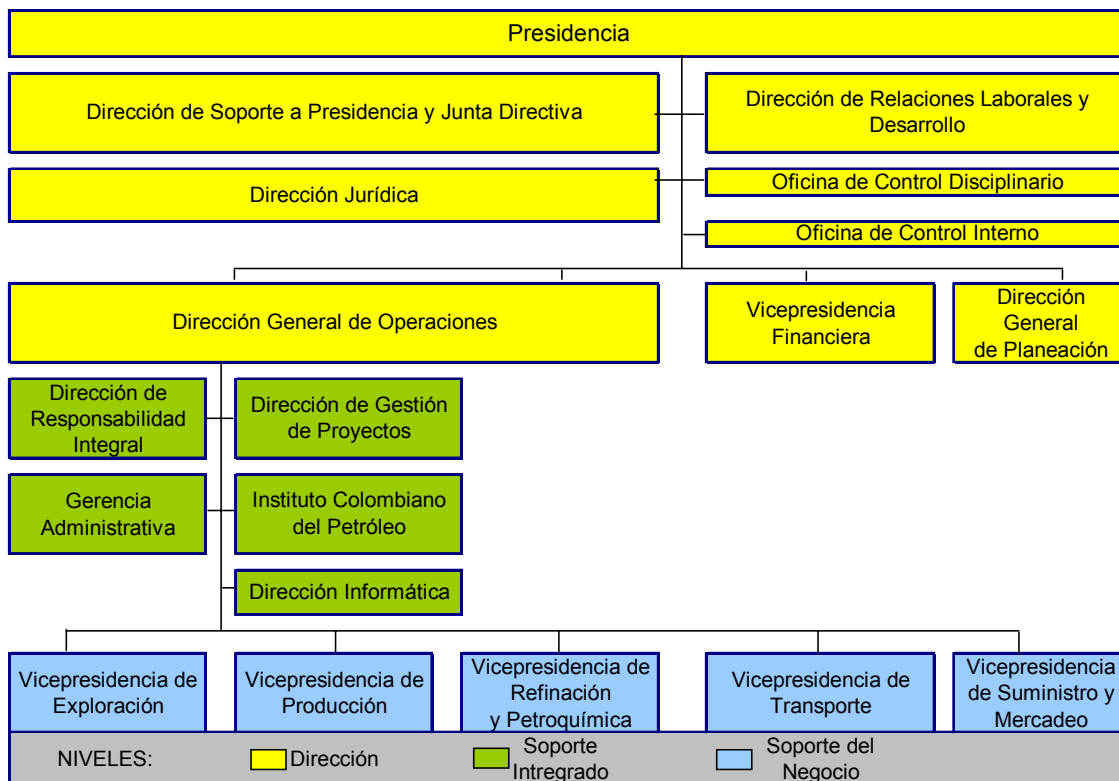
de Ecopetrol S.A. que continúa siendo una Sociedad Pública por Acciones del Orden Nacional, vinculada al Ministerio de Minas y Energía.

Estos cambios permiten aclarar responsabilidades entre áreas, mejorar las interrelaciones en procesos clave y eliminar duplicidad de funciones.

Dentro de los principales aspectos contenidos en la nueva estructura están:

- La agrupación de las funciones de las Direcciones de Relaciones Laborales y Desarrollo.
- La separación de funciones financieras y administrativas, pasando la Gerencia Administrativa a depender directamente de la Dirección General de Operaciones.
- La consolidación de funciones de planeación, presupuesto y control de gestión en la Dirección General de Planeación.
- El cambio de línea de reporte de la Dirección Jurídica, la Vicepresidencia Financiera y la Dirección de Relaciones Laborales y Desarrollo, que en adelante dependerán directamente de la Presidencia de la Sociedad.

Figura 2. Estructura de Ecopetrol S.A.



Fuente: Página de Intranet. <http://iris>, Estructura

Como se observa en el organigrama, ECOPETROL S.A. está organizada estructuralmente en tres (3) niveles que son el de Dirección, el de Soporte Integrado, y el de Procesos de Negocio.

- **Del nivel de Dirección:** El nivel de dirección de la sociedad está conformado por el Presidente, de quien depende la Dirección General de Operaciones, la Vicepresidencia Financiera y la Dirección General de Planeación. Igualmente dependen del Presidente las Direcciones de Soporte a Presidencia y Junta Directiva, de Relaciones Laborales y Desarrollo, y Jurídica; y las oficinas de Control Disciplinario e Interno. En este nivel se definen los lineamientos y directrices para el funcionamiento de los procesos clave de la organización.

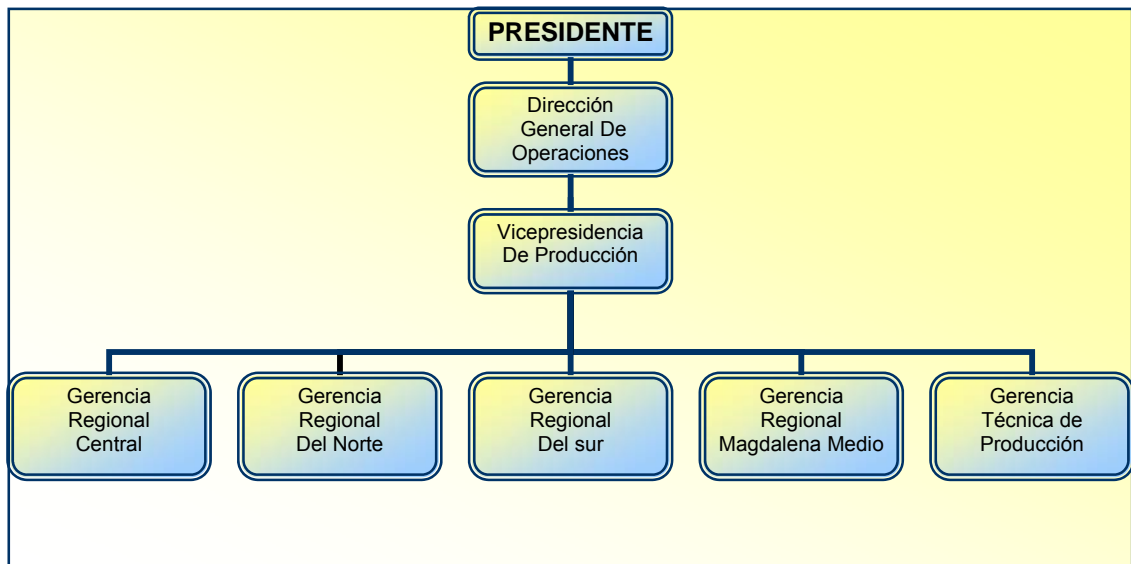
- **Del nivel de Soporte Integrado:** El nivel de Soporte Integrado de ECOPETROL S.A. está conformado por las Direcciones de Responsabilidad Integral, Gerencia Administrativa, Informática, Gestión de Proyectos, e Instituto Colombiano del Petróleo, los cuales dependen de la Dirección General de Operaciones. Este nivel integra procesos de apoyo comunes a las diferentes unidades organizacionales de la sociedad y opera de forma consolidada.

- **Del nivel de Procesos de Negocio:** El nivel de Procesos de Negocio de la compañía está integrado por las Vicepresidencias de Exploración, de Producción, de Refinación y Petroquímica, de Transporte, de Suministro y Mercadeo, las cuales dependen de la Dirección General de Operaciones. En este nivel se desarrollan los procesos clave del negocio de la compañía.

2.5 ASPECTOS GENERALES DE LA VICEPRESIDENCIA DE PRODUCCIÓN (VPR)

Como se menciona la Presidencia de ECOPETROL, cuenta con dos grandes centros de dirección, uno de ellos es la Dirección General de Operaciones, donde se encuentra ubicada la Vicepresidencia de Producción dependencia que se encarga de administrar toda la explotación petrolífera directa y asociada del País (Ver figura 3), y a la que pertenece la Gerencia Regional Magdalena Medio, conformada por la Coordinación de Gestión de Negocios, la Superintendencia Operativa de Río, la Superintendencia Operativa de Mares, la Superintendencia La Cira Infantas y la Superintendencia de Activos en Asociación.

Figura 3. Estructura Organizacional de la Vicepresidencia de Producción (VPR)

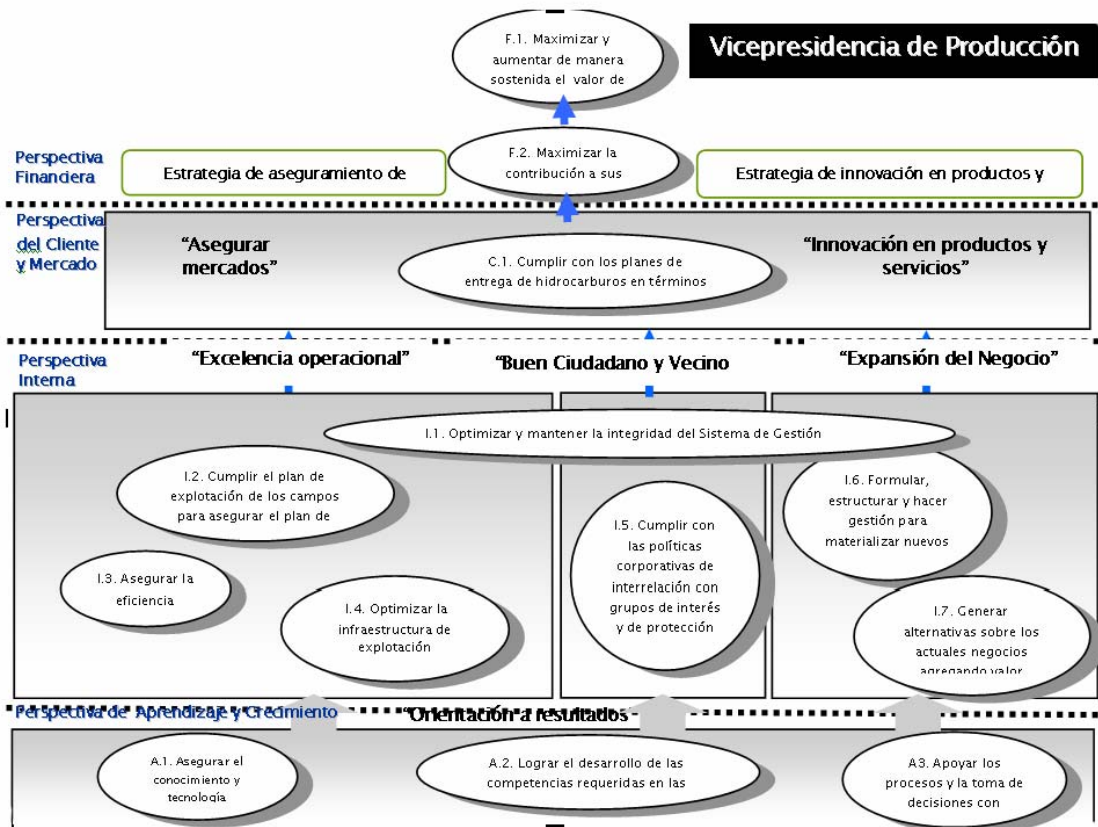


Fuente: Información Planta de Personal GRM

2.5.1 Despliegue Estratégico. La figura 4 ilustra el mapa estratégico de la Vicepresidencia de Producción. La VPR ha establecido una serie de objetivos estratégicos mediante la aplicación del Tablero Balanceado de Gestión (TBG), metodología adaptada corporativamente para desplegar la estrategia corporativa en todas las áreas de la empresa.

El mapa estratégico se logra apreciar la relevancia de la gestión del talento humano desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, la cual es una base estructural para mejorar el desempeño organizacional.

Figura 4. Mapa Estratégico VPR



Fuente: Página de Intranet. <http://iris>

El Mapa Estratégico de la VPR, se realizó teniendo como base los lineamientos corporativos definidos por la alta administración de Ecopetrol, siendo la representación visual de los lineamientos definidos y se utilizan las siguientes perspectivas:

- **La perspectiva financiera:** Maximizar el valor agregado de la empresa.
- **La perspectiva de cliente y mercados:** Asegurar lealtad de los clientes, garantizar aplicación de soluciones tecnológicas en áreas y proyectos clave de los

negocios e Incorporar propuestas tecnológicas al portafolio de oportunidades de negocio.

- **La perspectiva interna:** Optimizar y mantener la integridad del sistema de gestión de calidad, asegurar la oportunidad y calidad en la prestación de los servicios, maximizar la productividad de la infraestructura tecnológica, optimizar las relaciones con comunidades y demás grupos de interés y actuar con respeto hacia el medio ambiente optimizando costos.

- **La perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** Asegurar el conocimiento y tecnología requeridos por el empresa, asegurar el desarrollo de las competencias requeridas para lograr los resultados empresariales y apoyar los procesos y la toma de decisiones con información de calidad.

2.6 ASPECTOS GENERALES DE LA GERENCIA REGIONAL MAGDALENA MEDIO (GRM)

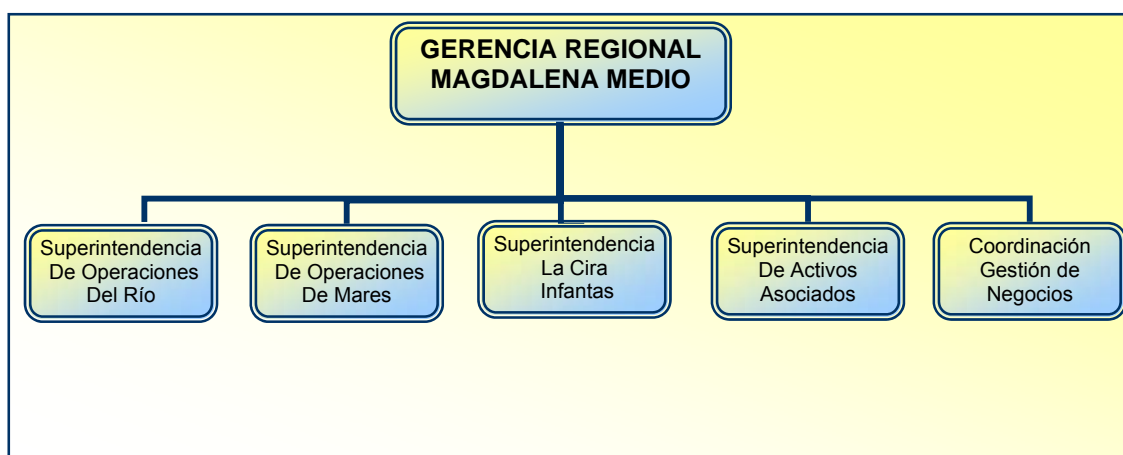
La Gerencia Regional Magdalena está ubicada en el corazón del Magdalena Medio, la depresión Momposina y el Sur de Bolívar. Desde el punto de vista operativo, esta es una de las gerencias más grandes de ECOPETROL S.A. con participación en regalías para seis departamentos (Santander, Cesar, Norte de Santander, Antioquia, Bolívar y Magdalena) y 19 municipios.

2.6.1 Misión y Visión de la Gerencia Regional Magdalena Medio.

- **Misión:** “La Gerencia Regional Magdalena Medio (GRM) somos un equipo líder que contribuye a satisfacer la demanda nacional de hidrocarburos, mediante la administración eficiente de los yacimientos ubicados en el Magdalena medio del país. Trabajamos en equipo con criterios de competitividad, rentabilidad, calidad, innovación y responsabilidad social. Nuestro reto es la PRODUCTIVIDAD”.

- **Visión:** “Seremos una Gerencia líder en la Producción de crudo y gas en la región del Magdalena Medio de nuestro País. Una Gerencia que, mediante las políticas de ECOPETROL S.A., tiene la plena autonomía administrativa y flexibilidad para adaptarse a los cambios que busquen la mayor rentabilidad del negocio, garantizando el desarrollo integral de su personal, la armonía del medio ambiente y su entorno social, con un equipo humano capaz de maximizar la generación de valor de nuestro negocio”.

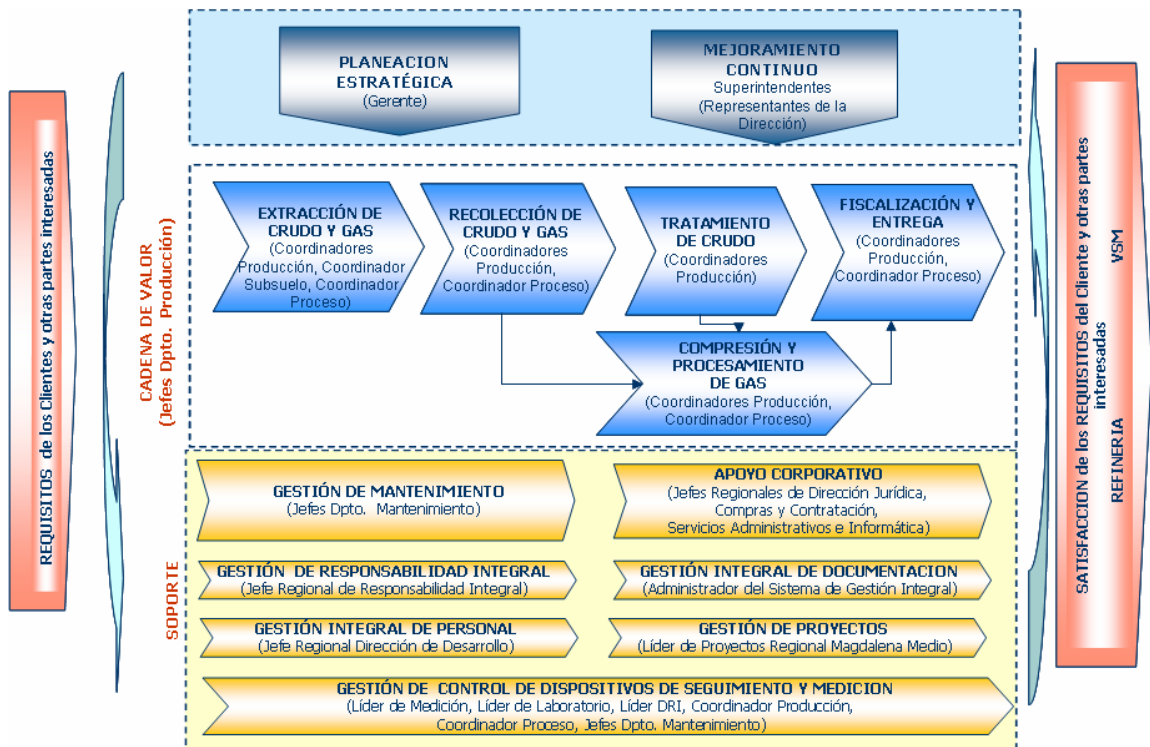
Figura 5. Estructura Organizacional de la Gerencia Regional Magdalena Medio (GRM).



Fuente: Información Planta de Personal GRM

2.6.2 Direccionamiento Operativo. El mapa de proceso para la Gerencia Regional Magdalena Medio (GRM), incluye la cadena de valor y los procesos de dirección y apoyo, que asegurarán el funcionamiento adecuado de la GRM, dividiéndose en tres grandes procesos: Procesos Estratégicos, del Negocio (Operacionales) y de Soporte.

La figura 6. Mapa de Procesos de la GRM, indicando los responsable del proceso.



Fuente: Información SGI (Sistema Gestión Integral)

El Mapa de Procesos tiene los siguientes objetivos del proceso:

- **Planeación Estratégica:** Desarrollar y mantener la capacidad de generación de valor de la GRM a través de la alineación y despliegue de las estrategias de la VPR y la mejora continua hacia la satisfacción del cliente y las partes interesadas.
- **Mejoramiento Continuo:** Proponer y ejecutar actividades que permitan el seguimiento, medición, análisis y mejora del SGI.

- **Extracción de Crudo y Gas:** Extraer el crudo y el gas de los yacimientos administrados por la GRM con criterios de rentabilidad dentro de las políticas corporativas de responsabilidad integral.
- **Recolección de Crudo y Gas:** Recolectar el crudo y el gas producido en los campos administrados por la GRM, transportándolos desde la cabeza de pozo hasta las plantas de tratamiento de crudo y/o plantas compresoras/proceso de gas, con criterios de rentabilidad y dentro de las políticas corporativas de responsabilidad integral.
- **Tratamiento de Crudo:** Recibir la producción bruta de los campos y realizarle la deshidratación mediante procesos químicos, físicos y térmicos, hasta lograr las especificaciones de calidad acordadas con el cliente, con criterios de rentabilidad y dentro de las políticas corporativas de responsabilidad integral.
- **Compresión y Procesamiento de Gas:** Comprimir el gas producido en los campos administrados por la GRM, para entregarlo o procesarlo en plantas, para obtener gas seco, productos blancos (propano, butano, gasolina natural) y condensados, con criterios de rentabilidad, dentro de las políticas corporativas de responsabilidad integral.
- **Fiscalización y Entrega:** Garantizar la entrega de productos dentro de los parámetros de calidad, cantidad y oportunidad establecidos con las partes interesadas, con criterios de rentabilidad, dentro de las políticas corporativas de responsabilidad integral.
- **Gestión de Mantenimiento:** Mantener la infraestructura productiva para garantizar la disponibilidad y confiabilidad operacional con costos competitivos, apoyándonos en técnicas de mantenimiento preventivo y predictivo, dentro de las políticas corporativas de responsabilidad integral.

- **Gestión Apoyo Corporativo:** Asegurar que los servicios que requieren todos los procesos de la GRM y que son prestados por las regionales corporativas de Ecopetrol S.A., se realicen cumpliendo los acuerdos de servicio pactados. (Abarca los servicios prestados por las regionales de: Dirección Jurídica, Compras y contratación, servicios administrativos e informática).

- **Gestión de Responsabilidad Integral:** Identificar, priorizar, prevenir y controlar los riesgos en HSEQ, seguridad física y relaciones externas, para contribuir a la viabilidad operativa de la GRM.

- **Gestión Integral de Documentación:** Coordinar, verificar y asegurar las actividades para el adecuado uso de los documentos (internos y externos) y de los registros del sistema de gestión integral de la Gerencia Regional Magdalena Medio.

- **Gestión Integral de Personal:** Identificar, desarrollar y mantener las competencias requeridas en el personal que permita soportar los procesos y mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión integral, de acuerdo con las políticas corporativas de responsabilidad integral.

- **Gestión de Proyectos:** Planear y ejecutar las opciones de negocio, que se originan para la GRM, en términos de rentabilidad.

- **Gestión de Control de Dispositivos de Seguimiento y Control:** Establecer lineamientos que permitan demostrar el control sobre los dispositivos de seguimiento y medición, asegurando su buen estado de uso, con base en calibraciones y/o verificaciones, dentro de las políticas corporativas de responsabilidad integral.

2.7 ASPECTOS GENERALES DE LA SUPERINTENDENCIA DE OPERACIONES DEL RIO

La Superintendencia de Operaciones del Río (SAR) es el sitio donde se desarrollo la práctica empresarial para el presente trabajo de proyecto de grado; La SAR pertenece a la Gerencia Regional del Magdalena Medio, Vicepresidencia de Producción de ECOPETROL S.A. y tiene un área de influencia que se extiende en los departamentos de Antioquia, Bolívar y Santander; específicamente en los municipios de Yondó, Cantagallo, San Pablo y Puerto Wilches.

Los Campos Petroleros que la componen son: El Campo Casabe y Cantagallo, donde se encuentran los campos de Peñas Blancas, Bajo Río, Yariguí, Cantagallo, Cristalina y Garzas.

2.7.1 Misión, Visión, Valores y Principios de la Superintendencia de Operaciones del Río (SAR).

- **Misión:** “En la Superintendencia de Operaciones del Río trabajamos comprometidamente en la administración eficiente de los recursos asignados para las labores de inyección de agua, recolección, tratamiento y entrega de crudo y gas, propendiendo permanentemente por optimizar nuestra operación de manera que nos permita obtener la máxima rentabilidad en nuestro negocio. Nuestro propósito es operar proporcionado un alto nivel de generación de valor, en concordancia con los lineamientos estratégicos y funcionales establecidos por la GRM. Actuamos dentro de un marco de responsabilidad integral, en armonía con medio ambiente y con las comunidades ubicadas en nuestra área de influencia”

- **Visión:** “La Superintendencia de Operaciones del Río será líder en la gestión de los campos asignados y por ende en la mejora permanente de sus niveles de producción de crudo y gas; nos enfocaremos en mantener la confiabilidad de nuestros resultados promoviendo la obtención de estándares clase mundo para la

función Mantenimiento en el 2006, permitiendo aplicación de procesos y tecnologías adecuadas, buscando el mayor beneficio económico para nuestro negocio, garantizando el desarrollo integral de nuestro talento Humano y manteniendo a su vez, una operación y orientación de responsabilidad integral según los lineamientos generales de la DRI ”

▪ **Valores:** Excelencia: Exigencia, no a las excusas. No transigir con las cosas que no son aceptables.

• Responsabilidad y Compromiso: Desempeño con calidad y oportunidad.

• Honestidad: Transparencia.

• Austeridad: Utilización racional de los recursos.

• Respeto: Por las personas, Cumplimiento de compromisos, normas y procedimientos.

▪ **Principios Empresariales:**

• La seguridad en el trabajo y la integridad del personal, las instalaciones y el ambiente son nuestra primera prioridad.

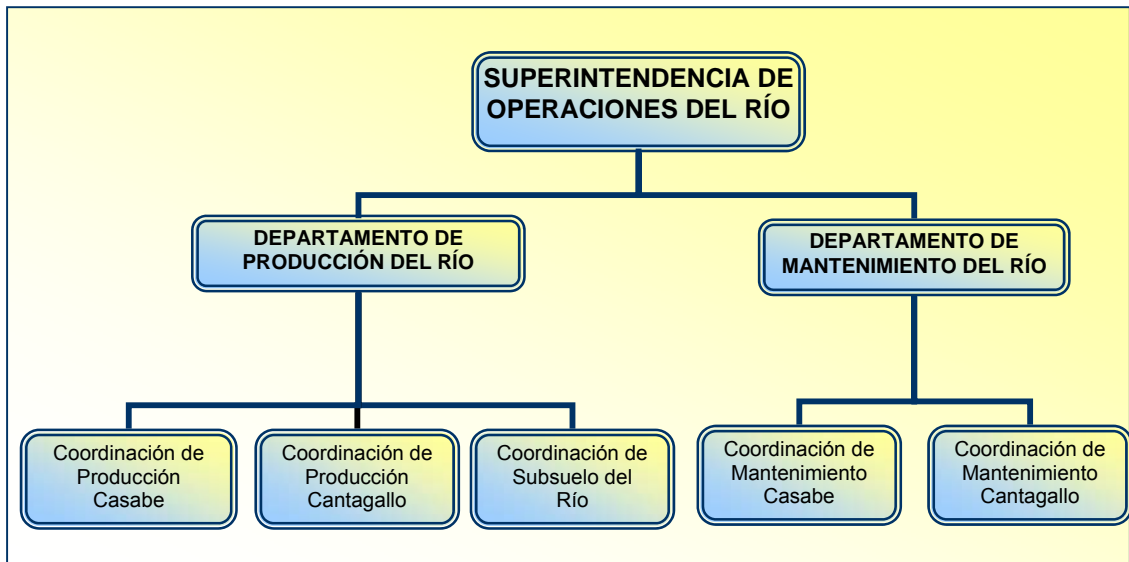
• El cumplimiento de compromisos, normas y procedimientos guía nuestras acciones de mejoramiento.

• Garantizamos el trabajo en equipo con amplia comunicación, mediante el ejemplo y el acompañamiento permanente.

• Ejecutamos todo trabajo con profesionalismo y manteniendo una comunicación efectiva con nuestros clientes en términos de calidad, costos, ingresos y oportunidad.

• Nuestra exigencia y responsabilidad por los resultados y consecuencias, mantiene y aumenta la viabilidad económica del negocio de producción.

Figura 7. Estructura Organizacional de la Superintendencia de Operaciones del Río (SAR).



Fuente: Información Planta de Personal GRM

2.7.2 Datos Operativos de la SAR. La Superintendencia de Operaciones del Río (SAR), tiene como función optimizar, operar y obtener la máxima rentabilidad de los campos Casabe (Peñas Blancas, Bajo río y Casabe) y Cantagallo (Cristalina, Garzas, Sogamoso, Yariguí, Cantagallo).

Sus funciones básicas se componen de establecer el plan de operaciones y gestionar para sus Departamentos de Producción y Mantenimiento los siguientes puntos:

- Responder por la rentabilidad en el negocio de su operación.
- Ejecución de los proyectos de desarrollo de los campos.
- Gestionar la incorporación en el portafolio de inversiones y aprobación de proyectos orientados al desarrollo de los campos.
- La solución a los requerimientos para el cumplimiento de sus funciones.
- Optimización de bodegas de materiales e infraestructura.

- Establecer lineamientos en reducción de costos (en los procesos operacionales y políticas de austeridad).
 - La generación de valor.
 - Gestionar y hacer cumplir los acuerdos de servicio con el Soporte Corporativo.
 - Velar y promover por la seguridad, medio ambiente, desarrollo de los empleados.
 - Gestión en el desarrollo de los empleados.
 - Gestionar la implantación en los sitios de operación de las políticas, lineamientos y acciones de HSEQ.
 - Solicitar proyecciones económicas para la SAR y sus campos y plantear y tomar acciones de ajuste acorde a estas proyecciones.
- **Planta de Personal:** Para cumplir su misión, la Superintendencia de Operaciones del Río cuenta con una planta de personal clasificada de acuerdo a su función: operativa y de soporte. Actualmente la nómina total es de 266 empleados para realizar funciones en los procesos de producción y mantenimiento. Con este talento humano la organización se enfrenta a los retos de la nueva estructura de la empresa, que busca la integración de procesos y el enfoque hacia resultados.

En ECOPETROL S.A., la Planta de Personal se divide en:

• Personal Permanente o Indefinida: Está constituida por cargos operativos, administrativos y de confianza y manejo que normalmente la empresa integra con personal vinculado a término indefinido. Los planes de personal se relacionan generalmente con esta planta.

• Personal Temporal: Está constituida por cargos operativos, administrativos y de confianza y manejo que ocupan personas mediante vinculación temporal, generalmente a término fijo por obra o labor. Tales vinculaciones se efectúan

para realizar proyectos, atender emergencias, mantenimiento de plantas e instalaciones, capacitación de personal por retiros planeados, atender incrementos de trabajo y otras novedades de personal tales como: vacaciones, licencias, permisos, incapacidades etc.

✦ Personal Practicante: Son aprendices y personal en práctica industrial o de vacaciones. En general todas las plantas de personal tienen topes definidos con fines de control.

El Tipo de Nómina, se refiere a si el funcionario es convencional (personal que se acoge a la convención colectiva de trabajo) o directivo.

Cuadro 1. Planta de Personal SAR.

DEPENDENCIAS	PLANTA ACTUAL								
	INDEFINIDOS			TEMPORALES			TOTAL PLANTA		
	D	C	TOTAL	D	C	TOTAL	D	C	TOTAL
SUPERINTENDENCIA	2	1	3	1	0	1	3	1	4
DEPARTAMENTO DE PRODUCCION DEL RIO	5	1	6	0	0	0	5	1	6
COORDINACION PRODUCCION CANTAGALLO	5	14	19	4	6	10	9	20	29
COORDINACION PRODUCCION CASABE	12	19	31	4	6	10	16	25	41
COORDINACION MANTENIMIENTO DE SUBSUELO	10	53	63	15	39	54	25	92	117
SUBTOTAL PRODUCCION DEL RIO	32	87	119	23	51	74	55	138	193
DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO DEL RIO	6	1	7	0	0	0	6	1	7
COORDINACION MANTENIMIENTO CASABE	10	25	35	3	6	9	13	31	44
COORDINACION MANTENIMIENTO CANTAGALLO	2	6	8	6	4	10	8	10	18
SUBTOTAL MANTENIMIENTO DE RIO	18	32	50	9	10	19	27	42	69
TOTAL SUPERINTENDENCIA DEL RIO	52	120	172	33	61	94	85	181	266

Fuente: Datos SAR

2.8 ASPECTOS GENERALES DE DIRECCIÓN DE DESARROLLO (DDS)

La Dirección de Desarrollo son socios de las diferentes áreas de negocio, a las cuales les ofrece servicios direccionados al desarrollo del talento humano y apoyado en comunicaciones organizacionales con un valor adicional de asesoría y consultoría al interior de cada área, conocen los procesos de cada negocio de la Empresa y adicionalmente, tienen la visión general de la Empresa en términos de gente, análisis organizacional y comunicaciones organizacionales. La conforma un equipo alineado con un norte común y comprometido con el logro de las estrategias de la Empresa.

Además, con el fin de garantizar la calidad de los servicios realizan un benchmark de mejores prácticas de recursos humanos dentro de empresas tanto del mismo sector como de otros, en donde hayan alcanzado estándares de excelencia en el manejo del talento humano. Estas mejores prácticas son analizadas y evaluadas y algunas de ellas implementadas en Ecopetrol. Igualmente, trabajan con las empresas asociadas a Ecopetrol con el fin de compartir mejores prácticas y trabajar integradamente.

Dirección de Desarrollo busca posicionar el Recurso humano de Ecopetrol S.A. como el factor diferenciador frente a la competencia, para lo cual impulsa el aprendizaje organizacional, apoyando los programas de gestión de conocimiento (lecciones aprendidas, páginas amarillas). Son los responsables por la definición y la aplicación de las políticas y los procedimientos corporativos en los temas de talento humano, desarrollo organizacional y comunicaciones organizacionales, lo que permite que exista mayor coherencia e integridad en el ciclo PHVA de la organización.

El valor diferenciador del Talento Humano en Ecopetrol se da a través de las siguientes estrategias que son responsabilidad de la DDS: Consolidación de una cultura en donde el líder del equipo (jefe) actúe como modelo a seguir y se

responsabilice por hacer que las personas bajo su dirección alcancen los resultados esperados (proceso de medición de la gestión a través de la evaluación de desempeño anual); se desarrollen dentro de la organización a través de programas de formación y capacitación y que además los colaboradores sean retribuidos de acuerdo con su contribución (esquema de compensación fija bajo el modelo de equidad interna teniendo en cuenta el impacto del cargo, y de compensación variable en donde se premia el logro de resultados). Todo esto desarrollado dentro de un ambiente de motivación (esquema de reconocimiento en donde se premia la demostración de comportamientos deseables y de clima laboral positivo), que contribuya a la retención de un talento humano satisfecho comprometido y leal con la organización.

2.8.1 Desarrollo de las Personas.

▪ **Selección, Inducción, Capacitación y Entrenamiento:** La Dirección de Desarrollo es la encargada de liderar en ECOPETROL S.A. los procesos de talento humano, entre los que se encuentran los procesos de Selección, inducción, capacitación y entrenamiento, Desempeño y Compensación.

El enfoque dado por la Dirección para todas las actividades que constituyen la gestión integral de personal es el siguiente:

- La Gestión Integral de Personal debe basarse en las competencias de los colaboradores.
- La Gestión Integral de Personal debe estar orientada al logro de resultados en ECOPETROL S.A.

La Dirección de Desarrollo comprende que el logro de resultados funcionales y estratégicos de ECOPETROL S.A., depende del grado de desarrollo en las

competencias requeridas por los colaboradores para la obtención de tales resultados.

La unidad básica en la formación de personal está constituida por cada una de las "acciones de formación", que son los diferentes eventos de capacitación o entrenamiento, estructurados para desarrollar las competencias técnicas o humanas.

Desde el punto de vista de la prestación del servicio de formación del personal, hay dos modalidades básicas:

• **Capacitación:** Eventos de formación que se desarrollan en aula o a través de medios virtuales, que corresponden a educación formal; pueden ser, entre otros, cursos, pasantías, visitas de observación a centros de investigación, laboratorios, parques tecnológicos o afines, seminarios, foros, congresos, simposios y talleres. Involucra los programas de inducción o reinducción para el conocimiento general de la Empresa.

• **Entrenamiento:** Eventos de formación que se desarrollan en condiciones de trabajo y que corresponden a educación informal; incluye los que se realizan en el puesto de trabajo y los que corresponden a transmisión de conocimiento durante la ejecución de procesos y procedimientos por los colaboradores.

2.9 FUNCIONES GENERALES DE LA REGIONAL DE SERVICIOS AL PERSONAL MAGDALENA MEDIO

- Asesorar y apoyar a los negocios y a la organización en general en la implantación de los procesos de reclutamiento, selección, gestión y evaluación de desempeño individual, desarrollo de personal, compensación e incentivos y desvinculación de personal.

- Mantener actualizado el manual de funciones y requisitos, de acuerdo con las directrices corporativas.
- Programar y controlar la dotación de la planta de personal.
- Proveer los servicios de personal a funcionarios y pensionados.
- Responder por el pago de nómina y el reconocimiento de los beneficios de los funcionarios y pensionados de la organización.
- Administrar la relación e interacción con los pensionados y sus asociaciones.
- Administrar el manejo de bonos pensionales y cuotas partes.
- Asegurar la contratación de personal para contribuir a la continuidad de la operación de la sociedad.
- Administrar las aplicaciones informáticas de soporte para el pago de beneficios y nómina.
- Reconocer las pensiones a cargo de ECOPETROL S.A.
- Implementar la ejecución de los planes y programas de persona.
- Realizar el seguimiento, evaluación y control de los proyectos, programas y actividades a cargo de la dependencia.
- Administrar la información y el reconocimiento generado en el desarrollo de su gestión de acuerdo con las políticas corporativas.
- Las demás funciones que se le asignen o le correspondan de acuerdo con la naturaleza de la dependencia.

3. MARCO TEORICO

3.1 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

El desarrollo del Talento Humano gira en torno de la importancia y revaloración que se dé al trabajo humano, ya que se basa no solo en la capacidad física del individuo, sino en su potencial, inteligencia, conocimiento y creatividad, así como en sus capacidades de adaptación a los cambios, de innovación y de aprendizaje continuo a lo largo de toda su vida productiva. Las organizaciones se vinculan con los esfuerzos para encontrar valores en el empleo y en las formas existentes para elevar las capacidades productivas de los individuos, reconociendo que el trabajo es la principal actividad humanizante del hombre.

Lo que en gran parte propicia el desarrollo del Talento Humano es la forma en que el hombre se involucra en la transformación de su entorno; aparte de la vida familiar, está su vida en el trabajo, que se constituye como el elemento en el que se integran todas las condiciones del individuo, su pasado, su concepción educativa, su condición social, productiva y económica e, incluso, su condición familiar; es decir, el ser humano es un hombre íntegro, integral, por lo que se afirma que el trabajo es la actividad fundamental del individuo.

3.1.1 Concepto. La gestión del talento humano es “la ciencia y la práctica que se ocupan de la naturaleza de las relaciones de empleo y del conjunto de decisiones, acciones y cuestiones vinculadas a dichas relaciones”³. En los nuevos escenarios, por los cuales estamos transitando, se pueden identificar tres aspectos que se destacan su importancia: La globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento.

³ TREBILCOCK, Anne. Relaciones laborales y gestión de recurso humano. Edición española, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2001. Capítulo 21. p. 3.

Cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por eso se va utilizar el término de Talento Humano.

3.1.2 La Competencia del Talento Humano. En la creciente competencia de los mercados, la educación y el conocimiento, las nuevas industrias dependen más de la organización del conocimiento y del aprendizaje, que de recursos materiales, tamaño o materia prima, lo que constituye el nuevo paradigma de la educación-capacitación, que se orienta al aprendizaje a lo largo de la vida y para todos los individuos, y se caracteriza por reconocer que el aprendizaje tiene lugar en muy diversas condiciones, tanto formales como informales; la búsqueda de la pertinencia en la educación, la coherencia y la flexibilidad; el énfasis en el “aprender a aprender” y en la curiosidad; la importancia de los valores fundamentales como la disciplina, el trabajo, el respeto y la autoestima, así como por la visión de largo plazo que considera el ciclo de vida de un individuo, y por el dominio de las competencias básicas de comunicación, numéricas y de solución de problemas. Ésta es la educación para el siglo XXI, es la sociedad del conocimiento cuyos pilares son: “aprender a conocer”, “aprender a hacer”, “aprender a convivir” y “aprender a ser”.⁴

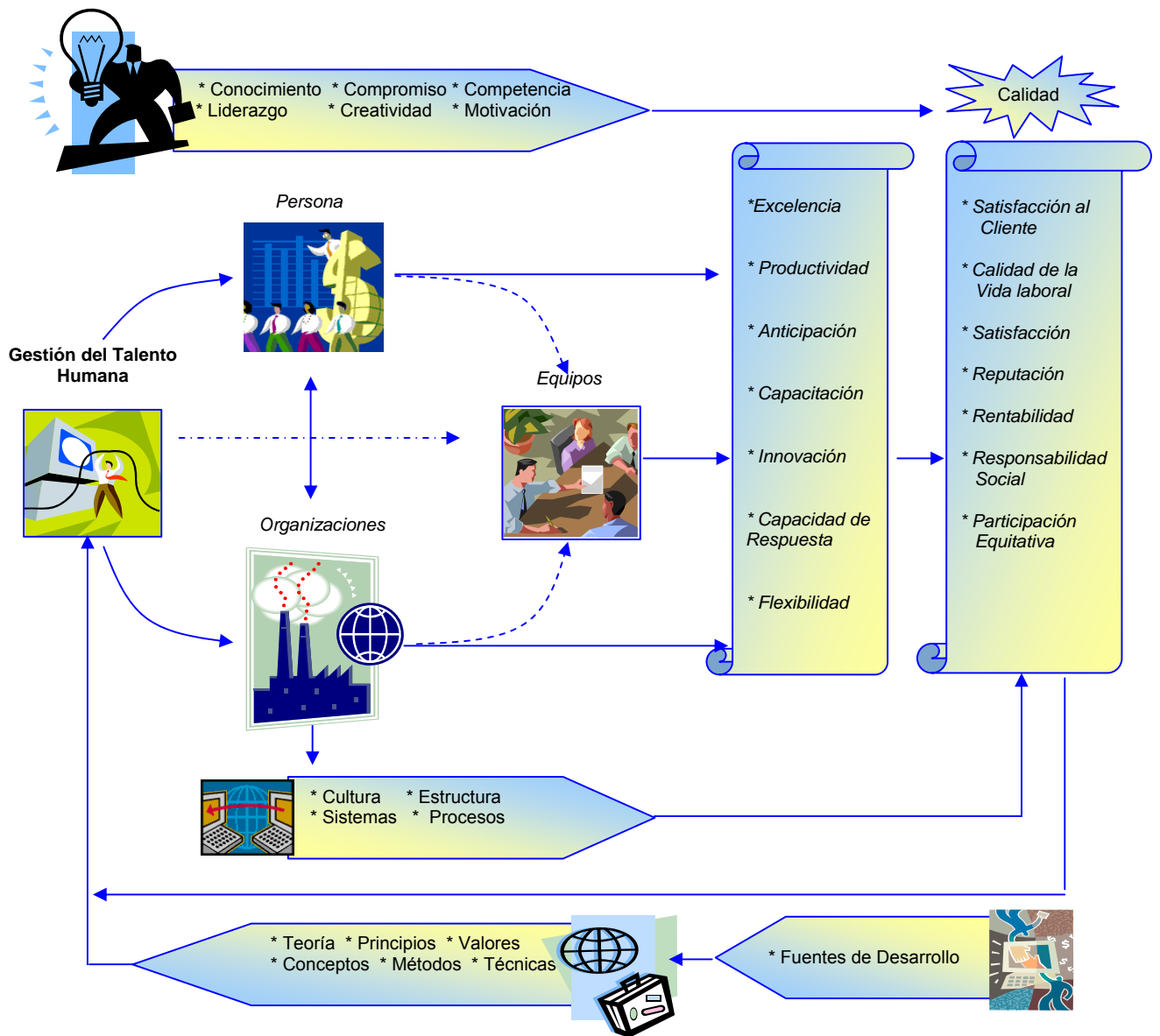
La competencia del Talento Humano, considera la Gestión de las Personas como un proceso que integra todo lo que atañe al individuo, al equipo y a la organización en su conjunto, cuyo objetivo es armonizar la Estrategia Empresarial y la Implicación de las Personas, con el fin de garantizar que se aporta el máximo valor añadido a través de la parte más importante de la Organización: Las Personas.

⁴ IBARRA ALMADA, Agustín. Formación de los recursos humanos y competencia laboral. MEXICO: Puebla, 2001. Editada por Cinterfor/OIT. p. 100.

El enfoque de competencia laboral permite la definición de programas de capacitación flexible y modular, y no solamente con carreras basadas en especialidades o disciplinas, sino vinculados con lo que realmente se da en el mundo del trabajo; esto es, la integración de competencias de distinta naturaleza. Además, no solo facilita la formación de los individuos, sino que también la estimula a lo largo de toda su vida, alternando la capacitación con el trabajo, permitiendo la acumulación de su capital intelectual, el desarrollo de estándares comparables, y la generación de información oportuna y confiable para el mercado de trabajo sobre lo que los individuos saben hacer.

El Desarrollo Integral de las Personas, expresa a los clientes, aportar soluciones flexibles, que facilitan la adaptación a las necesidades y peculiaridades de cada empresa, apoyándose en las nuevas tecnologías, lo que permite romper las barreras del cambio y preparar a las personas para desempeñar nuevas funciones en nuevos entornos de trabajo.

Figura 8. Gestión del Talento humano en la dotación de valor añadido a las personas y las organizaciones.



Fuente: Ferris, Rosen y Bamum, 1995.

3.1.3 Características de la Gestión del Talento Humano.

- **El énfasis en la empresa:** Una de las principales características está en no enfocar el problema de la formación como un problema nacional; sencillamente trabajan a nivel de empresa. La premisa que facilita esta actitud metodológica se deriva de considerar que las competencias para una misma ocupación, en dos organizaciones diferentes, pueden diferir. La filosofía organizacional, de fabricación y de servicio al cliente varía de empresa a empresa; en ese caso, cada una debe encontrar las competencias clave para que sus colaboradores alcancen los objetivos deseados.⁵

- **Referencia en los mejores:** Los modelos de gestión por competencias de corte conductista identifican a los mejores trabajadores, a quienes están alcanzando los mejores resultados. De ahí deriva el perfil de competencias bajo el supuesto que, si el mejor desempeño se convierte en un estándar, la organización en su conjunto mejorará su productividad.

- **Competencias diseñadas, más que consultadas:** Algunas de las competencias que se requieren en la organización, no se obtienen a partir de la consulta a los trabajadores. Esto no resulta suficiente; hace falta que la dirección defina qué tipo de competencias espera de sus colaboradores para alcanzar sus metas y las incluya dentro de los estándares para facilitar su conocimiento y capacitación. Bajo esta idea los trabajadores no son todo en la definición de competencias; consultarlos es necesario pero no suficiente.

⁵ CUBEIRO, Juan Carlos. Cómo sacarle fruto a la gestión por competencias. Training and evelopment Digest, 1998.

3.1.4 El Conocimiento, Capital Oculto de la Empresa⁶. El conocimiento es uno de los grandes capitales de las organizaciones, pero a menudo permanece oculto como un diamante en bruto.

Aunque resulte mucho más difícil de cuantificar que los patrimonios tangibles, es un hecho demostrado que el conocimiento de las empresas crea valor añadido, pero en la mayoría de casos, nadie se ocupa realmente de averiguar exactamente dónde está el conocimiento, cómo se puede atrapar, compartir y poner a disposición de toda la compañía.

Quizás el primer reto que deben plantearse muchas empresas antes de pensar en aplicar en su estrategia la gestión del conocimiento debiera ser la cuantificación y clasificación del conocimiento que poseen sus empleados y la localización del capital intelectual real de la empresa porque de ello depende su capacidad competitiva.

Por tanto, y para favorecer la transferencia del conocimiento, el primer paso es identificar el talento de las personas que tienen dentro de la empresa, saber la aptitud individual de cada trabajador, entendiendo como tal el rendimiento que son capaces de ofrecer desde un nivel de formación equivalente.

Al mismo tiempo, deberían relacionar la dependencia de sus capacidades intelectuales, su personalidad y la metodología que utilizan para desarrollar su conocimiento y, por último, la actitud que define la forma de ser individual frente a una situación determinada.

El segundo paso está relacionado a la cultura corporativa, ya que en la mayoría de casos la retención de personas está vinculada a la congruencia entre los valores personales y los de la empresa para la que se trabaja.

⁶ BONET, Miguel. ¡Búscate la vida!. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A. Edición: 1ª.

La forma de trabajar responde a una cultura en las organizaciones. En aquellas donde resulta natural compartir, colaborar y trabajar en equipo y existe un buen clima, la gestión del conocimiento siempre será fácil de implementar, en otro caso deberá plantearse una revolución cultural en la compañía y tener mucha suerte.

El tercer paso se relaciona naturalmente a la comunicación y a los medios tecnológicos porque las intranet estimulan los esfuerzos de intercambio de ideas a un coste relativamente bajo, obteniendo más productividad al ser más amplio y más rápido el acceso a las fuentes de información.

Por último, se debe crear y mantener sistemas de evaluación de forma sostenida porque lo que no se mide no mejora, así de fácil, cuántas encuestas se realizan en las empresas cuyos resultados nadie lee, causando la natural frustración. Es un fenómeno similar a la necesidad de reconocimiento que precisa todos los seres humanos, pues a menudo ello significa el único estímulo para caminar un paso más.

3.2 LOS PROCESOS DE CERTIFICACIÓN ISO 9000 GENERAN ESTRUCTURAS DEMANDANTES DE APRENDIZAJES COLECTIVOS ⁷

Un análisis avanzado de L. Mertens sobre reestructuración empresarial y competencias laborales, que abarcó diversos países de América Latina, señalaba que el sistema de gestión y aseguramiento de la calidad ISO 9000 introducía una complejidad en las organizaciones que exige específicos modos y procesos de aprendizaje⁸.

⁷ ROJAS, Eduardo. El saber obrero y la innovación en la empresa. Montevideo: Editada por Cinterfor/OIT, 1999. p. 201.

⁸ MERTENS, Leonard. Competencia laboral: Sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo: Editada por Cinterfor/OIT, 1996. p. 55.

La necesidad de certificar sistemas de gestión de la calidad basados en las Normas ISO 9000, hizo que muchos empresarios que hasta ahora no lo habían pensado, se interesaran por la temática del talento humano. Las últimas versiones de las mismas normas han profundizado aún más el concepto agregando a la lista de los “requisitos” el contar con “las competencias” requeridas para los puestos y la evaluación de estas “competencias” en las personas.

Las normas ISO 9000 pueden adaptarse a necesidades específicas de cada empresa, existe coincidencia con las normas de competencia laboral que se centran en los resultados, en el desempeño del individuo en la empresa. Las normas ISO al centrarse en resultados del proceso permiten, igualmente, adaptarse a contextos laborales, materiales y tecnologías distintos.

3.2.1 Las Disposiciones de ISO 9000 sobre Capacitación del Personal. La empresa debe establecer y mantener procedimientos documentados para identificar las necesidades de capacitación y capacitar a todo el personal que ejecuta actividades que afectan a la calidad. El personal que ejecuta tareas asignadas de manera específica, debe estar calificado con base en educación, capacitación y/o experiencia adecuadas según se requiera. Deben mantenerse registros apropiados relativos a la capacitación

La norma ISO 9000, que define los procedimientos y metodología de la certificación, establece las siguientes recomendaciones:

- **Personal y Recursos:** “Es conveniente que la Dirección determine el nivel de Competencia, experiencia y capacitación necesarias para asegurar la capacidad del personal”.

- **Generalidades de la capacitación:** “Es conveniente identificar la necesidad de capacitación del personal, y proveer procedimientos documentados para que esa capacitación sea establecida y mantenida. Es recomendable proveer capacitación apropiada a todos los niveles del personal dentro de la organización que desempeñe tareas que afectan a la calidad. Es conveniente una atención particular a las calificaciones, selección y capacitación de personal de reclutamiento reciente y personal transferido a nuevas organizaciones. Es recomendable mantener registros apropiados de capacitación”.
- **Supervisores de procesos y personal operativo:** “Es conveniente que todos los supervisores y personal operativo sean capacitados en los procedimientos y calificaciones requeridas para efectuar sus tareas, es decir, la operación adecuada de los instrumentos, herramientas y maquinaria que tienen que usar, lectura y entendimiento de la documentación suministrada, la interrelación de sus funciones con la calidad, y la seguridad en el lugar de trabajo”.

3.3 BASES CONCEPTUALES Y METODOLÓGICAS DEL ENFOQUE DE COMPETENCIA LABORAL

Las nuevas necesidades que el ambiente competitivo a impuesto a las organizaciones requieren de respuestas más rápidas que no se puede dar bajo las tradicionales formas de organización del trabajo. Una rápida adaptación al cambio, aceptar desafíos, cambiar y aprender continuamente, son imperativos para cualquier empresa en un mundo globalizado. Lograr estas características implica que la empresa también se convierta en un “equipo competente” conformado por trabajadores competentes.

El enfoque de competencia laboral surge en el mundo como respuesta a la necesidad de mejorar permanentemente la calidad y pertinencia de la educación y la formación del Talento Humano, frente a la evolución de la tecnología, la

producción y, en general, la sociedad, y elevar así el nivel de competitividad de las empresas y las condiciones de vida y de trabajo de la población.

En consecuencia, el enfoque de competencia laboral surge en un marco de transformación de la producción y del trabajo, y de nuevas exigencias respecto a la forma de desempeño del individuo en el sitio de trabajo. Pero, ser más competitivo no sólo significa atender mecánicamente las necesidades del mercado de trabajo, sino las necesidades mismas del individuo, es decir, su formación integral. Poseer los conocimientos fundamentales, las habilidades sociales y las actitudes que permitan al individuo resolver problemas y enfrentar situaciones de contingencia, así como transferir su saber, su saber-hacer y su saber-ser a distintos contextos. Este es el sentido de la competencia laboral.

3.3.1 Principio de Las Competencias Laborales⁹. El concepto de competencia empezó a ser utilizado como resultado de las investigaciones de David McClelland en los años 70, las cuales se enfocaron a identificar las variables que permitieran explicar el desempeño en el trabajo. De hecho, un primer hallazgo lo constituyó la demostración de la insuficiencia de los tradicionales tests y pruebas para predecir el éxito en el desempeño laboral.

McClelland logró confeccionar un marco de características que diferenciaban los distintos niveles de rendimiento de los trabajadores a partir de una serie de entrevistas y observaciones. La forma en que describió tales factores se centró más en las características y comportamientos de las personas que desempeñaban los empleos que en las tradicionales descripciones de tareas y atributos de los puestos de trabajo.

⁹ VARGAS, Fernando; CASANOVA, Fernando; MONTANARO, Laura. El enfoque de competencia laboral: Manual de formación. Montevideo: Editada por Cinterfor/OIT, 2001. p. 21.

En una óptica más centrada en la evolución del trabajo y las condiciones productivas actuales, se puede fijar la aplicación del concepto de competencia en los mercados de trabajo a partir de las transformaciones económicas que se precipitaron en la década de los años 80. Países como Inglaterra, precursores en la aplicación del enfoque de competencia, lo vieron como una útil herramienta para mejorar las condiciones de eficiencia, pertinencia y calidad de la formación. Una primera situación a atacar mediante el modelo fue la inadecuada relación entre los programas de formación y la realidad de las empresas. Bajo tal diagnóstico se consideró que el sistema académico valoraba en mayor medida la adquisición de conocimientos que su aplicación en el trabajo. Se requería, entonces, un sistema que reconociera la capacidad de desempeñarse efectivamente en el trabajo y no solamente los conocimientos adquiridos.

La definición de las competencias apuntó a incluir lo que realmente ocurría en el lugar de trabajo a partir de la preocupación por el desempeño que tenía la economía británica en el mercado mundial. Del mismo modo se tienen antecedentes en los Estados Unidos, donde la preocupación por las nuevas demandas a los trabajadores originó una serie de trabajos que indujeron la revisión de las políticas y prácticas realizadas en países que basaban sus estrategias competitivas en la productividad de su gente.

3.3.2 Definiciones de Algunos Expertos, sobre Competencia Laboral¹⁰.

- **Agudelo:**¹¹ Capacidad integral que tiene una persona para desempeñarse eficazmente en situaciones específicas de trabajo.

- **Bunk:**¹² Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los

¹⁰ CINTERFOR. Conceptos básicos sobre Competencia Laboral.

¹¹ AGUDELO, Santiago. Certificación de competencias laborales. Aplicación en Gastronomía. Montevideo: Editada por Cinterfor/OIT, 1998.

problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.

- **Ducci:**¹³ La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene, no sólo a través de la instrucción, sino también y en gran medida mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.

- **Le Boterf:**¹⁴ Una construcción, a partir de una combinación de recursos (conocimientos, saber hacer, cualidades o aptitudes, y recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros) que son movilizados para lograr un desempeño.

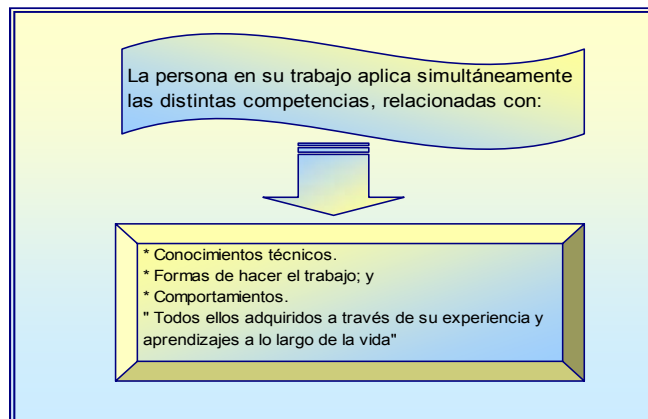
3.3.3 Identificación y Formación Basada en Competencias. Uno de los principales objetivos del enfoque de competencia laboral es ayudar a romper con las inercias y obstáculos que a la fecha han inhibido la dinamización de la formación y capacitación de su personal. Esto obedece parcialmente a los problemas que enfrentan las empresas para poner en práctica programas de formación, en ocasiones dado que no saben dirigirlos adecuadamente para alcanzar sus objetivos, por los costos de los programas o por el temor de alterar la estructura de jerarquías y remuneraciones. No obstante, el concepto de competencia ha permitido a las empresas dar mayor importancia y un perfil más claro a la capacitación.

¹² BUNK, G. P. La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA, Revista CEDEFOP N°1, 1994.

¹³ DUCCI, María Angélica. El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. En: Formación basada en competencia laboral, Montevideo, Cinterfor/OIT, 1997.

¹⁴ LE BOTERF, Guy. La ingeniería de las competencias, París, D'organisation, 1998.

Figura 9. Identificación y formación basada en competencias



Fuente: El enfoque de competencia laboral: Manual de formación. Vargas, F.

- **Identificación de Competencias:** La identificación de Competencias, es un proceso de análisis cualitativo de trabajo que se lleva a cabo con el propósito de establecer, los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión que el trabajador moviliza para desempeñar efectivamente una actividad laboral; la información que aportan los propios trabajadores, es una de las características más relevantes en los procesos de identificación de competencias, siendo ellos quienes mejor conocen lo que acontece en el ejercicio diario del empleo.¹⁵

Para la identificación de las competencias es importante realizar las siguientes observaciones previas, que permitirán focalizar la aplicabilidad del proceso, las cuales son:

- El proceso puede variar de acuerdo al ámbito en que se realice (nacional, por empresa, por área); los objetivos que se persigan en la aplicación de la Identificación de Competencias (Elaborar estrategias formativas que adecuen a las personas, a los nuevos requerimientos de los procesos productivos, facilitar la movilidad laboral, implementar una política de gestión de las personas, etc.); y las

¹⁵ VARGAS; CASANOVA; MONTANARO, Op. Cit. p. 36.

áreas o funciones que serán investigadas (Producción, mantenimiento, operación, etc.).

• Otro factor clave es la participación de los trabajadores, de manera que se logre concertar el enfoque, los objetivos y la metodología que se aplicará. De esta forma facilitará la aceptación de todos los actores involucrados en el proceso.

• Las personas que participen en la identificación deberán contar con los conocimientos metodológicos y teóricos necesarios y compartir el enfoque de competencias. De esta manera, se asegura en el equipo una visión común sobre el método en cuestión y su alcance. Una resistencia que será necesario vencer, es la tendencia a analizar puestos y no funciones, describir tareas y no resultados. Una forma de trabajar estos aspectos es mediante talleres de formación, en los que forzosamente se deberá partir del análisis de los nuevos paradigmas que orientan las metodologías de competencias laborales. De esta manera, se evitarán futuras dificultades en el proceso. Es conveniente que el taller se lleve a cabo sobre la base de metodologías activas de participación, de manera que el saber se construya colectivamente.

La cobertura de la identificación puede ir, desde el puesto de trabajo, hasta un concepto más amplio y mucho más conveniente de área ocupacional o ámbito de trabajo. Se dispone de diferentes y variadas metodologías para identificar las competencias. Para este proyecto de grado se utilizará “El Análisis Funcional”.

▪ **Formación Basada en Competencias**¹⁶: Es el proceso de enseñanza/aprendizaje que facilita la transmisión de conocimientos y la generación de habilidades y destrezas, pero además desarrolla en el participante las capacidades para aplicarlos y movilizarlos en situaciones reales de trabajo habilitándolo para aplicar sus competencias en diferentes contextos y en la solución de situaciones emergentes.

¹⁶VARGAS; CASANOVA; MONTANARO, Op. Cit., p. 38.

El proceso de enseñanza-aprendizaje es útil para adquirir competencias para la vida, es decir, para la participación activa y responsable, en la sociedad y en el trabajo, para el desempeño con autonomía y creatividad, aplicando la capacidad de análisis crítico, además de los conocimientos técnicos que el trabajador o trabajadora posee.

Un programa de Formación Basado en Competencias debe brindar estrategias pedagógicas más flexibles que las tradicionales, permitiendo mayor intervención por parte del participante en su proceso formativo, el ritmo y los materiales didácticos que utilizará en su formación, así como los contenidos que requiere, para de esta forma enfrentar el reto de permitir una mayor facilidad de ingreso y promoción laboral haciendo ideal de la formación continua.

3.3.4 Técnicas para identificar Competencias Laborales.

- **El Análisis Funcional:** Se utiliza para la identificación de las competencias laborales requeridas por una función productiva. Tal función puede estar definida a nivel de un sector ocupacional, una empresa, un grupo de empresas o todo un sector de la producción o los servicios. Correlaciona de manera sistémica el trabajo de cada individuo con el logro del objetivo empresarial de la organización o del sector en análisis.

Para detectar los elementos de competencia que se presentan en una actividad productiva compleja, como las que normalmente se evidencian en las organizaciones productivas, se cuenta con el Análisis de las Funciones o Análisis Funcional que consiste en una desagregación sucesiva de las funciones productivas hasta encontrar las funciones realizables por una persona, que son los elementos de competencia. Este análisis se centra en lo que el trabajador logra, es decir en los resultados; nunca en el proceso que sigue para obtenerlos. Esa es su principal diferencia con los análisis de tareas y análisis de puestos.

El análisis funcional identifica el propósito clave de la empresa, rama, sector o área en que se esté aplicando, como punto de partida enunciar y correlacionar las funciones representativas que deban desarrollarse, hasta especificar las contribuciones individuales, para el cumplimiento del propósito. Esto implica un análisis que va “Desde lo general hasta lo particular” de la empresa, rama, sector o área para la que se quiere establecer. De igual manera, las funciones que se enuncian en el análisis, deberán ser únicas y estar descritas de modo que no puntualicen en contextos laborales específicos. Por último, cada función desagregada se describe de manera precisa, identificando el alcance y los resultados que se obtienen de su ejecución, para ello, la descripción de cada función se hace siguiendo una estructura gramatical uniforme que contiene: Un verbo, un objetivo y una condición.¹⁷

Desde esta perspectiva, los objetivos y funciones de la empresa no se deben formular desde su organización, como un sistema cerrado, sino en términos de su relación con el entorno. En consecuencia, la función de cada trabajador en la organización debe entenderse no sólo en su relación con el entorno de la empresa, sino que él también constituye subsistemas dentro del sistema de la empresa, donde cada función es el entorno de la otra.

El método funcional es un método comparativo; en términos de competencias, analiza las relaciones que existen en las empresas, analiza las relaciones que existen en las empresas, entre resultados y habilidades, conocimientos y actitudes de los trabajadores, comparando unas con otras.

El proceso de desagregación o desglose de las funciones se hace siguiendo el criterio de causa y efecto. Al realizar el desglose se debe verificar lo que debe

¹⁷ GIRALDO PICÓN, Wilson. Normas de Competencia Laboral. Desarrollo Metodológico de las Titulaciones Elaboradas para el Personal Técnico de ISA y Adaptación del Modelo de Evaluación por Competencia Laboral, Propuesto por el sistema Nacional de Formación para el Trabajo. SNFT. Bucaramanga, 2004, 70 p. Trabajo de Maestría (Ingeniero Electricista). Universidad Industrial de Santander.

lograrse para alcanzar el resultado descrito en la función que esta siendo desagregada.

• Características del Análisis Funcional¹⁸:

- Identifica conocimientos, actitudes, aptitudes y comprensión necesarios para un desempeño competente.
 - Incluye las condiciones de calidad, seguridad y salud en el trabajo.
 - Los trabajadores y trabajadoras, junto con los supervisores, participan para estructurar las competencias requeridas por la función que se analiza.
 - Se aplica de lo general a lo particular. Se inicia con la definición del propósito clave de la organización, sector, o rama, y concluye con las funciones productivas simples llamadas “elementos de competencia”, que son las funciones realizables por una persona.
 - Por tratarse de un método de análisis de la situación de trabajo que posibilita la reflexión sobre ella, tiene carácter formativo.
 - Durante el proceso, los trabajadores, trabajadoras, empresarios y empresarias van adquiriendo un conocimiento acabado de los procesos productivos, sus dificultades y la forma de cómo resolverlos.
- **El Dacum:** Se llama así por su nombre en inglés, developing a curriculum, es decir, elaboración de un currículum o programa de formación. Se usa para orientar el diseño rápido de programas de formación. Mediante el DACUM se analizan ocupaciones en los diferentes niveles, desde el nivel profesional y directivo, hasta el técnico y operativo. Ha sido especialmente impulsado y desarrollado en el Centro de Educación y Formación para el Empleo de la Universidad del Estado de Ohio en Estados Unidos.¹⁹

¹⁸ VARGAS; CASANOVA; MONTANARO, Op. Cit., p. 44.

¹⁹ Ibid., p. 80.

El resultado se suele expresar en la llamada “carta DACUM” o “mapa DACUM” donde se describe el puesto de trabajo a partir de las competencias y subcompetencias que lo conforman.

En este punto puede existir una notable diferencia entre el concepto de competencia con el que se aborda el análisis funcional y el que utiliza el DACUM. Para éste último, una competencia es la descripción de grandes tareas, siendo a la vez, la suma de pequeñas tareas llamadas subcompetencias. La totalidad de las competencias, conforman la descripción de las tareas de un puesto de trabajo. En cambio, en el análisis funcional no se describen las tareas, si no que se identifican los resultados que son necesarios alcanzar para lograr el propósito clave.

- **El Amod:** Este método atiende especialmente a una metodología centrada en el autoaprendizaje. Permite elaborar rápidamente programas de formación, a partir del mapa DACUM.²⁰

Para realizar AMOD, una vez efectuado el mapa DACUM, se procede, con el comité de expertos, a identificar grandes áreas de competencia. Las áreas de competencia se organizan secuencialmente en la forma más recomendable posible para que su orden facilite el dominio por parte del trabajador durante la capacitación. Para cada una de las áreas de competencia se asignan, a opinión de los expertos, las subcompetencias o habilidades en orden descendente de complejidad.

El método AMOD hasta llegar a la matriz de competencias, es idéntico al DACUM; pero de ahí en adelante se realiza un ordenamiento de las subcompetencias de acuerdo con su grado de complejidad dentro de cada una de las competencias identificadas. Se trata de organizar las subcompetencias que componen cada competencia, empezando por las más simples y avanzando hacia las más

²⁰ Ibid., p. 87.

complejas. Ello debe hacerse para cada una de las competencias principales que integran la ocupación bajo análisis.

- **El Scid:** El SCID, cuyas siglas significan Desarrollo Sistemático de Currículo Instrucciona, es una metodología de análisis de tareas que permite identificar y ejecutar programas de formación acordes con las necesidades. Como el DACUM, implica el análisis de tareas, pero va más allá, pues operativiza las formas de evaluación y los medios necesarios.²¹

El SCID posibilita la elaboración de guías didácticas centradas en el autoaprendizaje. Para elaborar las guías se requiere formular criterios y evidencias de desempeño que posteriormente faciliten la evaluación. Las tareas son detalladas por lo menos en: Pasos, estándar de ejecución, equipos, herramientas y materiales necesarios, normas de seguridad a observar, decisiones que el trabajador debe tomar, información que utiliza para decidir y la descripción de los errores ocasionados al decidir de forma inapropiada.

El contenido de las guías didácticas, ambientadas en el autoaprendizaje y la formación individualizada, se inicia con la descripción para su utilización; continúa con las hojas de instrucción dedicadas a los aspectos cruciales que el trabajador debe dominar y no a cómo debe hacer el trabajo; relata las decisiones que debe tomar; incluye un formato de autoevaluación; y finaliza con la prescripción de la forma en que el supervisor debe llevar a cabo la prueba de ejecución.

- **Fortalezas y Debilidades de las metodologías: El Dacum, el Amod y el Scid**

• Ventajas:

- La interacción social, el trabajo en equipo.

²¹ Ibid., p. 89.

- Son la síntesis del aporte de todos.
- Se construyen por consenso.
- Permiten el involucramiento de los sectores de dirección y trabajador.
- Promueven el desarrollo del personal.
- La relación supervisor-trabajador se basa en el aprendizaje.
- Los talleres representan instancias de formación para quienes participan.
- En el caso del SCID, lo profundo del análisis permite construir elementos de competencia en consonancia con el análisis funcional, identificando los criterios y evidencias, conocimientos y actitudes requeridas, a la vez que genera información para elaborar las guías didácticas.

• Desventajas:

- No parten del propósito principal de la empresa, con el riesgo que no se incluyan algunas competencias.
- Descomponer en tareas puede hacer perder de vista los resultados.
- Las dificultades o situaciones imprevistas no aparecen con facilidad en el análisis.
- Actitudes, liderazgo y comunicación, entre otros, son elementos ausentes en estas metodologías.

3.3.5 Conformación del Sistema Nacional de Competencias Laborales. La globalización de la economía aunada a las innovaciones científicas y tecnológicas ha generado no sólo relaciones distintas en la producción y distribución de bienes y servicios, sino nuevas exigencias a las empresas que aspiran a participar en el mercado internacional cada día más competitivo.

Estos cambios han transformado el mercado laboral con relación a la organización, naturaleza, forma de trabajo, estructuras y contenido de las ocupaciones y como consecuencia el perfil del trabajador. Para lograr una mayor

participación en la dinámica económica mundial se debe trabajar en torno a factores de competitividad como la innovación, la segmentación de mercados, la adquisición y adaptación de tecnología y la articulación de las cadenas productivas.

La educación es para el país el principal factor de competitividad y las exigencias que se presentan al sector productivo, le generan nuevas y mayores demandas al sistema educativo, para que el nuevo talento humano comprenda, apropie y aplique conocimientos, desarrolle habilidades, aptitudes y destrezas, y actitudes, valores y comportamientos requeridos para las condiciones propias de desarrollo económico y social y las realidades del mercado internacional.

El enfoque de competencias laborales se consolida como una alternativa atractiva para impulsar la formación en una dirección que armonice las necesidades de las personas, las empresas y la sociedad en general; dibujando un nuevo paradigma en la relación entre los sistemas educativo y productivo cuyas repercusiones en términos de Mercado Laboral y Gestión de Recursos Humanos no han hecho sino trazarse en el horizonte del nuevo siglo.

- **Marco Conceptual:** En Colombia opera un sistema organizado para la certificación de la calidad tanto para productos y servicios, como para procesos y sistemas de gestión. Para el talento humano, elemento fundamental de competitividad, en las actuales condiciones de mercado, no se había diseñado ni operado procesos sistémicos que permitan su evaluación y certificación objetiva, y faciliten y orienten formación permanente que contribuya a su mejoramiento continuo.

La necesidad imperante ha sido entonces, la creación de un sistema que oriente procesos para la satisfacción de esas necesidades, vinculando a todos los actores

del desarrollo económico y social: Empresarios, trabajadores, instituciones de educación formal y de formación para el trabajo, y entidades del Estado.

Actualmente el país cuenta con múltiples entidades de formación profesional, con el SENA como líder, que prestan servicios de formación y capacitación en forma independiente, diseñan sus programas desde ópticas distintas, sus instrumentos y procedimientos de evaluación obedecen a parámetros diversos, frecuentemente aislados de las realidades del sector productivo. Sus modelos, basados en la mayoría de los casos, en la transferencia de conocimientos, no corresponden con las necesidades del mundo del trabajo, que exige un nivel de conocimientos, habilidades y destrezas, y un conjunto de actitudes y comportamientos básicos en el mundo globalizado: Trabajo en equipo, liderazgo, innovación, valores y principios corporativos.

El Sistema Nacional de Competencias Laborales vincula un conjunto de entidades que ofrecen formación técnica, tecnológica y de formación profesional, para la estructuración de la respuesta de formación, a partir de la identificación y definición de normas nacionales de competencia laboral, en procesos concertados de los actores sociales del país.

Como subsistemas que conforman el Sistema Nacional de Formación para el trabajo están:

• Normalización de Competencias Laborales: Su finalidad es organizar, estructurar y operar procesos para establecer, en concertación con los sectores productivo, educativo y del gobierno, normas de competencia laboral colombiana, que faciliten la operación de procesos de evaluación. Certificación, formación y gestión del talento humano.

• Evaluación y Certificación: Su objetivo es estructurar y operar un sistema para evaluar y certificar la competencia en las personas, de acuerdo con las normas de

competencia laboral colombiana. Los procesos de evaluación y certificación de competencia laboral facilitan el reconocimiento social de las competencias laborales que tienen las personas, sin importar como fueron adquiridas, facilitando su vinculación y promoción en el trabajo. Este subsistema requiere de organismos certificadores y de evaluadores reconocidos, además del establecimiento de un sistema de gestión de calidad. El Sena, Cenpapel y el Incontec están acreditados para certificar personas.

✿ **Formación por Competencias:** Busca articular la oferta de entidades de educación técnica, tecnológica y formación profesional en el país, para modernizar y mejorar sus currículos, de acuerdo con las necesidades y demandas del sector productivo, garantizando mayor cobertura y servicios de calidad que contribuyan a la competitividad nacional. También diseña herramientas y mecanismos de homologación, equivalencia y convalidación entre los planes de formación basados en competencia y los planes de estudio del sistema educativo formal, para facilitar la transferencia y movilidad entre los dos sistemas para que siempre haya mejoramiento continuo.

3.4 INTRODUCCIÓN AL TABLERO BALANCEADO DE GESTIÓN (TBG)

La presión de la competencia, la necesidad de obtener mejores resultados sin comprometer la inversión y los cambios y reformas continuos obligan a las empresas a asegurarse de que las estrategias que se trazan estén llevándose a cabo correctamente y que los negocios alcancen los niveles de eficiencia operativa que aseguran el éxito. Hoy en día, las organizaciones necesitan mantener la excelencia estratégica y operativa para sobrevivir y enfrentar los desafíos del futuro.

El TBG traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica; siendo un modelo integrado

porque utiliza cuatro perspectivas claves para ver a una organización: Las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento.

Es balanceado porque busca el equilibrio entre indicadores financieros y no financieros, el corto y el largo plazo, los indicadores de resultados y los de procesos. También tiene la particularidad de hacer visible otras dimensiones que dan rumbo a la dirección estratégica y que permiten establecer datos y métricas que guiarán el análisis de resultados de cada una de estas perspectivas.

Figura 10. Perspectivas del TBG



- **Perspectiva Financiera:** Vincula objetivos de cada unidad de negocio con la estrategia de la empresa. Sirve de enfoque para todos los objetivos e indicadores de todas las demás perspectivas.
- **Perspectiva Cliente:** Identifica los segmentos de cliente y mercado donde se va a competir. Mide las propuestas de valor que se orientan a los clientes y mercados. Evalúa las necesidades de los clientes, como su satisfacción, lealtad, adquisición y rentabilidad con el fin de alinear los productos y servicios con sus preferencias. Traduce la estrategia y visión en objetivos sobre clientes y segmentos y son estos los que definen los procesos de marketing, operaciones, logística, productos y servicios.

- **Perspectiva de Procesos:** Define la cadena de valor de los procesos necesarios para entregar a los clientes soluciones a sus necesidades (Innovación, operación, servicio posventa). Los objetivos e indicadores de esta perspectiva se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas de los clientes.
- **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** Se obtienen los inductores necesarios para lograr resultados en las anteriores perspectivas. La actuación del personal se lo refuerza con agentes motivadores que estimulan sus intereses hacia la empresa. Se miden, las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información y el clima organizacional para medir la motivación y las iniciativas del personal.

Estas perspectivas le recuerdan a las organizaciones que es importante tener objetivos estratégicos en todas las dimensiones clave y que no se deben centrar únicamente en la rentabilidad presente sino en aspectos no financieros indispensables para alcanzar rentabilidad futura.

Los mapas estratégicos, conjunto de objetivos que integran las distintas perspectivas y a los que se les alinean métricas de resultados, son el aporte conceptual más importante del TBG. Son útiles a la hora de priorizar, valorar la importancia y englobar objetivos.

3.4.1 Etapas. Las etapas para construir un tablero balanceado de gestión se han agrupado en cuatro fases:

- **Orientación al Diseño:** Son los aspectos que deben tenerse en cuenta para la selección de los indicadores (La empresa, las características del negocio, las estrategias a seguir para triunfar ante la competencia, etc.), Son estos aspectos los que hacen que ciertos indicadores sean para determinada empresa y no para otras.

- **Arquitectura de Indicadores:** Es la definición, en cada nivel y puesto, de los objetivos, metas, indicadores, formas de cálculo, valores de referencias (históricos de la empresa, de la competencia y “ mejores prácticas”) y forma de presentación, (lo ideal es que permita una rápida interpretación del tema), encadenados verticalmente de acuerdo a los procesos y a la organización. La selección de indicadores clave para la Alta Dirección suele ser una mezcla equilibrada de indicadores físicos y monetarios, entre información interna e información de contexto, entre información de corto y mediano plazo. La selección de los indicadores implica tomar en cuenta los sistemas de remuneración variable usados y la existencia de programas de cambios (continuos o discontinuos).

- **Informática:** Es la definición de cómo de van a recolectar los datos, que tipo de base de datos se va a usar. Para esto, se debe tenerse en cuenta los recursos y tiempo disponible de la empresa, el hardware y software utilizado por la compañía. Los sistemas de información del Tablero Balanceado de Gestión, permiten la condensación de la información y su investigación, tienen semáforos que señalan los desvíos importantes y permiten el control, visualizando gráficamente y posibilitan simulaciones del tipo “que pasa si...”. Presentan información externa e interna, etc.

- **Utilización:** Cada meta, precisada con un indicador, implica establecer un plan de acción para lograrla y un presupuesto. El monitoreo de lo realizado facilita la conducción, la toma de acciones correctivas y la evaluación de personal.

3.4.2 Beneficios. La mayoría de los gerentes sabe que las palabras Tablero Balanceado de Gestión, se usan para mencionar sistemas de información gerencial cuyo propósito es ayudar a la toma de decisiones, ya que un uso adecuado de indicadores permite un mejor control, planteamiento y conducción de la organización. Los principales logros de un tablero de comandos son:

- Integra el proceso de planteamiento y presupuesto de la empresa, es decir cada meta cuenta con un plan, un programa y un presupuesto que permitirá cumplirla.
- Facilita el diálogo con el personal y el análisis de acciones correctivas.
- Permite a su vez evaluar el desempeño de las personas a partir del cumplimiento de los objetivos asignados.
- Mejora la toma de decisiones del gerente, es decir, la identificación de alternativas de acción y selección de alguna de ellas.

3.5 ADMINISTRACIÓN POR POLITICAS

Es un sistema gerencial proveniente de Japón, también conocido como “Hoshin Kanri”, que busca mediante un proceso participativo establecer, desplegar y posteriormente autocontrolar las metas fundamentales de la organización y de su alta gerencia para asegurar que dichas metas serán alcanzadas en todos los niveles de la organización. Este sistema permite que las áreas de una organización, definan la forma y metas particulares con que cada uno de ellas va a contribuir al logro del plan estratégico de la empresa.

Hoshin Kanri, es entonces una mitología para establecer la dirección estratégica de una empresa, basada en el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), que permite una interacción progresiva entre los distintos niveles alrededor de cómo se alcanzarán los objetivos y qué se deberá medir para asegurar el cumplimiento, por medio de un diálogo de doble vía, haciendo evidente la contribución real de las personas al cumplimiento de los objetivos a nivel individual y organizacional. La administración por políticas, se creó con el objetivo de comunicar a todos dentro de la empresa el plan de negocio de una compañía, impulsando a los trabajadores a analizar situaciones, crear planes de mejoramiento, llevar a cabo controles de eficiencia, y tomar medidas necesarias, resultando como beneficio principal el que todos enfocan sus esfuerzos hacia los aspectos claves para alcanzar el éxito.

3.5.1 Etapas. Para definir y desplegar los Objetivos Estratégicos anuales, el procedimiento es el siguiente:

1. Se definen estrategias (actividades básicas). Este paso comprende todas las actividades relacionadas con la formulación o revisión de los planes estratégicos de la empresa. El proceso de formulación de la estrategia deberá tener en cuenta los cambios sucedidos en el mercado y el entorno externo de la empresa. Desde el punto de vista del ambiente externo, se debe considerar la situación económica tanto nacional, como internacional, la situación de los mercados actuales y futuros, competencia prevista y actual, desarrollos tecnológicos, cambios en las reglamentaciones y del gobierno, etc.

2. Definición y despliegue de políticas anuales. Este aspecto se fundamenta en la revisión de los resultados alcanzados en el año anterior. La dirección de la empresa solicita información sobre los datos y hechos que le sean útiles para identificar las causas de las desviaciones en el logro de las metas, con el fin de establecer planes de acción y evitar repetir los mismos errores en el siguiente periodo de planificación. Los expertos en dirección de negocios, a este proceso lo han definido como aprendizaje estratégico, que consiste en asumir el proceso de planificación como un proceso de aprendizaje organizacional.

Esta fase tiene como propósito planificar las actividades del nuevo año, pero incorporando el aprendizaje alcanzado en el año anterior. El plan anual refina las amplias áreas de trabajo, en unos pocos objetivos que deben ser alcanzados en el siguiente año. Todas las áreas deben estar involucradas en el desarrollo de los objetivos y planes, para alcanzar el plan anual.

El plan anual resume para cada nivel los objetivos, las metas, estrategias y los elementos de medición que serán empleados para el seguimiento de las actividades del siguiente periodo. Algunos objetivos serán de naturaleza

interfuncional y deberán ser resueltos por personas de diferentes áreas trabajando en equipo.

3. Despliegue de objetivos a áreas. La política es desplegada a cada división, departamento, sección e individuos. Una forma de realizar este trabajo es a través de grupos de directivos en cada nivel que son responsables de desplegar la política a los diferentes niveles de la organización. Cada grupo en el que se produce el despliegue de políticas deberá estar familiarizado con el proceso y conocer las metas y acciones de alto nivel. Estos grupos deberán definir la forma como se va a medir y alcanzar las metas que claramente la soportan.

4. Ejecutar y evaluar la aplicación de la política anual. En este caso se implantan las acciones en cada una de las unidades desplegadas. La comunicación debe ser amplia entre los diferentes niveles de la organización. El sistema de medida que une las metas y acciones de alto nivel con las metas y acciones de niveles inferiores debe ser establecido. Los directivos evalúan y revisan los resultados, enfocándose en la forma de “ayuda a prevenir aquellas situaciones que dificultan el logro de los resultados, en lugar de buscar justificaciones para el no cumplimiento del objetivo”.

5. Diagnóstico de la alta dirección. La aplicación de la administración por políticas requiere de una actividad sistemática de verificación por parte de la alta dirección de la empresa. Se pretende identificar mejoras a nivel corporativo mediante el análisis de la forma como se han logrado cumplir las políticas trazadas anualmente por la presidencia, las dificultades tenidas y los éxitos alcanzados.

3.5.2 Beneficios. La administración por políticas le ofrece a las organizaciones los siguientes beneficios:

- Establecer una estructura sistemática y efectiva para divulgar las políticas generales a largo y corto plazo, desde la alta gerencia hasta los supervisores y trabajadores lo cual asegura su cumplimiento. De esta forma, los planes son transmitidos a los niveles inferiores de la organización, descomponiéndose en cada nivel de la jerarquía hasta que alcance el punto donde las acciones a ejecutar aparezcan con claridad.
- Los conceptos de participación y compromiso de los empleados se convierten en realidad, y éstos se sienten parte activa e importante en las funciones gerenciales de la empresa.
- Contribuye en el desarrollo del recurso humano porque cada área define su papel y responsabilidad, crea ideas para el logro de los objetivos, y así, precisa auto- motivarse para el logro de objetivos más altos.

3.6 HOMOLOGACIÓN DE CARGOS

Ecopetrol y el Sindicato han trabajado conjuntamente, desde el 2000, con el objetivo de modificar el escalafón convencional y convertirlo en una herramienta que responda a las necesidades de la organización y que propicie el desarrollo de los trabajadores.

La homologación de cargos, es un sistema de carreras, parámetros de desarrollo y escalas salariales organizadas para que el trabajador avance en una empresa de acuerdo con los cargos y direccionamientos de la organización.

En Ecopetrol, las carreras están estructuradas de acuerdo con las necesidades y los requerimientos de la organización. La estructura está basada en cargos, competencias, experiencia, polifuncionalidad, nivel de aporte y flujo promocional por competencias.

Cada carrera tiene definido un número de niveles. El flujo promocional entre niveles se hará por evaluación de competencias y desempeño. Se tendrán en cuenta los siguientes aspectos:

- **Experiencia:** Se requiere un mínimo de dos años desempeñando el cargo en la categoría anterior. Sin embargo, cuando la Empresa lo requiera y de acuerdo con sus necesidades por cargos críticos, el comité de Escalafón podrá disminuir este tiempo a un año y tendrá en cuenta a los colaboradores más destacados por desempeño y adquisición de competencias certificada por tutoría.
- **Competencias Técnicas:** El comité escalafón califica a los trabajadores de acuerdo con las actividades que realiza para identificar a aquellas personas que cumplen con los requisitos.
- **Cumplimiento de las Acciones de Formación:** Se requiere demostrar la participación y/o aprobación del ciento por ciento de las acciones de formación para las cuales haya sido convocado y/o programado el colaborador.
- **Evaluación de Desempeño:** Se requiere una calificación mínima del 80% en el cumplimiento de su evaluación total. En caso de no alcanzar la puntuación mínima, se dará otra oportunidad un año después, teniendo en cuenta los mismos factores de evaluación.

Las decisiones relacionadas con el flujo promocional entre niveles serán evaluadas por los respectivos Comités de Flujo Promocional que estarán conformados por el jefe de departamento, sus coordinadores y supervisores.

Para la organización y el funcionamiento del Comité en cada dependencia, se tendrán en cuenta los siguientes criterios:

- Estructurar y darle consistencia a la revisión del flujo promocional.

- Estimular el desarrollo de las competencias en los colaboradores.

En cada nivel existen categorías. El flujo promocional entre categorías se realizará con base en la evaluación de desempeño. Se tendrán en cuenta los siguientes aspectos:

- **Experiencia:** Se requiere un mínimo de dos (2) años desempeñando el cargo para cambio de categoría dentro de un mismo nivel.
- **Cumplimiento de las Acciones de Formación:** Se requiere demostrar la participación y/o aprobación del cien por cien de las acciones de formación para las cuales haya sido convocado y/o programado el colaborador.

3.7 GESTIÓN DE DESARROLLO

Es una filosofía administrativa compuesta por las diferentes opciones, llamadas acciones de desarrollo, que puede utilizar la empresa para promover y asegurar las competencias requeridas por el cargo y alcanzar un desempeño efectivo de las personas.

Una acción de desarrollo es un esfuerzo sistemático y planificado para modificar o desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes a través de la experiencia de aprendizaje para conseguir las actuaciones adecuadas de una o varias actividades y habilitar de forma progresiva la realización de tareas de mayor responsabilidad²².

Para planificar la formación necesaria para un trabajador, es necesario saber lo que hace, cómo lo hace y dónde lo hace, y así determinar que capacidades,

²² PRESENTACIÓN de Angela María Corrales, Directora de Desarrollo de Desarrollo de la GCB. Barrancabermeja, 22 Septiembre de 2001.

aptitudes y conocimientos tiene, en cuáles muestra carencia y en función de ello proporcionarle la formación necesaria.

La gestión de desarrollo desde la perspectiva de competencia laboral, evalúa la efectividad de las acciones de desarrollo en términos de los aprendizajes demostrados. Por eso, no están relevantes el registro de los cursos de capacitación sino la evolución de la competencia del personal a través de las evidencias demostradas en el tiempo. Esto es un indicador de la efectividad de la organización en cuanto a la generación de nuevos saberes y un insumo para acciones de mejora.

3.7.1 Modalidades de Acciones de Desarrollo. Cada empresa puede definir las distintas alternativas que utilizará, para desarrollar las competencias de sus funciones y asegurar la mejor adecuación al cargo. Estas modalidades pueden agruparse en 5 distintas clases de acción de desarrollo:

- **Entrenamiento en el aula:** Comprende cursos, diplomados, postgrados, talleres, charlas, congresos y conferencias. Son programas formales cuya finalidad es la de habilitar a la persona en una aptitud, conocimiento y/o destreza específica y por lo general se desarrolla en un aula de clase.
- **Rotación:** Consiste en el movimiento temporal de personal entre cargos de una organización, en el cual se asume funciones que permiten a la persona ampliar su visión sobre un proceso y/o desarrollar nuevas habilidades.
- **Pasantía:** Es una acción de desarrollo interinstitucional eminentemente práctica que le permite a la persona compartir experiencias y conocimientos con los funcionarios de otras empresas.

- **Visita Industrial:** Consiste en el desplazamiento de funcionarios a otras compañías con el fin de conocer otras técnicas, tecnologías y procesos exitosos que pueden llegar a ser aplicables en la organización.
- **Entrenamiento en el puesto:** Es una acción planificada, encaminada a que el trabajador adquiera la experiencia requerida para el desempeño efectivo de una o varias actividades en el puesto de trabajo por medio de la explicación de la secuencia lógica del proceso y su práctica.

3.7.2 Beneficios. El desarrollo del talento humano prepara a los individuos para desempeñar nuevas funciones y cumplir responsabilidades más concretas, simultáneamente constituye un arma poderosa en contra de fenómenos como la obsolescencia de los conocimientos del personal, los cambios sociales y técnicos y la tasa de rotación del personal.

La gestión del desarrollo con base en competencias, aporta innumerables ventajas como:

- La concientización de los equipos para que asuman la corresponsabilidad de su autodesarrollo. Tornándose en un proceso de Ganar – Ganar desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.
- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- La identificación de los puntos débiles permitiendo intervenciones de mejoras que garantizan los resultados.
- El gerenciamiento del desempeño sobre la base de objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa.
- El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.

- Cuando se instala la gestión de desarrollo con base en competencias se evita que los gerentes y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo.
- La posibilidad real de cuantificar y observar en términos económicos los resultados de la inversión hecha en capacitación.

3.8 GESTIÓN DE DESEMPEÑO

La gestión de desempeño es un proceso sistemático y periódico para la mejora continua de la gestión directiva y la efectividad de la organización, basado en la comunicación integradora y en la participación de todas las personas en el proceso de planificación, gestión, evaluación y reconocimiento de objetivos.

La gestión de desempeño es un proceso que estima la medida en la que los miembros de una organización aportan aquello que ésta espera de ellos, desde un doble enfoque: El qué obtiene una persona como resultado de su trabajo y el cómo una persona desarrolla su puesto para la obtención de resultados.

En este nuevo contexto, la evaluación de desempeño pasa de ser un fin en si misma, a un instrumento o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, a través de una revisión periódica y sistemática del desempeño laboral del personal y el cumplimiento de objetivos. Involucra brindar retroalimentación al trabajador sobre la manera en que cumple sus tareas y su comportamiento dentro de la organización.

3.8.1 Objetivos. Entre los objetivos fundamentales de la gestión de desempeño, se encuentran:

- Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la empresa.
- Establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el funcionario obtiene un resultado negativo.
- Aprovechar los resultados como insumos de otros modelos de recursos humanos que se desarrollan en la empresa.
- Permitir mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral.
- Dar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización, considerando tanto los objetivos empresariales como los individuales.

3.8.2 Etapas. Los siguientes pasos permiten lograr un seguimiento útil de desempeño:

1. Seleccionar el tipo de datos para evaluar el desempeño. La conducta laboral del empleado puede clasificarse según las tres “P”: *Productividad* (lo que se ha logrado), características *Personales* (cómo de ha logrado, la conducta) y *Pericia* (habilidad).

La productividad puede medirse mediante logros laborales específicos. Por ejemplo, el incremento de las ventas, confiabilidad de equipos, etc. Las características personales pueden considerarse como la motivación, aceptación de crítica, colaboración, iniciativa, responsabilidad y el aspecto personal, La evaluación de las características personales es útil, siempre y cuando, estos rasgos se relacionen con la tarea. A menudo una característica personal puede convertirse en un logro y así, en lugar de referirse a la responsabilidad (característica personal) de un trabajador, por ejemplo, puede tomarse en cuenta la calidad de sus informes sobre las tareas terminadas (productividad). Por último,

la pericia, hace referencia a la capacidad, los conocimientos y la habilidad que demuestra un empleado, en la realización de sus actividades.

2. Determinar quién efectuará la evaluación. Las aportaciones para la evaluación de desempeño laboral pueden proceder de diversas fuentes: El empleado mismo, sus compañeros de trabajo, los supervisores, colaboradores y personas ajenas a la empresa. Las evaluaciones de fuentes múltiples merecen más confianza. A continuación se mencionan los beneficios y dificultades presentadas en el proceso de evaluación de desempeño de acuerdo a las personas seleccionadas para realizarlo:

• El empleado: Por lo general, el empleado conoce bastante bien su desempeño diario y cómo lo puede mejorar. Sin embargo, el trabajador también tiene un interés personal en darse evaluaciones positivas y puede beneficiarse por la evaluación externa.

• Los compañeros del trabajo: En algunos casos, los compañeros de trabajo miden mejor el desempeño laboral de un colega que su supervisor, si bien dichas evaluaciones suelen ser considerables. En otras, un trabajador puede criticar duramente a un compañero simplemente porque le molesta. La evaluación de los compañeros es, generalmente anónima y proviene de varias fuentes. El anonimato por un lado es necesario y por otro se presta a abusos.

• El Supervisor: Por lo general, las evaluaciones de desempeño realizadas a partir de la información obtenida del supervisor inmediato son las más comunes. A menudo, los supervisores están en mejores condiciones para realizar una evaluación sincera. En este tipo de evaluación, el peligro reside en el grado de autoridad e influencia ejercido por una sola persona.

✦ Los colaboradores: Esta evaluación no es común, pero puede usarse. Cuando los colaboradores aportan material para la evaluación de sus supervisores, éstos suelen mejorar sus relaciones y controlar actitudes amedrentadoras. Esta evaluación, como la de los compañeros de trabajo, debe ser anónima y variada.

✦ Las personas externas a la empresa: Cuando existe contacto permanente con los clientes o contratistas de la organización.

3. Decidir sobre una filosofía de evaluación. Los sistemas de evaluación de desempeño pueden ser clasificados en dos grandes grupos: Los que comparan los trabajadores entre sí y los que comparan a los empleados con un criterio establecido.

✦ Comparación con otros trabajadores: Por lo general, cuando se comparan los empleados entre sí, un pequeño grupo de empleados se destaca, la mayoría del personal se sitúa en el medio, y otro pequeño grupo queda categorizado como inferior, en lo se denomina una curva normal de distribución.

✦ Comparación con un criterio o norma: Este sistema permite a un supervisor clasificar el desempeño de los empleados independientemente del presentado por otros empleados, En este caso tanto supervisor como empleados comparten un mismo marco de referencia para valorar con exactitud las modificaciones del desempeño a largo plazo.

3.8.3 Responsables. Todos los funcionarios en una organización son responsables de la evaluación de la gestión de desempeño a través de su participación en las distintas actividades que la componen. La realización de evaluaciones de desempeño debe ser soportada por el área de Dirección de Desarrollo a través de herramientas que facilite su gestión y su ejecución, siendo responsabilidad de todas aquellas personas que ocupen cargos de dirección y que

tengan personal a cargo, generalmente es el supervisor inmediato el funcionario más indicado para realizar este proceso, sin desconocer que también lo podrían realizar los colegas o colaboradores.

3.8.4 Periodicidad de las Evaluaciones de Desempeño. Se presenta de forma muy distinta en la mayoría de las organizaciones. En algunas existe como proceso de bajo impacto relacionado con la determinación de resultados y/o evaluación final. En otras organizaciones, muy especialmente aquellas orientadas al futuro y las interesadas en conseguir una mejora del desempeño empresarial a base de centrar la atención con los aspectos conductistas, la evaluación de la gestión de desempeño se da como un proceso continuo y a largo plazo, con un alto valor añadido.

Formalmente debe realizarse anualmente, semestralmente o trimestralmente, el seguimiento o evaluación de desempeño, de acuerdo a las características y objetivos de la organización. Para efectos de este proyecto de grado, se llegará hasta el seguimiento de objetivos de resultados de los funcionarios de la Superintendencia de Operaciones del Río- Ecopetrol S.A.

3.8.5 Beneficios. El proceso de seguimiento de objetivos de resultado, es importante porque forma parte del sistema de administración del talento humano, que le permite a la organización lograr metas de productividad, efectividad, calidad y rentabilidad mediante el compromiso de todos los funcionarios con el logro de los objetivos del cargo, además de permitir la toma de decisiones concernientes al desempeño y desarrollo de los funcionarios. Los principales logros son:

- Fortalecer la cultura de planeación y autocontrol de la organización para mejorar la calidad del trabajo.
- Ayuda a identificar errores en el diseño del puesto.

- Fortalece la función del jefe como orientador de los trabajadores y/o colaboradores.
- Fomenta el trabajo en equipo.
- Logra el compromiso y responsabilidad de cada funcionario en el cumplimiento de los objetivos individuales y empresariales.
- Fomenta la participación y cooperación de jefes y colaboradores.
- Permite identificar personal con potencial valioso.

4. SITUACIÓN ACTUAL

La etapa inicial para la elaboración del presente proyecto, fue conocer la situación actual de la Superintendencia de Operaciones del Río, conociendo las áreas, actividades, procesos, funciones, planta de personal, etc., con el fin de definir los aspectos esenciales críticos sobre los cuales se requiere trabajar, identificando las causas raíces que influyen en el área de personal.

4.1 ORGANIZACIÓN FUNCIONAL Y ESTRUCTURAL DE LA SUPERINTENDENCIA DE OPERACIONES DEL RÍO (SAR)

4.1.1 Función Básica. Operar y optimizar los campos a su cargo en concordancia con las políticas y metas establecidas por la Vicepresidencia de Producción para obtener la máxima rentabilidad dentro de los estándares de responsabilidad Integral.

4.1.2 Dependencias de la SAR. Dentro de los dos Departamentos que tiene la SAR: Departamento de Producción del Río y Departamento de Mantenimiento del Río, se encuentran cinco Coordinaciones que son dirigidas por un Coordinador que tiene a su cargo varios supervisores designados a cada área, y su vez, los supervisores tienen a su cargo el personal necesario para cada labor.

▪ Departamento de Producción del Río

• Función Básica: Garantizar la producción de crudo de los campos Casabe, Peñas Blancas, Cantagallo, Yariguí, Sogamoso, Cristalina y Garzas; responder el desarrollo adecuado de los yacimientos del área de Casabe y Cantagallo e incorporar nuevas reservas en concordancia con las políticas y metas establecidas por la VPR para garantizar la rentabilidad económica dentro de los estándares operacionales y de seguridad de la SAR.

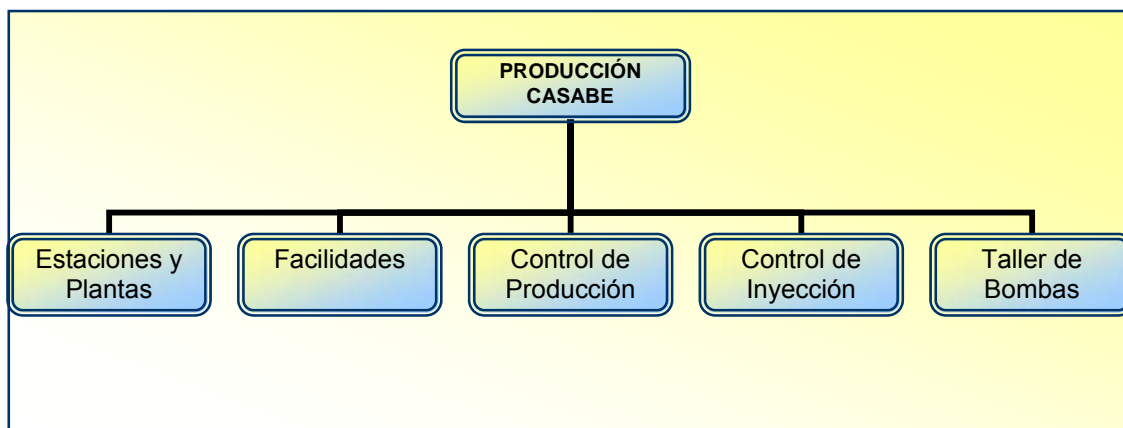
El Jefe del Departamento de Producción del Río es el Ingeniero: Carlos Fernando Rueda Silva, quien es el encargado de dirigir y coordinar las diferentes acciones que se deban llevar a cabo, junto con las tres coordinaciones que le apoyan.

En la figura 7 del capítulo 2, se puede observar la estructura organizacional del Departamento de Producción del Río.

- Función Básica de la Coordinación de Producción Casabe: Responder por la producción de aceite de los Campos de Casabe, Peñas Blancas y Bajo Río, planeando, programando y coordinando las operaciones de extracción, recolección, tratamiento y control de calidad del aceite entregado a refinería, al menor costo de producción; lo anterior involucra la programación de los servicios de varilleo necesarios a los pozos. Controlar la inyección de Agua al yacimiento teniendo en cuenta los parámetros establecidos por la Unidad de Yacimientos, esto incluye la planeación, programación y ejecución de tareas para cumplir los pronósticos de producción. Así como la optimización del equipo del subsuelo y superficie de los pozos y de los procesos que se realizan en las Estaciones de Recolección. Finalmente, es responsabilidad de la Coordinación captar, tratar y suministrar las aguas de inyección y potables en los volúmenes y condiciones de calidad exigidas para cada caso. Asegurar el funcionamiento óptimo de la Red

Contraincendio del Campo (involucra equipos móviles como estáticos). El Coordinador encargado de dirigirla es el Ingeniero Jorge Gabriel Meléndez.

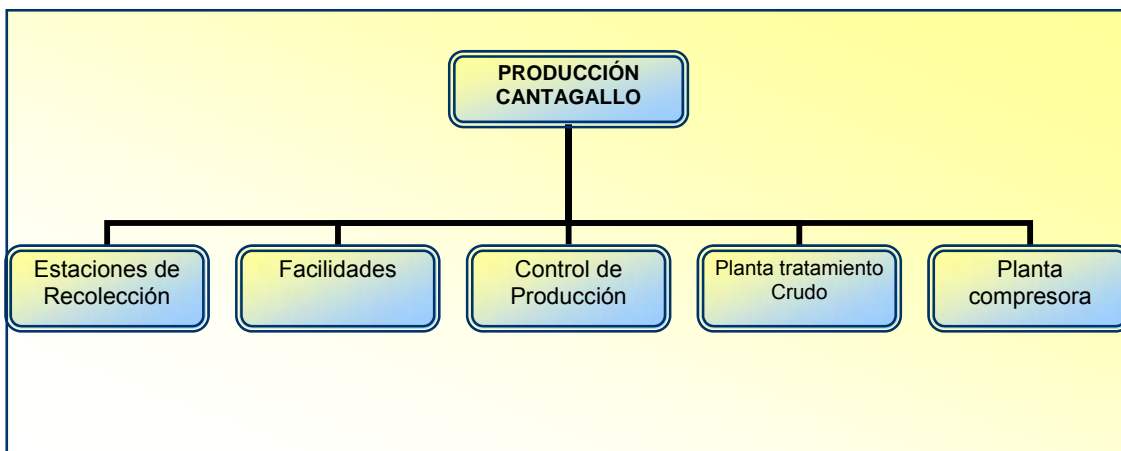
Figura 11. Estructura Organizacional Producción Casabe



Fuente: Información Planta de Personal GRM

- Función Básica de la Coordinación de Producción Cantagallo: Mantener en óptimas condiciones las facilidades de superficie garantizando el tratamiento y almacenamiento de la producción de crudo y gas del campo. Garantizar, verificar y optimizar los procesos de recolección y tratamiento de crudo y gas que se envía a la VIT y GCB. El Coordinador encargado de dirigirla es el Ingeniero Duilio Alterio Castro.

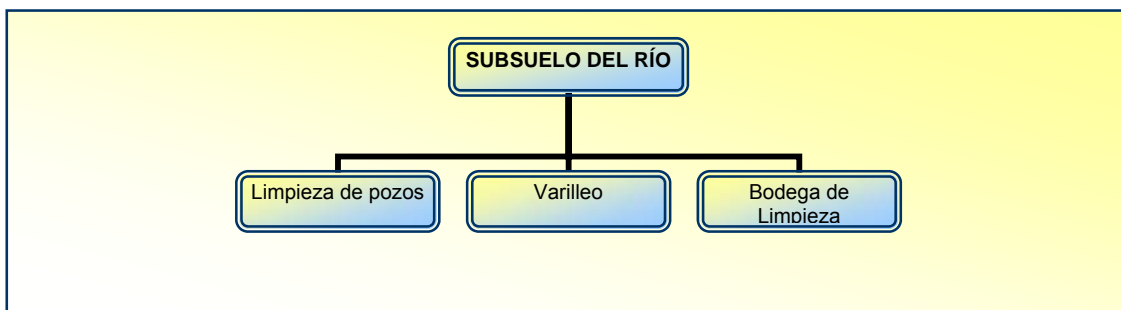
Figura 12. Estructura Organizacional Producción Cantagallo



Fuente: Información Planta de Personal GRM

- Función Básica de la Coordinación de Subsuelo del Río: Ejecutar los programas de trabajo, los cuales involucran operaciones como cañoneo, cementación, pesca, limpieza de arena, control de arena, reparación de revestimiento, cambio y mantenimiento de varilla y de bombas de subsuelo, en los pozos de los campos de Casabe y Cantagallo, de acuerdo con directrices de seguridad y operación, impartidas por la Gerencia Regional del Magdalena que permita contribuir a sostener y alcanzar los niveles de producción establecidos para esta Gerencia. El Coordinador encargado de dirigirla es el Ingeniero Jairo Delgado.

Figura 13. Estructura Organizacional Subsuelo del Río



Fuente: Información Planta de Personal GRM

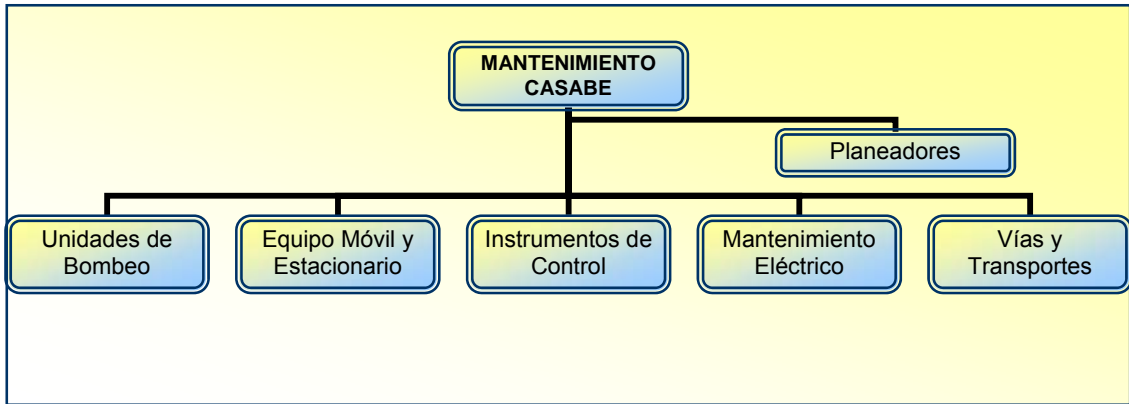
▪ **Departamento de Mantenimiento del Río**

• **Función Básica:** Garantizar el mantenimiento eficiente en las áreas de mecánica, eléctrica, instrumentos, tubería y obras civiles, en pozos, unidades productivas, estaciones de recolección, tratamiento, bombeo, plantas de inyección de agua, compresión de gas, energía eléctrica y sistemas de medición de hidrocarburos en la Superintendencia, mediante la ejecución de los programas de mantenimiento correctivo, preventivo, predictivo, mantenimiento con parada de planta, proyectos de mantenimiento, mantenimiento contratado, administración de inventarios y de herramientas, permitiendo la operación permanente y con responsabilidad integral.

El Jefe del Departamento de Producción del Río es el Ingeniero: Didier Saldarriaga Patiño, quien es el encargado de dirigir y coordinar las diferentes acciones que se deban llevar a cabo, junto con las dos coordinaciones que le apoyan.

- **Función Básica de la Coordinación de Mantenimiento Casabe:** Coordinación de actividades de ejecución de trabajos con los recursos de los talleres de mantenimiento de mecánica de campo, maquinas herramientas y automotor, de acuerdo a la programación de mantenimiento preventivo, brindando un trabajo oportuno que permita el cumplimiento y calidad de los trabajos asignados. El Coordinador encargado de dirigirla es el Ingeniero Miller Quintero.

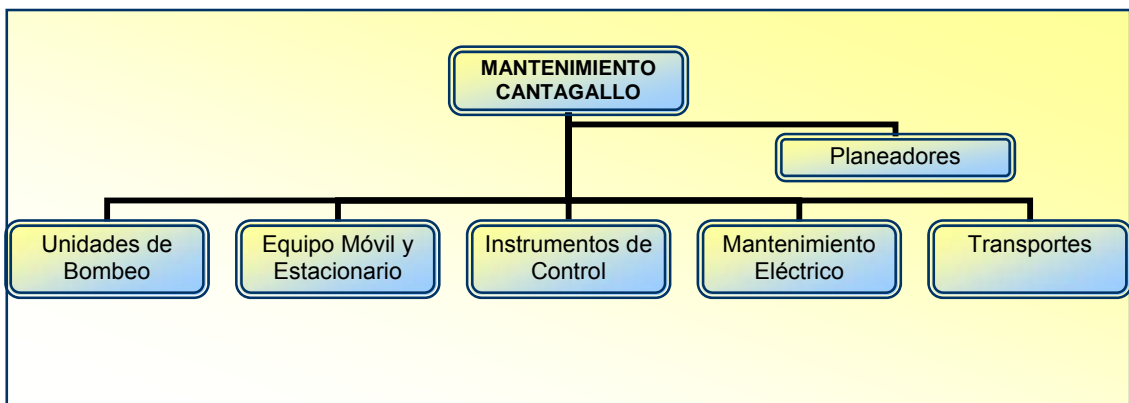
Figura 14. Estructura Organizacional Mantenimiento Casabe



Fuente: Información Planta de Personal GRM

- Función Básica de la Coordinación de Mantenimiento Cantagallo: Organizar, verificar, asegurar y controlar la ejecución de las actividades y recursos de mantenimiento a su disposición en la coordinación, de acuerdo con los planes y programas de mantenimiento y las contingencias operacionales, contribuyendo al logro de las metas y ejecución de los programas al tenor de las políticas de la superintendencia. El Coordinador encargado de dirigirla es el Ingeniero Catalino Alfaro.

Figura 15. Estructura Organizacional Mantenimiento Cantagallo



Fuente: Información Planta de Personal GRM

4.1.3 Planta de Personal. Con el objeto de visualizar las actividades de desarrollo de personal, se estructuró de forma detallada y minuciosa la planta de personal, en el cual se contempló un listado donde indica el nombre y el número de cargos para cada una de las dependencias que conforman la SAR. El manejo de la planta de personal debe ser sin embargo flexible dentro de la empresa, con el objeto de atender urgencias que requieren en forma inmediata la información, debido a que la planta de personal genera constantes cambios, como por ejemplo: Ascensos de personal, rotación, finalización de contrato, nuevos ingresos, cambio de nómina, etc., para obtener un mejor manejo de la información de personal, se diseñó la Sistematización de la Planta de Personal SAR, la cual se mostrará en detalle en el capítulo 8 de este proyecto de grado.

- **Estructura de Cargos SAR, año 2005:** Con el fin de conocer como estaban clasificados los cargos de los convencionales antes del nuevo escalafón, a continuación se relaciona la Estructura de Cargos del año 2005 de la Superintendencia de Operaciones del Río:

Cuadro 2. Estructura de Cargos SAR, año 2005

SUPERINTENDENCIA DEL RÍO				
Coordinación	Dependencia	Nómina	Cargo	Número
<u>Superintendencia Del Río</u>	Superintendencia Del Río	D	Superintendente	1
	Superintendencia Del Río	D	Profesional Pleno	1
	Superintendencia Del Río	D	Profesional Entrenamiento	1
	Superintendencia Del Río	C	Oficinista	1
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DEL RIO				
Coordinación	Dependencia	Nómina	Cargo	Número
<u>Departamento Producción Río</u>	Departamento Producción	D	Jefe de Departamento	1
	Departamento Producción	D	Profesionales Senior	4
	Departamento Producción	C	Oficinista	1

<u>Producción Casabe</u>	Producción Casabe	D	Coordinador	1
	Control Producción	D	Profesionales Producción Pleno	2
	Control Producción	D	Profesionales Entrenamiento	2
	Control Producción	D	Técnico de Producción	1
	Control Producción	C	Ayudante Técnico	1
	Control de Inyección	D	Profesional Producción Sr.	1
	Control de Inyección	C	Reparador de Plantas 1A	1
	Control de Inyección	C	Recorredor áreas de inyección	1
	Estaciones y Plantas	D	Profesional Producción Pleno	1
	Estaciones y Plantas	D	Técnicos de Producción	7
	Estaciones y Plantas	C	Ayudantes Técnicos	6
	Facilidades	D	Profesional Producción Sr.	1
	Facilidades	C	Asistente de Operación	1
	Facilidades	C	Bomberos 1A	5
	Facilidades	C	Operador de Contraincendio 1A	1
	Facilidades	C	Operador de Producción 1A	3
	Facilidades	C	Reparador de Planta 1A	2
	Facilidades	C	Ayudante Técnico	1
	<u>Producción Cantagallo</u>	Producción Cantagallo	D	Coordinador
Control de Producción		D	Profesional Producción Pleno	1
Control de Producción		D	Profesional Producción Junior	1
Estaciones y Plantas		D	Profesional Producción Pleno	1
Estaciones y Plantas		D	Profesional Entrenamiento	1
Estaciones y Plantas		C	Operador de Producción 1A	6
Estaciones y Plantas		C	Recorredor de Pozo	5
Estaciones y Plantas		C	Asistente de Producción	1
Estaciones y Plantas		C	Ayudante Técnico	2
Facilidades		D	Supervisor	1
Facilidades		D	Profesional Entrenamiento	1
Facilidades		D	Técnico de Producción	1
Facilidades		C	Ayudante Técnico	6

<u>Subsuelo del Río</u>	Subsuelo del Río	D	Coordinador	1
	Limpieza de Pozo	D	Profesional Producción Pleno	3
	Limpieza de Pozo	D	Supervisor	5
	Limpieza de Pozo	D	Profesional Entrenamiento	14
	Limpieza de Pozo	C	Operador de Producción 1A	1
	Limpieza de Pozo	C	Asistente de Operaciones	2
	Limpieza de Pozo	C	Asistente de Producción	2
	Limpieza de Pozo	C	Ayudante Técnico	8
	Equipo Reacondicionamiento y Varilleo	C	Operador de Producción 1A	3
	Equipo Reacondicionamiento y Varilleo	C	Asistente de Operaciones	6
	Equipo Reacondicionamiento y Varilleo	C	Operador	35
	Equipo Reacondicionamiento y Varilleo	C	Wincheros y Operadores	2
	Equipo Reacondicionamiento y Varilleo	C	Mecánico Automotriz III	1
	Equipo Reacondicionamiento y Varilleo	C	Ayudante Técnico	37
	Taller de bombas	D	Técnico	1
	Taller de bombas	C	Operador	2
	Taller de bombas	C	Wincheros y Operadores	2
	Taller de bombas	C	Aux. de Materiales	1
	Taller de bombas	C	Ayudante Técnico	4
	Taller de bombas	C	Operador Equipo Pesado	1
DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO DEL RIO				
Coordinación	Dependencia	Nómina	Cargo	Número
<u>Departamento Mantenimiento Río</u>	Departamento Mantenimiento Río	D	Jefe de Departamento	1
	Departamento Mantenimiento Río	C	Oficinista	1
	Ingeniería de Confiabilidad	D	Coordinador	1
	Ingeniería de Confiabilidad	D	Profesional Mantenimiento Sr.	2
	Ingeniería de Confiabilidad	D	Supervisor	1

<u>Mantenimiento Casabe</u>	Mantenimiento Casabe	D	Coordinador	1
	Planeadores	D	Profesional Mantenimiento Junior	2
	Planeadores	D	Profesional Mantenimiento	2
	Planeadores	D	Profesional Mantenimiento Pleno	1
	Bodega de Materiales	D	Profesional Entrenamiento	1
	Equipo Móvil y Estacionario	D	Profesional Mantenimiento	1
	Equipo Móvil y Estacionario	C	Mecánico	1
	Equipo Móvil y Estacionario	C	Mecánico 1A	6
	Equipo Móvil y Estacionario	C	Mecánico Automotriz III	1
	Equipo Móvil y Estacionario	C	Mecánico Automotriz 1A	2
	Equipo Móvil y Estacionario	C	Ayudante Técnico	2
	Instrumentos de Control	D	Profesional Mantenimiento Pleno	1
	Mantenimiento Eléctrico	D	Supervisor	1
	Mantenimiento Eléctrico	D	Técnico	1
	Mantenimiento Eléctrico	C	Electricista 1A	3
	Mantenimiento Eléctrico	C	Electricista III	3
	Mantenimiento Eléctrico	C	Ayudante Técnico	1
	Unidades de Bombeo	D	Supervisor	1
	Unidades de Bombeo	C	Mecánico 1A	2
	Unidades de Bombeo	C	Mecánico II	2
	Unidades de Bombeo	C	Operador Equipo Pesado II	2
	Unidades de Bombeo	C	Auxiliar Materiales I	1
	Unidades de Bombeo	C	Ayudante Técnico	1
	Vías y Transportes	D	Supervisor	1
	Vías y Transportes	C	Operador Equipo 1ª	1
	Vías y Transportes	C	Operador Equipo II	1
<u>Mantenimiento Cantagallo</u>	Mantenimiento Cantagallo	D	Coordinador	1
	Planeador	D	Técnico Junior	1
	Equipo Móvil y Estacionario, Unidades de Bombeo	D	Supervisor	1
	Equipo Móvil y Estacionario, Unidades de Bombeo	D	Profesional Mantenimiento Junior	2
	Equipo Móvil y Estacionario, Unidades de Bombeo	D	Mecánico	4
	Equipo Móvil y Estacionario, Unidades de Bombeo	C	Ayudante Técnico	2

<u>Mantenimiento</u> <u>Cantagallo</u>	Instrumentos de Control	D	Técnico	1
	Mantenimiento Eléctrico	D	Supervisor	1
	Mantenimiento Eléctrico		Profesional Mantenimiento Junior	1
	Mantenimiento Eléctrico	C	Electricista III	2
	Transporte	C	Operador Pesado Equipo II	1
	Transporte	C	Ayudante Técnico	2

4.1.4 Surgimiento del movimiento obrero y el sindicalismo²³. La invención de la máquina de vapor y el cambio de los métodos artesanales por unos más industrializados en la explotación de carbón y la producción de textiles –entre otros-, así como la reforma en la tenencia de tierras impulsada por el gobierno inglés (los tradicionales terrenos comunitarios se titularon a nombre de un solo dueño) impulsaron al campesinado británico a migrar a las ciudades industrializadas con la expectativa de buscar ingresos que les permitieran su subsistencia.

Las movilizaciones masivas conllevaron a la abundancia de mano de obra en las ciudades de desarrollo fabril, situación que facilitó a los nacientes industriales fijar salarios minúsculos en condiciones laborales poco dignas.

Es en este contexto cuando se gesta la Revolución Industrial y con ella surge el movimiento obrero, impulsado en un principio por los trabajadores ingleses de finales del siglo XVIII, que agobiados por las difíciles condiciones de trabajo a las que estaban sometidos, comenzaron a exigirle a los dueños de las máquinas y de las fábricas el mejoramiento de sus garantías laborales.

²³ OBSERVATORIO. Programa Presidencial de Derechos Humanos y DIH. No. 6, Septiembre de 2005..

Entre las causas de la sublevación obrera se encuentran los bajísimos sueldos, las extensas jornadas de trabajo, que para los niños sobrepasaban las 12 horas y para los hombres y las mujeres superaba las 14 e incluso las 16 y las insalubres condiciones laborales. A este panorama, se sumaban condiciones de vivienda indignas y escaso acceso a servicios médicos y sanitarios.

La consolidación de este movimiento también estuvo influenciada por el advenimiento de doctrinas políticas que rechazaban el afianzamiento y la expansión del capitalismo en la industria. Poco a poco la propuesta del movimiento obrero se extendió por el mundo y con el tiempo se fueron consolidando los sindicatos.

• Definición de Sindicato²⁴: Se pueden entender como “asociaciones libres y voluntarias y democráticas, cuyo principal anhelo y cometido es mejorar la situación económica y social de sus afiliados y, en general, de todos los asalariados. Su labor no está limitada en el tiempo y su fundamento es la solidaridad de los trabajadores que se basa en la coincidencia de intereses”.

• Mejoras salariales y productividad²⁵: La mejora de la productividad debe ser el instrumento para una mayor competitividad y la generación de mayores beneficios que permitan destinar parte de estos a la reinversión para la mejora de los sistemas productivos, la investigación, el desarrollo y la innovación (I+D+I), de nuevos productos y métodos de producción compatibles con un desarrollo sostenible y la preocupación y mejora permanente del medio ambiente, la formación continua, así como, para la mejora laboral, social y económica de los trabajadores y trabajadoras de la empresa.

²⁴ <http://www.dgb.de/>

²⁵ Programa de Acción de la Unión Sindical Obrera. En: CONGRESO CONFEDERAL 16, 17 y 18 Bogotá, 2005

La negociación salarial y la productividad tendrán en cuenta promover la homologación salarial bajo el principio de “a igual trabajo, igual salario” en el ámbito de las Administraciones Públicas.

4.1.5 Comités de Personal. Para obtener un mejor control administrativo sobre las finalizaciones y renovaciones de los funcionarios de la nómina temporal de la SAR, se vio la necesidad de realizar Comités de Personal porque anteriormente cada vez que un funcionario finalizaba contrato, la líder de la Regional de Personal enviaba un correo interno al jefe inmediato solicitando su aprobación para la renovación del contrato, y en muchos casos los jefes no respondían a tiempo el correo, viéndose la líder en la necesidad de llamarlos para preguntarles la decisión sobre la continuidad de los contratos, por lo tanto no quedaba en copia dura este proceso.

La diferencia que existe entre el Comité de Personal y el Comité de Reclamos, es que este segundo fue creado para atender las peticiones de carácter laboral de los trabajadores sindicalizados, reemplazando la jurisdicción ordinaria laboral y el Comité de Personal se creó para tener transparencia de las decisiones tomadas sobre las terminaciones de contrato de todos los trabajadores convencionales y directivos de la Superintendencia de Operaciones del Río.

En la SAR se empezaron a realizar Comités de Personal desde 15 Septiembre de 2005, lográndose obtener la realización de 3 Comités de Personal en el año 2005 y 2 Comités de Personal SAR para este año 2006, en el que se tratan los temas pertinentes a la finalización y continuación de contratos del personal temporal de la Superintendencia. Los Comités de Personal para el año 2005, se realizaron cada mes y medio, y para el año 2006 se tomó la decisión con el Superintendente de realizarlos trimestralmente, en éstos comités se presentan los funcionarios que finalizan contrato en ese periodo, la dos últimas evaluaciones y se obtiene un promedio, los Jefes, Coordinadores y Superintendente toman decisiones sobre la

continuidad o no de los contratos de los funcionarios, teniendo en cuenta las estrategias del negocio sobre la planta óptima de la SAR. Se realiza un Acta por cada Comité, donde contiene las decisiones tomadas, debido a que la información que contiene el acta es confidencial, en el Anexo A se puede observar la primera hoja del acta del primer comité de este año 2006, además se asignan compromisos a los responsables del proceso, por ejemplo: Realizar la Gestión para la ubicación de la Ingeniera Olga Agudelo al Grupo de Ingeniería, teniendo en cuenta la estructura organizacional de la SAR.

Se solicitó en Septiembre de 2005, la creación del Comité de Personal SAR en el portal de compromisos de la intranet, con el fin de tener control sobre el cumplimiento de los acuerdos establecidos en el comité. Los compromisos se incluyen en la red, cada uno tiene una fecha establecida para ser cumplidos y a los responsables del mismo les llega al correo interno de Ecopetrol S.A., donde indica que el compromiso esta próximo a vencerse.

La autora del proyecto, era la encargada de organizar y realizar los Comités de Personal de la SAR, siendo la moderadora durante la presentación, y además era la titular en el Portal de Compromisos de la intranet.

Figura 16. Portal de Compromisos

SEGUIMIENTO COMPROMISOS COR

E0117222 - Liliana María Cortes García

En este portal usted podrá consultar o ingresar nuevos compromisos generados en las diferentes reuniones del ECC

TIPO REUNION: COMITÉ DE PERSONAL SAR

RESPONSABLE/REGISTRO: [Empty]

TEMA: [Empty]

STATUS: (No Filtrar)

DELEGADO - REGISTRO: [Empty]

FECHA ORIGEN: [Empty]

FECHA COMPROMISO: [Empty]

COMP. A VENCER: (No Filtrar)

VERIFICADO:

Si desea consultar compromisos seleccione los criterios de búsqueda y haga clic sobre el botón de consultar.

[Ver Estadísticas](#)

Consultar

Resultado de la consulta.

Nro	Tema	Acción a Realizar	Resultado	Archivo	Responsable	Fecha Origen	Fecha Compromiso	Status	Tipo Reunión
16976	ACTA No. 1 COMITÉ DE PERSONAL/ FINALIZACION Y TERM	Enviar archivo a Diana Fuentes A. sobre el manejo estadístico del personal temporal de producción con el propósito de organizar la información.	Archivo enviado a Liliana.		Carlos Fernando Rueda Silva	7/9/2005	16/9/2005	Verde	COMITÉ DE PERSONAL SAR

Fuente: <http://iris/serviciosenlínea/sistemasoperativos/portaldecompromisos/bcabermaja>

4.1.6 Requisiciones. La requisición de personal es un proceso en el cual se realizan una serie de actividades que permiten obtener los documentos necesarios para que las solicitudes sean presentadas y estudiadas, para la aprobación de los cupos de los funcionarios de la Gerencia Regional Magdalena Medio.

Entre las razones para realizar solicitudes de personal se encuentran las siguientes:

- Necesidades de personal debido a la cantidad de trabajo
- Novedades de Personal
- Nuevos Proyectos
- Reemplazos de Jubilaciones
- Terminaciones de Contrato de personal

Concretamente en ECOPETROL las anteriores razones se agrupan en estas tres modalidades de personal TOV (Temporal Ocupando Vacante), por Novedad y por Proyectos.

Se realizaron las siguientes actividades para la realización de las requisiciones de Personal:

1. Realización del balance de la situación actual de la planta de personal.
2. Definición de las necesidades de Personal. En este se realizó reuniones con cada coordinador para identificar las necesidades de personal que se presentan en determinado momento.
3. Justificación de las Necesidades. En este paso se deben preparar los documentos con soportes donde se justifiquen las razones por las cuales es requerido el personal que se solicita.
4. Se diligencia el formato oficial en el cual se presenta la requisición de personal que se encuentra en el Anexo B.
5. Revisión de la carta presupuestal de personal (Xpres) para saber si existe presupuesto para el personal que se solicita. En este caso se revisa el documento y se empiezan a buscar cupos libres dependiendo del centro de costo al cual se quiere ingresar un trabajador; es decir, dependiendo de la coordinación, se debe proceder a buscar el cupo libre equivalente en el presupuesto de personal de la Superintendencia para el año vigente.
6. Se entrega el los documentos al Superintendente para su revisión y corrección.
7. Realización de las correcciones respectivas.
8. La requisición de la Superintendencia del Río es enviada a la líder de la Regional de Servicios al Personal, María Victoria Salazar.
9. La Líder envía el consolidado de la Requisición de la Gerencia Regional Magdalena Medio, para la solicitud formal ante la Gerencia para que sea revisada y presentada y así obtener la aprobación de los cupos.

5. PROCESO DE HOMOLOGACIÓN DE CARGOS

5.1 OBJETO

Definir las actividades y condiciones requeridas para la aplicación del Escalafón Convencional, promoviendo la formación del personal con base en las evaluaciones de competencia y desempeño, requeridas por ECOPETROL S.A. y estableciendo las condiciones y requisitos de ascenso en las diferentes categorías y niveles, con fundamento en el aporte del trabajador a los objetivos de la Empresa.

5.2 ALCANCE

Aplica a todos los colaboradores que desempeñan cargos de la nómina convencional de la Superintendencia de Operaciones del Río, según la estructura de cargos contemplada en el Escalafón General.

5.3 GLOSARIO

Acciones de Formación: Son los diferentes eventos de capacitación o entrenamiento, estructurados para desarrollar las competencias técnicas o humanas, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para el eficaz desempeño del cargo y para contribuir al cumplimiento de la misión institucional.

Capacitación: Eventos de formación que se desarrollan en aula o a través de medios virtuales, que corresponden a educación no formal; pueden ser, entre

laboratorios, parques tecnológicos o afines, seminarios, foros, congresos, simposios y talleres. Involucra la inducción o reinducción para el conocimiento general de la Sociedad.

Carrera: Comprende un conjunto de cargos afines y de complejidad creciente que son requeridos por Ecopetrol para lograr sus resultados.

Categoría: Es cada uno de los rangos salariales en que se divide el escalafón.

Comité de Flujo Promocional: Ejercicio a través del cual se realiza la calificación de competencias de los colaboradores, con el fin de determinar quién o quiénes cumplen los requisitos para su movimiento al siguiente nivel del escalafón, de acuerdo con los requisitos establecidos.

Competencias: Características del individuo que están relacionadas con un desempeño superior/exitoso en el trabajo y que se demuestran a través de conductas observables que corresponden a las actividades o funciones de los cargos o carreras.

Entrenamiento: Eventos de formación que se desarrollan en condiciones de trabajo y que corresponden a educación informal; incluye los que se realizan en el puesto y los que corresponden a transmisión de conocimiento durante la ejecución de procesos y procedimientos por los colaboradores.

Evaluación de desempeño: Es el resultado que cada trabajador obtiene del cumplimiento de los objetivos y metas a su cargo. Se inicia mediante el establecimiento y/o firma de los objetivos individuales de resultado. Esta evaluación será de 360 grados.

Flujo promocional: Es el cambio de categoría dentro de un mismo nivel de carrera.

Nivel: Es un conjunto de categorías que se asocia a cargos de la misma complejidad.

Objetivos: Son los resultados medibles que deben alcanzarse en un periodo determinado y que contribuyen al cumplimiento de los logros del área y del trabajador.

Plan de formación: Es la relación de las acciones de formación requeridas para mantener o mejorar las competencias del colaborador.

Polifuncionalidad: Es la característica requerida por Ecopetrol y que se refiere al desempeño verificable de diferentes funciones y especialidades. Su espíritu es que se conserve la esencia profesional del trabajador y que realice actividades de otras especialidades necesarias y factibles en su área de trabajo.

5.4 ANTECEDENTES

En la pasada negociación, la Empresa denunció los artículos 125, 128 al 136 de la actual Convención Colectiva de Trabajo, incluyendo el anexo único del artículo 129, los cuales están relacionados con el Escalafón actual, por las siguientes razones:

- No permite polifuncionalidad, lo que impide el desarrollo tecnológico de Ecopetrol.
- Automatiza el sistema de ascenso, lo cual no contribuye a un mayor desarrollo ni a mejoras en resultados.
- No facilita la movilidad de los trabajadores entre las diferentes áreas de la Empresa, dificultando una mayor formación y experiencia del personal.

La denuncia buscó el desarrollo de un nuevo escalafón que cumpla con los siguientes requisitos:

- Que satisfaga los requerimientos de Ecopetrol.
- Que permita y reconozca el crecimiento de sus trabajadores en función de su capacidad y aporte.
- Que facilite agilidad en el aprovechamiento del recurso humano.
- Que permita crear una evaluación basada en competencias.

De acuerdo con las directrices del Laudo Arbitral, la Empresa elaboró internamente un nuevo escalafón con la asesoría de expertos externos y la participación de representantes de los negocios.

Además, permitió la participación de la Unión Sindical para que conocieran las reglas, presentaran propuestas y aportaran ideas.

Para la elaboración se tuvieron en cuenta los siguientes criterios básicos: (I) techo escalafonario, (II) homologación, (III) reducción de carreras, (IV) curva única salarial, (V) polifuncionalidad, (VI) grupos salariales, (VII) actualización de cargos, (VIII) capacitación y entrenamiento, (IX) procedimientos de ascenso y (X) definición de funciones.

5.5 ÁREAS RESPONSABLES DEL PROCESO DE HOMOLOGACIÓN

Dirección de Desarrollo y la Central de Servicios al Personal, como se explicó en el capítulo dos (2) de este proyecto, son socios de las diferentes áreas de negocio, a las cuales les ofrece servicios direccionados al desarrollo del talento humano, procesos de reclutamiento, selección, gestión de desempeño, desarrollo de personal y apoyado en comunicaciones organizacionales con un valor adicional de asesoría y consultoría al interior de cada área, conocen los procesos de cada negocio de la Empresa y adicionalmente, tienen la visión general de la Empresa

en términos de gente, análisis organizacional y comunicaciones organizacionales, son los responsables junto con Superintendente, Jefes de Departamento, Coordinadores y Supervisores de la Superintendencia de Operaciones del Río, de lograr una exitosa implementación del Procesos de Homologación aplicado a la nómina convencional.

En Octubre de 2005, se empezó el proceso de divulgación de la implementación del Escalafón Convencional en Ecopetrol, la líder responsable del proceso por parte de la Gerencia Regional Magdalena Medio, solicitó el apoyo de un funcionario en cada Superintendencia; en esa época estaba laborando como estudiante en práctica industrial, con contrato directo con Ecopetrol S.A., por lo tanto por Directrices dadas por el Superintendente de Operaciones del Río, empecé a apoyar las actividades relacionadas con el nuevo Escalafón para la nómina convencional aplicado a la SAR.

5.6 METODOLOGÍA DEL PROCESO DE HOMOLOGACIÓN DE LOS CARGOS CONVENCIONALES DE LA SAR

El objetivo del nuevo escalafón aplicado a la nómina convencional es buscar un desarrollo más equitativo de las personas, para poder contribuir a un mejor rendimiento laboral.

5.6.1 Principios²⁶. Los principios del proceso de homologación son:

- Crecimiento personal
- Promoción por competencias y desempeño
- Claridad sobre las responsabilidades y funciones de los cargos

²⁶ PRESENTACIÓN de Yesid Rodríguez Ardila, Coordinador (e) de Dirección de Desarrollo de la GCB. Nuevo Escalafón Convencional, Febrero de 2006.

- Acorde con el entorno
- Movilidad laboral como herramienta de crecimiento
- Equidad interna
- Sostenibilidad a largo plazo
- Multifuncionalidad
- Responde a los procesos operativos
- Transparencia
- Facilita la adopción de nuevas tecnologías

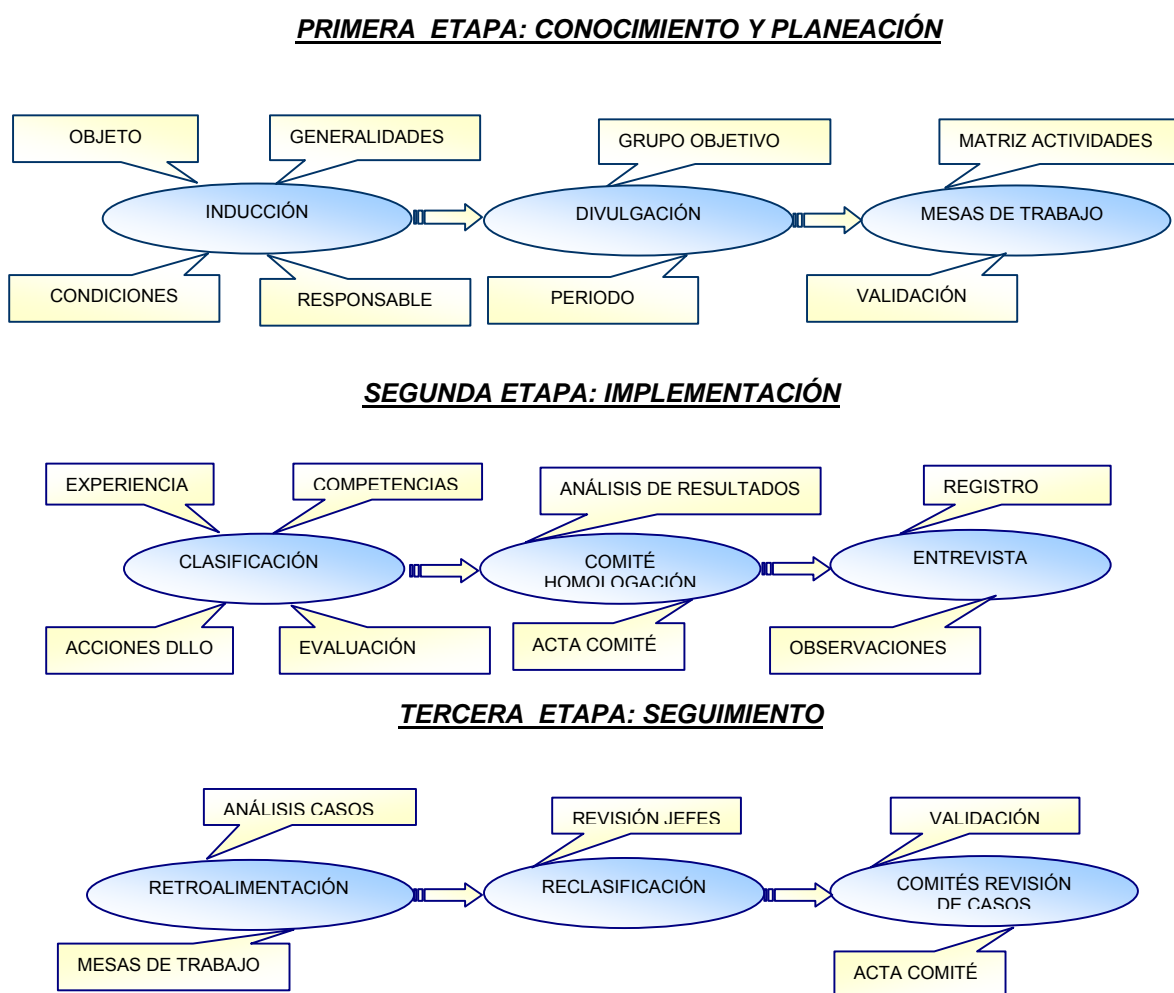
5.6.2 Condiciones Generales del Nuevo Escalafón. Los funcionarios con tipo de nómina convencional desarrollan una carrera administrativa y operativa durante el tiempo que laboren en la empresa, con el anterior escalafón existían 47 carreras y con el nuevo escalafón quedaron en 6 carreras (Ver anexo C), cada trabajador tiene la posibilidad de ir ascendiendo, debe cumplir con una serie de requisitos establecidos por el proceso, se tiene en cuenta las capacitaciones recibidas y la experiencia laborada en la empresa, con esto se logra obtener un mejor desarrollo y acción salarial para el trabajador. La estructura de proceso de homologación esta basada en cargos, multifuncionalidad, nivel de aporte y flujo promocional por competencias, es decir, la manera como cada trabajador tiene la posibilidad de ascender durante su carrera.

5.6.3 Estructura del Nuevo Escalafón. El nuevo escalafón de Ecopetrol S.A., esta compuesto por seis (6) carreras administrativas y operativas, definidas en base a la actividad que realizan en la empresa y de acuerdo al impacto directo o indirecto que tienen sobre el objetivo del negocio del petróleo, cada una de ellas posee seis (6) niveles (A-F), que se encuentran definidos por carreras, de acuerdo la actividad desarrollada, y estos a su vez se dividen en 13 categorías, los cuales definen el ingreso del salario diario para cada funcionario de la nómina

convencional de la empresa. En el Anexo C, se puede observar la Estructura del nuevo escalafón.

5.6.4 Etapas del Proceso de Homologación de Cargos. Las etapas metodológicas que conforman el proceso de homologación de cargos se bosqueja en la figura 17.

Figura 17. Etapas Metodológicas



Fuente: El Autor

Las etapas describen paso a paso la mecánica de implementación del proceso de homologación de cargos definiendo los parámetros del mismo y orientando su aplicabilidad puntual al interior de la Superintendencia de Operaciones del Río.

Los pasos a seguir en cada etapa son los siguientes:

▪ **Primera Etapa: Conocimiento y Planeación**

• Propósito: El objeto de la etapa de Conocimiento y Planeación es recibir la inducción por los líderes del proceso, para conocer el alcance, objeto, responsables y los parámetros del nuevo escalafón convencional, poder divulgarlo al personal objetivo de la SAR y definir la matriz de actividades con los coordinadores y supervisores, por medio de mesas de trabajo.

La metodología de la primera etapa se realiza en tres fases: Inducción, divulgación y Mesas de trabajo.

- Fase 1: Inducción. Conocer el procedimiento del nuevo escalafón, por medio de las capacitaciones recibidas por la líder del proceso por parte de Dirección de Desarrollo.

La fase 1 incluye dos tipos de participantes, siendo las personas responsables del proceso:

Dirigida a: Superintendente, Jefes de Departamento, Coordinadores, Supervisores y la autora del proyecto.

Dirigido por: Líderes del proceso.

- Fase 2: Divulgación. Para la divulgación a los trabajadores sobre el nuevo escalafón convencional, la líder del proceso de la GRM y la autora del proyecto realizaron reuniones a cada una de las Coordinaciones de los Departamentos de Producción y Mantenimiento del Río, con el objetivo de dar conocer el nuevo

proceso del escalafón, resolviendo inquietudes sobre el tema a los trabajadores de la nómina convencional.

Personal Objetivo: El personal objetivo corresponde a todos los funcionarios de la nómina convencional, tanto indefinidos como temporales, siendo un total de 181 funcionarios.

Periodo: El proceso de divulgación es un tiempo de un mes.

- Fase 3: Mesas de Trabajo. Se realizó una lista de chequeo de las diferentes actividades que realiza el personal convencional de la SAR, y según su grado de complejidad se ubicaron dentro de cada nivel de la carrera, de esta manera dependiendo de su cumplimiento, cada trabajador se situaría en su respectivo nivel. Para la elaboración de las listas de actividades, se realizaron mesas de trabajo con cada Coordinador, soportado con la ayuda de los supervisores, quienes también conocen las actividades operativas de la SAR, logrando como objetivo la estandarización de las actividades, aplicada a cada carrera, se validó con cada Jefe de Departamento y Superintendente.

▪ **Segunda Etapa: Implementación**

• Propósito: Ubicar a los trabajadores en el nivel correspondiente, teniendo en cuenta experiencia, competencias, acciones de desarrollo y evaluaciones.

Debido a que todo cambio que realiza una empresa puede generar dificultades de aceptación, la implementación del nuevo escalafón es un proceso bastante delicado porque este proceso viene con nuevas asignaciones salariales de acuerdo al nivel y categoría que queden clasificados.

La metodología de la segunda etapa se realiza en tres fases: Clasificación, Comité de Homologación y entrevista.

- Fase 1: Clasificación. Una vez aprobadas las actividades por carrera, se realizaron reuniones con cada Coordinador y supervisor del área, para la ubicación de los trabajadores en el nivel correspondiente.

Si el trabajador se ubicaba en el nivel 2, indicaba que cumplía todas las actividades del nivel 4, 3 y 2, en la clasificación no se tuvo en cuenta la asignación salarial que devengaba el trabajador actualmente, es importante aclarar que por directrices dadas inicialmente por la Dirección de Desarrollo, los trabajadores se podían ubicar en la primera categoría del nivel. Si el trabajador quedaba por debajo de su asignación salarial, se ayudará a ascender en un período de tiempo de un año, por medio de la implementación de las acciones de desarrollo que se planearon a principio de año 2006 y se desarrollará a lo largo del mismo año.

- Fase 2: Comité de Homologación. En diciembre de 2005, se realizó el primer comité de homologación de la Superintendencia de Operaciones del Río, donde asistieron: Líder del Proceso por DDS, Superintendente, Coordinadores, Jefes de Departamento y la autora del proyecto, siendo la encargada de realizar la presentación, indicando lo siguiente:

Balance del Escalafón por nómina indefinida y Temporal: Corresponde al estadístico de indefinidos con acción o sin acción salarial, de acuerdo al nuevo escalafón; presentado por Coordinaciones. Ver Anexo D.

Se analizaron las siguientes situaciones salariales:

1. Los funcionarios que habían tenido acción salarial con el nuevo escalafón.
2. Los funcionarios con contrato a término indefinido que quedaron en círculo rojo, es decir, que la asignación salarial del nuevo escalafón quedó por debajo de lo que devenga actualmente.

Se realizó un Acta de Homologación, indicando la nueva asignación de cada funcionario por Departamento. (Anexo E: Modelo del Acta de Homologación de Cargos de la SAR).

- Fase 3: Entrevista. En Diciembre de 2005 la Regional de Gestión Humana Magdalena Medio, envió las cartas de clasificación de la homologación de cargos de todos los funcionarios convencionales a la SAR, cada carta fue firmada por el Jefe de Departamento, y la carta original fue entregada a cada funcionario, explicándoles las razones de su asignación, y él mismo firmaba una copia de recibido, esta fue entregada a la Regional de Gestión Humana Magdalena Medio y se dejó una copia en la SAR, donde se organizó una carpeta con toda la información. (Anexo F: Carta de Homologación de Cargos).

▪ Tercera Etapa: Seguimiento

• Propósito: Realizar la revisión y ajustes de los casos que requerían cambios en la homologación del escalafón del personal convencional.

La metodología de la tercera etapa se realiza en tres fases: Retroalimentación, reclasificación y Comités de Revisión de Casos.

- Fase 1: Retroalimentación. Como se mencionó anteriormente, todo cambio genera inconvenientes, un porcentaje de trabajadores estuvo inconforme con la nueva asignación en el escalafón debido a que consideraban que su nivel no correspondía a lo que realmente ellos creían, luego de realizar un análisis de la situación con la Dirección de Desarrollo, Superintendente, Jefes de Departamento y Coordinadores, se llegó a un acuerdo de realizar tres comités de Revisión de casos del Escalafón al año, para analizar las inconformidades de los funcionarios de la nómina convencional de la SAR.

- Fase 2: Reclasificación. Antes de cada Comité de Revisión de casos del Escalafón SAR, se revisó con cada Coordinador de la SAR las inconformidades de los funcionarios y luego se validó con cada Jefe de Departamento y Superintendente.

Los cambios surgidos fueron los siguientes:

Cambio de Nivel: Se realizaron cambios de niveles porque se pensaba que existía un límite sobre el número de personas que debía quedar por cada nivel; siendo esto algo erróneo.

Cambio de Categoría: Se realizaron cambios de categorías basados en el desempeño sobresaliente y el tiempo que tenían en el cargo anterior antes de la homologación, teniendo en cuenta las competencias del nivel clasificado; inicialmente por regla del escalafón impedía ubicarlos en una categoría diferente a la inicial

- Fase 3: Comités de Revisión de Casos. Los Comités de Escalafón de la Superintendencia de Operaciones del Río, tendrá las siguientes funciones:

1. Evaluar las competencias de los colaboradores, de acuerdo con los lineamientos de la Empresa.
2. Aprobar el cambio de nivel de los colaboradores que cumplan requisitos.
3. Verificar y asegurar que los colaboradores mantienen las competencias requeridas, por las cuales hayan sido reclasificados anteriormente.
4. Garantizar la consistencia y equidad de los criterios aplicados a todos los colaboradores.

5.6.5 Desarrollo del proceso de homologación

Para la implementación del nuevo escalafón, se manejó un periodo de transición hasta el 30 de Noviembre de 2005, en el cual se homologaron a todos los trabajadores en la primera categoría del nivel correspondiente, de acuerdo a las actividades y competencias requeridas.

▪ **Definición de carreras:** Durante el periodo de transición, se relacionaron las carreras del nuevo escalafón con las anteriores, siendo necesaria la definición de las nuevas carreras aplicadas a la Superintendencia de Operaciones del Río.

• Carrera de Operación de Planta: Conjunto de cargos que responden por el resultado del proceso operativo y el mantenimiento básico de las plantas, unidades y equipos, con confiabilidad y seguridad dentro de variables establecidas.

Trabajadores del escalafón actual con funciones homologables:

- Operador plantas de producción
- Operador de refinerías

En paralelo quedan las carreras de:

- Operador de plantas
- Bombero
- Operador de Contraincendio
- Analista

• Carrera de Mantenimiento de Superficie: Es el conjunto de cargos responsables de hacer el mantenimiento (mecánico, eléctrico y/o de instrumentación) a las plantas, unidades y equipos, con confiabilidad y seguridad dentro de variables establecidas, para asegurar la operación permanente.

Trabajadores del escalafón actual con funciones homologables:

- Mecánico de mantenimiento
- Instrumentista
- Electricista
- Ayudante Técnico

• Carrera de Mantenimiento de Subsuelo: Es el conjunto de cargos responsables del mantenimiento de pozos y del mantenimiento básico a sus equipos, con confiabilidad y seguridad dentro de variables establecidas, para asegurar la operación permanente.

Trabajadores del escalafón actual con funciones homologables:

- Operador de perforación
- Operador de producción
- Operador de Servicios a Pozos
- Ayudante Técnico

• Carrera de Servicios de Apoyo: Es el conjunto de cargos que realizan actividades diferentes a las de operación, metalistería y mantenimiento.

Trabajadores del escalafón actual con funciones homologables:

OPERACIÓN EQUIPO PESADO	Operador Equipo Pesado
LOGÍSTICA	Auxiliar de Materiales
	Oficinista
SERVICIOS DE SALUD	Auxiliar Servicio de Salud
SERVICIOS A LA OPERACIÓN	Albañil
	Mecánico automotriz
	Obrero
	Pintor
SERVICIOS GENERALES	Auxiliar de casino
	Auxiliar Servicios Generales
	Capataz
	Carpintero
	Chofer
	Cocinero
	Mensajero asistente
	Plomero
	Sobrestante
Vigilante	

- **Matriz de actividades:** Para poder clasificar a los trabajadores en las carreras del nuevo escalafón, se realizó la matriz de actividades por cada cargo, estas matrices fueron realizadas con el apoyo de los Coordinadores y Supervisores de cada área de la SAR, y aprobadas por Jefes de Departamento y Superintendente.

Las actividades fueron enfocadas de acuerdo a las áreas operativas y administrativas de la Superintendencia de Operaciones del Río.

Los Directivos estuvieron interesados con la implementación del nuevo escalafón y fue un ejercicio realizado con dedicación y fundamentos.

A continuación se relacionan las Matriz de actividades por cargos, esta conformada por niveles, el cual indica el grado de complejidad, dependiendo el área donde se desarrolla, siendo el nivel 4 las actividades básicas del cargo y el nivel integral las actividades máximas del cargo.

• Operador de Plantas

ACTIVIDADES	NIVEL
Chequear y reportar inventarios de los químicos, aceites lubricantes y catalizadores en su área de responsabilidad para lograr la confiabilidad operacional y control de costos.	4
Mantener informado al supervisor sobre las condiciones operacionales y el estado de los equipos y procesos de su área de responsabilidad para la toma de decisiones efectiva.	4
Recibir y entregar el turno de acuerdo con protocolos y procedimientos establecidos para lograr confiabilidad operacional.	4
Responder por la integridad de los activos fijos en su área para lograr cumplimiento de normas, políticas, reglas y procedimientos establecidos.	4
Registrar los eventos de mantenimiento de su área en el sistema con su respectiva valoración según parámetros establecidos en la matriz RAM para realizar gestión eficaz de mantenimiento.	4
Aplicar las recomendaciones de aspectos de seguridad y ambiente en su área para obtener operación segura y control ambiental.	4
Desarrollar las actividades necesarias para prevenir o corregir las condiciones inseguras	4

que puedan afectar las personas, procesos, instalaciones ó productos para lograr operación segura.	
Asegurar que las actividades de los procesos operacionales a su cargo se lleven a cabo con el menor impacto ambiental para tener control ambiental de los procesos.	4
Participar en todas las actividades de entrenamiento (aula y puesto) que se le programen para desarrollo de personal, buscando aplicar habilidades y competencias acordes con el cargo.	4
Registrar en el sistema establecido los incidentes y fallas de control de los que tengan conocimiento y participar en el análisis de estos para lograr mejoramiento continuo y aprendizaje organizacional.	4
Efectuar el cuidado básico de los equipos (temperatura, lubricación, aceite, temperatura en la caja de balineras, vibración, condiciones de operación) y reportar las novedades del diagnóstico primario en su área de responsabilidad para contribuir a lograr.	3
Utilizar los sistemas de control de procesos y de protección de equipos en su área de responsabilidad para obtener confiabilidad operacional.	3
Participar en todas las actividades que se le programen para mejorar la confiabilidad operacional de la planta o estación, optimización de procesos (RBI, RCM, RCA, Cuestionamiento de Paradas).	3
Realizar chequeos y rutinas en el área de trabajo de acuerdo con lo establecido en las rondas estructuradas para mejorar la confiabilidad operacional.	3
Estructurar, presentar y participar en equipos de desarrollo e implementación de ideas para mejoramiento del proceso para lograr el mejoramiento continuo y aprendizaje organizacional.	3
Realizar el mantenimiento primario de los equipos, incluyendo actividades tales como ajuste de empaques, revisión de sistemas de medición, cambio de filtros, etc.	3
Participar en las actividades operacionales especiales que se definan en la planta o estación para lograr confiabilidad operacional.	2
Tomar las muestras, efectuar las mediciones y registrar, realizar los análisis necesarios en su área para obtener confiabilidad operacional.	2
Alistar los equipos, elaborar y tramitar los permisos de trabajo requeridos para los trabajos que se realicen en su área acorde con el manual de procedimientos aplicables para obtener trabajo seguro.	2
Realizar la preparación para arranque y arrancar el equipo de acuerdo con los procedimientos establecidos para obtener confiabilidad operacional y operación segura.	2
Tomar decisiones que están direccionadas a obtener confiabilidad operacional, basadas	2

en la consulta de los sistemas de información establecidos.	
Controlar las variables operacionales de acuerdo con las ventanas operativas y recomendaciones de análisis operacional, procedimientos establecidos, las exigencias del proceso y las metas de producción para lograr operación segura y confiable.	1
Registrar los datos de las condiciones de operación en los sistemas establecidos, analizarlos y hacer los ajustes necesarios para lograr aseguramiento del conocimiento y confiabilidad operacional.	1
Realizar el recibo de equipos de acuerdo con los protocolos establecidos para obtener confiabilidad operacional.	1
Realizar y participar en auditorias en aspectos de HSE (orden y aseo, permisos de trabajo, procedimientos operativos etc.) para cumplimiento de normas, políticas, reglas y procedimientos establecidos.	1
Participar en la elaboración y actualización de instructivos y registros aplicando en las áreas que se requiera la Norma Fundamental, basada en la ISO 9000 para el aseguramiento del conocimiento, certificación de la calidad y obtener confiabilidad operacional.	1
Elaborar y tramitar los permisos en caliente, requeridos para los trabajos que se realicen en su área acorde con el manual de procedimientos aplicables para obtener trabajo seguro.	1
Liderar la revisión de equipos, así como la identificación y análisis de incidentes, para determinar las fallas y proceder al mantenimiento correctivo y preventivo de los equipos.	1
Orientar el análisis integral de las variables operacionales, de acuerdo con las ventanas operativas, y ejecutar los ajustes derivados del análisis.	INT
Liderar la apagada y arrancada de plantas o estaciones, con ocasión del mantenimiento programado o emergencias operacionales.	INT
Dirigir como tutor el entrenamiento de los operadores en su área, para obtener el mejoramiento continuo y aprendizaje organizacional.	INT
Atender y gestionar de acuerdo con los protocolos del Sistema de Gestión de las observaciones y las no conformidades de parte de los clientes sobre los productos entregados.	INT

🚒 Bombero

ACTIVIDADES	NIVEL
Mantener informado al supervisor sobre las condiciones operacionales y el estado de los equipos y procesos de su área de responsabilidad para la toma de decisiones efectiva.	4
Conducir vehículos y Mantener vigente y portar licencia de conducción del intra. Autorización interna para conducir vehículos de la empresa, la tarjeta de propiedad y el seguro del vehículo asignado.	4
Revisar líneas de flujo y accesorios.	4
Informar sobre daños en el campo.	4
Colaborar en recolección de derrames de crudo.	4
Tomar muestras de crudo / Agua.	4
Aplicar las recomendaciones de aspectos de seguridad y ambiente en su área para obtener operación segura y control ambiental.	4
Desarrollar las actividades necesarias para prevenir o corregir las condiciones inseguras que puedan afectar las personas, procesos, instalaciones ó productos para lograr operación segura.	4
Hacer la limpieza de los materiales y equipos utilizados.	4
Asegurar que las actividades de los procesos operacionales a su cargo se lleven a cabo con el menor impacto ambiental para tener control ambiental de los procesos.	4
Participar en todas las actividades de entrenamiento (aula y puesto) que se le programen para desarrollo de personal, buscando aplicar habilidades y competencias acordes con el cargo.	4
Registrar en el sistema establecido los incidentes y fallas de control de los que tengan conocimiento y participar en el análisis de estos que para lograr mejoramiento continuo y aprendizaje organizacional.	4
Estructurar, presentar y participar en equipos de desarrollo e implementación de ideas para mejoramiento del proceso para lograr el mejoramiento continuo y aprendizaje organizacional.	4
Administrar la información y el conocimiento generado en el desarrollo de su gestión de acuerdo con las políticas corporativas.	4
Aplicar las políticas y procedimientos de HSEQ establecidas en la organización.	4
Atender las demás funciones que sean asignadas por su jefe inmediato.	4
Conocer y aplicar la normatividad vigente que le aplica.	4
Ejecutar trabajos de reparación en conexiones y accesorios, cambios de cauchos en	4

cajas de empaques de la barra lisa, cambio de cabezales, uniball.	
Responder por la integridad de los activos fijos en su área para lograr cumplimiento de normas, políticas, reglas y procedimientos establecidos.	4
Participar en la brigada contra incendio.	4
Hacer pruebas de pozos (espejo e inyección).	3
Realizar el mantenimiento primario de los equipos, incluyendo actividades tales como ajuste de empaques, revisión de sistemas de medición, limpieza de filtros, etc.	3
Operar camión de Vacío.	2
Cambio de Correas.	2
Elaborar informes de producción y operación de pozos.	2
Controlar variables de operación (presión de cabeza - caudal de Inyección).	2
Efectuar el cuidado básico de los equipos y reportar las novedades del diagnóstico primario en su área de responsabilidad.	2
Entregar y recibir equipos de mantenimiento.	2
Hacer mantenimiento menor a bombas.	
Verificar el estado y operación de las Unidades de Bombeo (presión de aire, freno de la unidad, estado guardapesas).	2
Operar equipo de Slick Line.	1
Operar bombas y Cerrar y abrir las válvulas que sean necesarias para cortar flujos, descargar o desplazar líneas.	1
Realizar el recibo de equipos y calibrarlos, de acuerdo con los protocolos establecidos para obtener confiabilidad en los análisis.	1
Asumir y desarrollar las funciones y responsabilidades específicas establecidas por el modelo normativo de seguridad informática en el rol de usuario informático.	1
Cambio de Platinas en medidores de flujo.	1
Realizar y participar en auditorias en aspectos de HSE (orden y aseo, permisos de trabajo, procedimientos operativos etc.) para cumplimiento de normas, políticas, reglas y procedimientos establecidos.	1
Participar en la elaboración y actualización de instructivos y registros aplicando en las áreas que se requiera la Norma Fundamental, basada en la ISO 9000 para el aseguramiento del conocimiento, certificación de la calidad y obtener confiabilidad operacional.	1
Liderar la revisión de equipos, así como la identificación y análisis de incidentes, para determinar las fallas y proceder al mantenimiento correctivo y preventivo de los equipos.	1
Limpieza de vasijas (separadores de prueba y tanques).	1

Revisar sistema de gas industrial.	1
Revisar sistemas de agua industrial.	1
Dosificar químicos de inyección y producción	1
Dirigir como tutor el entrenamiento de los operadores en su área, para obtener el mejoramiento continuo y aprendizaje organizacional.	INT

Mantenedor de Superficie Mecánica

ACTIVIDADES	NIVEL
Acatar oportunamente las órdenes del jefe inmediato y mantenerlo informado sobre el avance de los trabajos que se adelantan en campo y taller para dar una respuesta eficaz a las actividades requeridas de mantenimiento en las diferentes áreas.	4
Participar en el mantenimiento integral (montaje y desmontaje de componentes) en plantas, estaciones y equipos.	4
Participar con el mantenimiento de los equipos a cargo con orden y aseo, como producto de la programación del mantenimiento día-día, preventivo y emergencias con el fin de mantener la disponibilidad mecánica.	4
Preparar el área de trabajo, materiales, equipos, herramientas y elementos de seguridad requeridos, con el adecuado orden y aseo, para la ejecución adecuada de los trabajos.	4
Seleccionar y recuperar partes de equipos, de acuerdo a los programas de mantenimiento día-día, preventivo y emergencias para garantizar la disponibilidad mecánica.	4
Hacer uso racional de materiales de trabajo, equipos y herramientas requeridos en la ejecución de los diferentes trabajos de mantenimiento.	4
Manejar vehículos, herramientas y equipos para desempeñar su labor de acuerdo con los procedimientos corporativos.	4
Participar activamente en equipos de trabajo para mejora continua de su área y aporte a las actividades del cargo para lograr el mejoramiento continuo y aprendizaje organizacional.	4
Participar en actividades relacionadas con recibir y transmitir conocimientos (entrenamiento en el aula y en el puesto).	4
Cumplir con las normas de seguridad y HSE (utilización de elementos de protección personal) dentro de las instalaciones de la empresa.	4
Cumplir con las normas, horarios y reglamento interno de trabajo.	4
Conocer, cumplir y hacer cumplir las normas de clasificación de áreas peligrosas, que contribuya a la clasificación adecuada de componentes y su debida protección	4

(encerramientos adecuados).	
Responder por los equipos, herramientas y materiales asignados para el eficiente desempeño de su labor.	4
Utilizar las herramientas de valoración de riesgos, (3Q, ATS y Matriz RAM) y participar en las campañas de aseo, reuniones de seguridad, diligenciamiento de permisos de trabajo, Tres Ques, simulacros y atención de emergencias que permiten alcanzar las metas.	4
Interpretar y manejar adecuadamente normas y procedimientos que apliquen a cada uno de los trabajos de mantenimiento que se realicen siguiendo normas y estándares.	3
Participar en la planeación y programación de las actividades diarias para cumplir con la ejecución de trabajos según requerimientos.	3
Hacer recomendaciones a su superior inmediato sobre procedimiento que mejoren las condiciones de trabajo para el personal. Informar al superior inmediato sobre las anomalías e inconvenientes encontradas durante el recorrido y con la mayor brevedad posible.	3
Participar en la elaboración de instructivos, procedimientos y registros de información para asegurar la calidad de los trabajos.	3
Ejecutar el mantenimiento integral (montaje y desmontaje de componentes) en plantas, estaciones y equipos.	3
Participar en la instalación de nuevos sistemas y equipos bajo especificaciones técnicas y de calidad.	3
Ejecutar el monitoreo, cuidado básico y lubricación de equipos con el fin de mantener la disponibilidad mecánica.	2
Participar en la revisión de equipos, así como la identificación y análisis de incidentes, para determinar las fallas y proceder al mantenimiento correctivo y preventivo de los equipos.	2
Responder por el mantenimiento preventivo y correctivo, de los equipos a cargo con orden y aseo, como producto de la programación del mantenimiento día-día, preventivo y emergencias con el fin de mantener la disponibilidad mecánica.	2
Responder por el mantenimiento integral (montaje y desmontaje de componentes) en plantas, estaciones y equipos.	2
Participar en todas las actividades que se programen para mejorar la confiabilidad operacional de los equipos y en la optimización de procesos de mantenimiento.	2
Interpretar, elaborar, modificar y actualizar planos técnicos con el fin de utilizar y mantener actualizada la información.	1
Realizar el diagnóstico y/o revisión de equipos, así como la identificación y análisis de	

incidentes, para determinar las fallas y proceder al mantenimiento correctivo y preventivo de los equipos.	1
Responder y liderar por la instalación de nuevos sistemas y equipos bajo especificaciones técnicas y de calidad.	1
Documentar en los sistemas de información todas las novedades relacionadas con la ejecución de trabajos de mantenimiento preventivo y correctivo, contribuyendo al aseguramiento de la memoria institucional.	1
Responder por las actividades que mejoran la confiabilidad operacional de los equipos y en la optimización de procesos de mantenimiento.	1
Tomar decisión de parada o continuidad en operación de equipos en campo y plantas con la evaluación de fallas o daños.	1
Asegurar la calidad y la confiabilidad de los sistemas de información, todas las novedades relacionadas con la ejecución de trabajos de mantenimiento preventivo y correctivo, contribuyendo al aseguramiento de la memoria institucional	INT
Liderar la revisión de equipos, así como la identificación y análisis de incidentes, para determinar las fallas mecánicas complejas y proceder al mantenimiento correctivo y preventivo de los equipos.	INT
Ejecutar y liderar mantenimiento complejo, preventivo y correctivo, de equipos con el fin de mantener la disponibilidad mecánica.	INT
Liderar y/o ejecutar las actividades relacionadas con recibir y transmitir conocimientos (dar entrenamiento en el aula y en el puesto)	INT
Liderar, responder y ejecutar las actividades que mejoran la confiabilidad operacional de los equipos y en la optimización de procesos de mantenimiento.	INT
Rediseñar y elaborar propuestas de mejora de los sistemas de equipos y plantas.	INT
Realizar inspecciones de obras y servicios contratados para la ejecución del mantenimiento.	INT

Mantenedor de Superficie Eléctrica

ACTIVIDADES	NIVEL
Acatar oportunamente las órdenes del jefe inmediato y mantenerlo informado sobre el avance de los trabajos que se adelantan en campo y taller para dar una respuesta eficaz a las actividades requeridas de mantenimiento en las diferentes áreas.	4
Hacer uso racional de materiales de trabajo, equipos y herramientas requeridos en la ejecución de los diferentes trabajos de mantenimiento.	4

Interpretar y manejar adecuadamente normas y procedimientos que apliquen a cada uno de los trabajos de mantenimiento siguiendo normas y estándares.	4
Conocer, cumplir y hacer cumplir las normas de clasificación de áreas peligrosas, que contribuya a la clasificación adecuada de componentes y su debida protección (encerramientos adecuados).	4
Cumplir con las normas de seguridad y HSE (utilización de elementos de protección personal) dentro de las instalaciones de la empresa.	4
Cumplir con las normas, horarios y reglamento interno de trabajo.	4
Ejecutar mantenimiento básico preventivo y correctivo, de sistemas eléctricos, con orden y aseo, como producto de la programación del mantenimiento día-día y preventivo con el fin de mantener la capacidad rodante.	3
Ejecutar el mantenimiento de motores eléctricos, con orden y aseo, como producto de la programación del mantenimiento día-día y preventivo con el fin de mantener la capacidad rodante.	3
Ejecutar el monitoreo, cuidado básico y lubricación de equipos rotativos con el fin de mantener la capacidad rodante.	3
Preparar el área de trabajo, materiales, equipos, herramientas y elementos de seguridad requeridos, con el adecuado orden y aseo, para la ejecución adecuada de los trabajos.	3
Manejar y operar vehículos, equipos y herramientas requeridas.	3
Responder por los equipos, herramientas y materiales asignados para el eficiente desempeño de su labor.	3
Participar en la revisión de equipos, así como la identificación y análisis de incidentes, para determinar las fallas y proceder al mantenimiento correctivo y preventivo de los equipos.	3
Realizar mantenimiento preventivo y correctivo a subestaciones, transformadores y cables eléctricos, con orden y aseo, para contribuir a la estabilidad del suministro de energía.	2
Realizar mantenimiento preventivo y correctivo, con orden y aseo, de acuerdo con los programas de mantenimiento de protecciones eléctricas, SWG, MCC, casillas de MT y BT en equipos.	2
Documentar en los sistemas de información todas las novedades relacionadas a la ejecución de trabajos de mantenimiento preventivo y correctivo, contribuyendo al aseguramiento de la memoria institucional.	2
Participar en la elaboración de instructivos, procedimientos y registros de información para asegurar la calidad de los trabajos.	2

Participar en la planeación y programación de las actividades diarias para cumplir con la ejecución de trabajos según requerimientos.	1
Hacer en el mantenimiento integral, montaje y desmontaje de los equipos, conexión y desconexión de las líneas de sistemas eléctricos en media y baja tensión, motores eléctricos, controles eléctricos, transformadores, sistemas eléctricos de distribución.	1
Realizar mantenimiento preventivo y correctivo a todos los equipos de distribución eléctrica (generadores, cables, calderas) aplicando los diferentes procesos y procedimientos de mantenimiento utilizados.	1
Interpretar, elaborar, modificar y actualizar planos eléctricos de control y de fuerza en equipos eléctricos con el fin de mantener actualizada la información.	1
Participar activamente en actividades relacionadas con recibir y transmitir conocimientos (entrenamiento en el aula y en el puesto)	1
Responder por el mantenimiento integral, montaje y desmontaje de los equipos, conexión y desconexión de las líneas de sistemas eléctricos en media y baja tensión, motores eléctricos, controles eléctricos, transformadores, sistemas eléctricos de distribución.	1
Participar activamente en equipos de trabajos para mejora continua de su área y aporte a las actividades del cargo para lograr el mejoramiento continuo y aprendizaje organizacional.	1
Liderar la revisión de equipos, así como la identificación y análisis de incidentes, para determinar las fallas eléctricas complejas y proceder al mantenimiento correctivo y preventivo de los equipos.	INT
Liderar las actividades relacionadas con recibir y transmitir conocimientos (dar entrenamiento en el aula y en el puesto).	INT
Dirigir como tutor el entrenamiento de los operadores en su área, para obtener el mejoramiento continuo y aprendizaje organizacional.	INT

Operador Equipo Pesado

ACTIVIDADES	NIVEL
Ayudar a cargar y descargar material y equipo.	4
Hacer reparaciones menores en emergencias.	4
Hacer revisión al vehículo después de reparado.	4
Hacer verificación del estado del equipo a su cargo.	4
Llevar el vehículo o el equipo a mantenimiento preventivo.	4
Mantener limpio el vehículo o equipo.	4

Cumplir con el Reglamento Interno de Trabajo, la política y principios de HSE.	4
Recibir y entregar materiales, elementos, equipos, herramientas.	4
Mantener y operar el equipo en carretera.	3
Operar buldózer.	3
Operar el equipo instalado en el vehículo.	3
Operar el vehículo o el equipo asignado.	3
Operar montacargas.	3
Operar motoniveladora.	3
Operar retroexcavadora.	3
Transportar personal autorizado.	3
Operar vehículos pesados de dos ejes.	2
Operar vehículos pesados de tres o más ejes.	2
Capacitar personal.	1
Operar grúa telescópica móvil o fija.	1
Asumir los deberes y responsabilidades de cargos convencionales superiores o de cargos directivos cuando sea designado por su Superior, reemplazándolo temporalmente.	1

Mantenedor de Subsuelo

ACTIVIDADES	NIVEL
Conocer las recomendaciones de análisis operacional y procedimientos establecidos para lograr operación segura y confiable y cumplimiento de metas de producción.	4
Enroscar, desenroscar, tumbar o parar las tuberías y varillas, utilizando las herramientas adecuadas para dar cumplimiento a la ejecución de los trabajos programados de acuerdo a los procedimientos establecidos.	4
Maniobrar todas las herramientas, manuales y automáticas, utilizando las adecuadas según su función, para realizar los trabajos que se ejecutan en las operaciones de la coordinación de subsuelo.	4
Mantener en perfecto estado de limpieza herramientas, el sitio de trabajo, equipos auxiliares y demás implementos necesarios para trabajar con mayor calidad, seguridad y eficiencia; para lograr un mejor ambiente laboral y la seguridad en las operaciones.	4
Mantener en buen estado los equipos e instrumentos de trabajo, y velar por el cumplimiento de los programas de mantenimiento, de los equipos en su área de responsabilidad para obtener confiabilidad operacional.	4
Participar en las actividades operacionales especiales que se definan en los equipos para	4

lograr confiabilidad operacional.	
Participar en todas las actividades que se le programen para mejorar la confiabilidad operacional de los equipos optimización de procesos (RBI, RCM, RCA, Cuestionamiento de Paradas).	4
Transportar, cargar y descargar herramientas, materiales y equipos necesarios para la operación.	4
Mantener siempre una actitud segura frente a las operaciones diarias y aplicar al máximo el conocimiento de las mismas, con el fin de garantizar el éxito operacional.	4
Realizar uniones, pegos y conexiones en equipos para las actividades de reacondicionamiento, varilleo o servicio a pozos de acuerdo con los procedimientos establecidos.	4
Armar y desarmar cañones de acuerdo con los procedimientos establecidos.	4
Conocer el funcionamiento básico de las unidades operativas como equipos de workover y varilleo, calentador de aceite, unidad de wire line, unidad de cañonero, unidad de cementación.	4
Conocer y aplicar los reglamentos normas y estándares de seguridad higiene y control ambiental establecidos por la empresa. Utilizar y dar buen uso a los implementos de seguridad que se le asignen.	4
Alistar los equipos, y solicitar los permisos requeridos para los trabajos que se realicen en su área acorde con el manual de procedimientos aplicables para obtener trabajo seguro.	4
Nivelar y anclar los equipos de reacondicionamiento de pozos y varilleo con bloques, gatos hidráulicos y vientos, de acuerdo con los procedimientos establecidos.	4
Hacer buen uso de combustibles, lubricantes, herramientas, materiales y equipos de la operación utilizados en las operaciones de mantenimiento de subsuelo.	4
Aplicar los conceptos básicos como presión, volúmenes, densidad, capacidades y conversión en los sistemas de medidas en las diferentes actividades operacionales.	4
Conocer y distinguir entre los diferentes diámetros de cables, tuberías y varillas, tipos de roscas y conexiones, torque recomendado y propiedades de estos elementos.	4
Conocer las funciones de los diferentes tipos cementos, empaques, cañones, herramientas de wire line y su rango de aplicación.	4
Participar en las operaciones que impliquen el manejo de fluidos como aceite y agua en los equipos probadores de pozo y calentador de aceite, garantizando las correctas conexiones y mantenimiento de los equipos.	4
Mantener informado al supervisor sobre las condiciones operacionales y el estado de los equipos y procesos de su área de responsabilidad para la toma de decisiones efectiva.	4

Responder por la integridad de los activos fijos en su área para lograr cumplimiento de normas, políticas, reglas y procedimientos establecidos.	4
Conocer y aplicar el reglamento interno de trabajo, las políticas de HSE y las normativas establecidas por la empresa.	4
Experiencia en el cargo: Cat. 3: 0 - 2 años, Cat. 4: 2 - 4 años.	4
Revisar motores y equipos instalados en la localización y proveerlos de los combustibles, fluidos y demás materiales necesarios para su buen funcionamiento y mantenimiento.	3
Efectuar el cuidado básico de los equipos (lubricación, temperatura en la caja de balineras, vibración, condiciones de operación) y reportar las novedades en su área de responsabilidad para lograr la confiabilidad operacional.	3
Maniobrar desde el encualladero de tubería de la torre, las herramientas necesarias para la corrida de tubería y varillas (tales como elevadores, ganchos y poleas) en las diferentes operaciones de varilleo y reacondicionamiento de pozos.	3
Operar equipos menores como cabeza de gato y winches, y los equipos que le sean asignados en su respectiva dependencia, incluyendo equipos auxiliares y de servicios, de perforación o de varilleo.	3
Preparar las plataformas de tubería y varillas, utilizando los materiales y personal a su cargo, para asegurar la continuidad en las operaciones.	3
Efectuar para cada caso el enhebrado e instalación de cables y manilas, cambio de poleas, elevadores y demás implementos necesarios, utilizando las técnicas y procedimientos adecuados.	3
Constatar y garantizar la nivelación del equipo, amarre de los vientos, y el correcto anclaje de la segunda sección de la torre durante el procedimiento de instalación del equipo cumpliendo con los estándares de calidad y seguridad establecidos.	3
Manejar los procedimientos de arme y desarme de equipo, así como los permisos y documentos que se deben diligenciar para tal operación.	3
Maniobrar o dirigir la operación de la bomba Triplex en las operaciones de Prueba de Inyección, Prueba de Tubería, Circulación y Desplazamiento de un Fluido, para garantizar el bombeo de fluido hacia el pozo, con el caudal y presión necesarios.	3
Conocer y operar los sistemas de control de pozos, su mantenimiento y rango de aplicación. Como son preventaros, hydrill, acumulador, chokes fijos o ajustables, bomba matapozo, manifold y separadores de gas.	3
Tomar nota sobre la medida de las sargas de tubería y varillas manejar los tallys, tipos de roscas y diámetros así como los cálculos de profundidad y peso de sargas con que se esté trabajando.	3

Asistir al operador y supervisor del equipo en los movimientos o trasteos del equipo, dirigiendo la ubicación de la caseta, herramientas y demás materiales necesarios para los trabajos, utilizando adecuadamente el espacio en la localización.	3
Recibir y controlar los materiales y herramientas llevadas al pozo, con el fin de evitar daños y la pérdida de las mismas. Entregas y ejecución de inventarios.	3
Realizar la parada de la tubería y la colgada de varilla en la torre, y la descargada de tubería o varilla de la torre al suelo o caminos de acuerdo a los procedimientos establecidos.	3
Conocer y aplicar los procedimientos de evacuación desde alturas.	3
Verificar y controlar los niveles de fluido en los tanques de almacenamiento, trampas, chazas recolectoras de crudo y achicarlos con los equipos disponibles.	3
Operar los equipos probadores de pozo, carro tanques de agua y aceite, vehículos de remolque de acuerdo con los procedimientos establecidos.	3
Armar y desarmar las diferentes bombas de subsuelo y bombas desarenadoras, identificando sus componentes, nomenclatura y propiedades.	3
Manejar y operar los equipos de servicios como wire line y calentador de aceite de acuerdo con los procedimientos establecidos.	3
Armar y desarmar los diferentes pescadores de tubería, varilla, cable o herramientas de wire line. de acuerdo con los procedimientos establecidos.	3
Conocer e intervenir en la operación de control de pozo durante una situación de emergencia provocada por disparo del pozo.	3
Participar activamente en simulacros y atención de emergencias en el área en la cual se desempeña.	3
Medir y calibrar tuberías, herramientas, válvulas, indicadores de peso y elementos de presión.	3
Armar y desarmar correctamente el sistema de pistones y elementos de presión de una bomba matapozo.	3
Preparar y mantener fluidos de control, tomar muestras de formación y de fluidos de retorno, efectuar las mediciones y realizar los análisis necesarios en su área para obtener confiabilidad operacional.	3
Experiencia en el cargo mínimo: Cat. 5: 4 - 6 años, Cat. 6: 6 - 8 años.	3
Operar los equipos auxiliares tales como: bombas Triplex, Rotarias móviles, Power Swivel y demás a su cargo, que se requieran para realizar operaciones de terminación y reacondicionamiento. Ejecutarlas dentro de los parámetros de seguridad y control ambiental.	2

Realizar con seguridad y conocimiento amplio de las actividades que implican el uso del camión cementador, registro, cañoneo, varilleo o reacondicionamiento de pozos.	2
Revisar, reparar y mantener empaques y herramientas de servicio a pozos.	2
Instalar o desinstalar correctamente cualquier equipo de varilleo o reacondicionamiento conociendo las distancias, ubicación, ángulo de la torre, procedimientos operaciones y listas de chequeo para esta actividad.	2
Realizar operaciones de cementación manejando conceptos como densidad de lecha de ratas de bombeo, eficiencia de bombas, rendimiento y cantidad de agua para las lechadas, presiones máximas de trabajo, etc.	2
Operar los sistemas de levante de los equipos en las actividades de sacar y meter tubería o varillas, según los parámetros técnicos, ambientales y de seguridad establecidos.	2
Realizar operaciones de asentamiento y des-asentamiento de empaques o retenedores de acuerdo al tipo y características de estos.	2
Realizar operaciones de pesca, maniobrando correctamente los controles del equipo, aplicando el máximo de su experiencia, conocimientos técnicos, de seguridad y control ambiental, de acuerdo a las operaciones y procedimientos establecidos.	2
Realizar el ensamble de los componentes de las sargas de trabajo. De acuerdo con los procedimientos establecidos.	2
Realizar las operaciones de espaciado y pruebas de las bombas de subsuelo.	2
Ejecutar y dirigir con el personal a su cargo, el acondicionamiento, preparación de herramientas y materiales, en el inicio, transcurso y terminación de las operaciones de cementación, acidificación, fracturamiento, registro, cañoneo de acuerdo a las instrucciones impartidas por el supervisor o ingeniero de campo, de acuerdo a la operación y el procedimiento establecido.	2
Manejo del indicador de peso, y conocimientos como factor de boyanza, desplazamiento de tubería y varilla, torque y tensiones recomendadas, causas de pega de tubería y operación de la mesa rotaria.	2
Realizar las operaciones de Wire line, slim line y sand line, tales como cañoneos, fondos, corrida de memorias, registros, pescas con cable, operaciones de achicamiento y estimulación mecánica por suabeo.	2
Experiencia en el cargo mínimo: Cat. 7: 8 - 10 años, Cat. 8: 10 - 12 años, Cat. 9: 12 - 14 años.	2
Conducir los equipos de varilleo, reacondicionamiento o servicios a pozo, entre locaciones vías internas o nacionales.	1

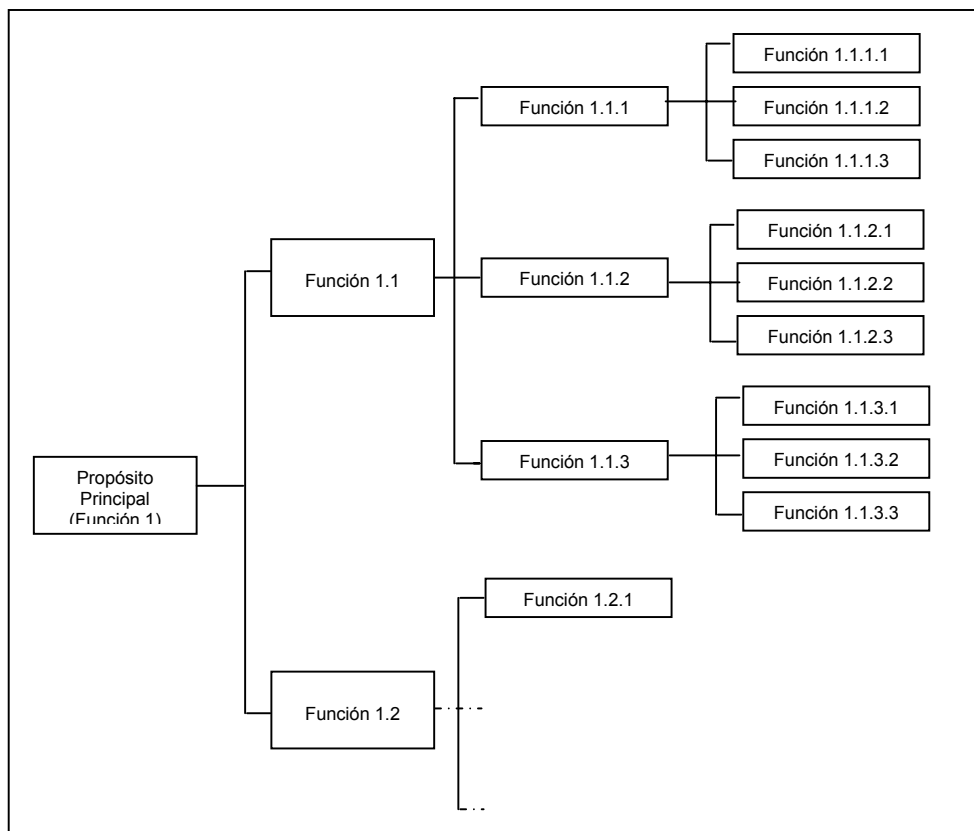
Realizar y participar en auditorias en aspectos de HSE (orden y aseo, permisos de trabajo, procedimientos operativos etc.) para cumplimiento de normas, políticas, reglas y procedimientos establecidos.	1
Planear y ejecutar las actividades de acuerdo a los programas establecidos por ingeniería, conociendo los estándares de seguridad y operativos para realizar cada una de las actividades.	1
Responder y gestionar acciones preventivas que eviten accidentes, contaminaciones o pérdidas de tiempo dentro de la operación.	1
Hacer mantenimiento preventivo a los equipos a cargo y del sistema neumático.	1
Hacer mantenimiento preventivo del sistema hidráulico (fugas, cambio de mangueras, filtros y accesorios).	1
Conocer y aplicar los diferentes métodos de control de pozos.	1
Hacer mantenimiento preventivo y correctivo de los indicadores de peso, manómetros, preventores, acumulador, etc.	1
Experiencia en el cargo mínimo: Cat. 10: 14 -16 años, Cat. 11: 16 - 18 años	1
Realizar pedidos y compras con base en los catálogos de las herramientas por número de parte, identificando sus características en las tablas y manuales.	INT
Cargar, mantener y responder por la información de los sistemas DFW, PROFILE y DATA ANALIZER	INT
Hacer seguimiento y ajustes al programa de pozos	INT
Ser tutor de otros operadores o mantenedores para facilitar el desarrollo de sus habilidades y el aprendizaje de conocimientos	INT
Liderar la operación de control de pozo durante una situación de emergencia que se genere en el área de trabajo.	INT
Experiencia en el cargo mínimo: Cat. 12: 18 - 20 años, Cat. 13: 20 años en adelante.	INT

5.6.6 Identificación de Competencias Laborales. Ecopetrol define competencia laboral como la capacidad de una persona para desempeñar funciones productivas en contextos variables, con base en los estándares de calidad establecidos por el sector productivo.

Para la identificación de competencias se realizaron las siguientes observaciones previas:

- Se concretó la metodología a utilizar para la identificación de las competencias, basadas en el proceso de homologación de cargos convencionales de la Superintendencia de Operaciones del Río.
 - Se definieron las personas que participaran en la identificación, teniendo en cuenta que deben contar con conocimientos metodológicos sobre competencias, además de conocer las actividades operacionales de la Superintendencia de Operaciones del Río.
 - Se analizaron funciones y resultados de cada área, realizando mesas de trabajo con los responsables de la identificación.
- **Análisis Funcional:** Es la metodología utilizada en este proyecto para la identificación de los competencias laborales, teniendo en cuenta los cargos del nuevo escalafón convencional y partiendo de la función principal de la Superintendencia de Operaciones del Río, realizando el despliegue de las funciones hasta llegar a las funciones del individuo.
- **Funciones Claves:** Corresponde al primer nivel de desagregación y que representan en el contexto general, las actividades que son indispensables para el propósito clave. Se identifica en el esquema de la figura 18 en la función 1.1 y 1.2.
- **Funciones Principales:** Corresponden al segundo o tercer nivel de desagregación, dependiendo la relevancia de la función clave. Se identifica en el esquema de la figura 18 en la función 1.1.1, 1.1.2, 1.1.3, etc.
- **Funciones Básicas:** Corresponden al tercer o cuarto nivel de desagregación e identifican las funciones productivas que deberán ser desempeñadas por los trabajadores. Se identifica en el esquema de la figura 18 en la función 1.1.2.1, 1.1.2.2, 1.1.2.3, etc.

Figura 18. Esquema Análisis Funcional



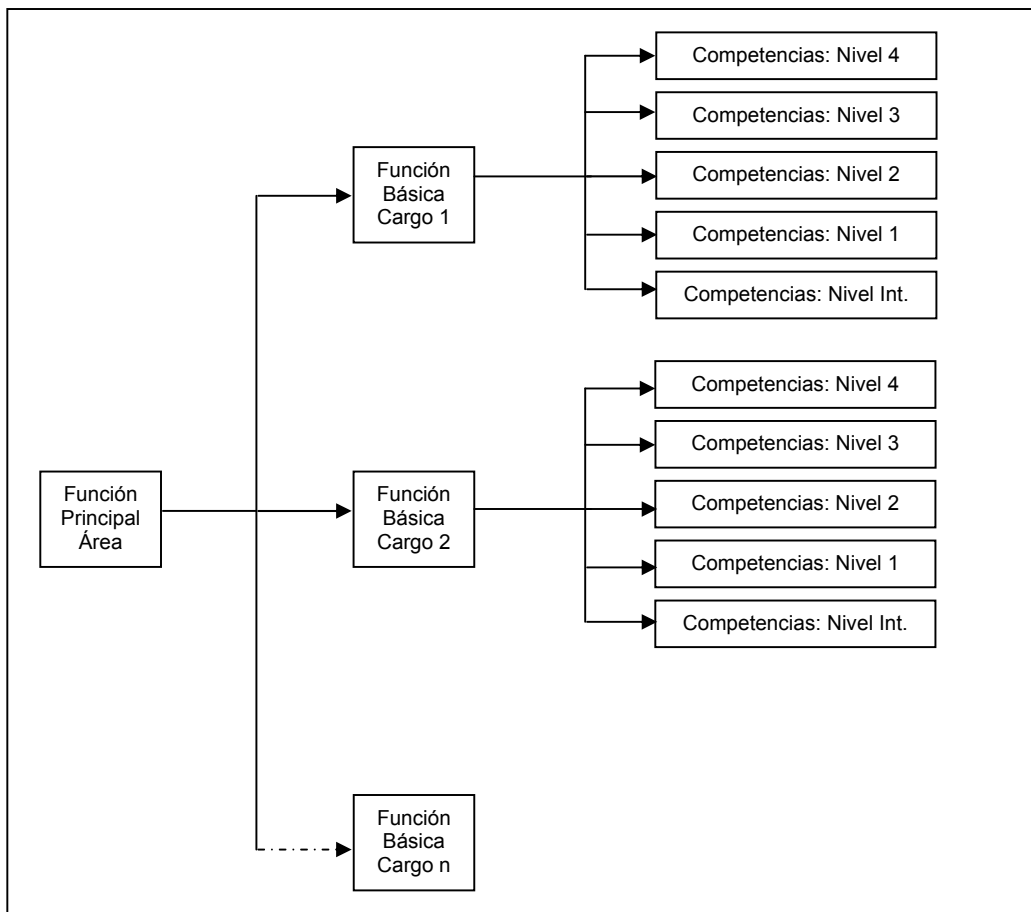
Fuente: Concejo de Normalización y Certificación de competencia laboral-CONOCER

En el Anexo G, se extrae una parte del esquema funcional aplicado a la Superintendencia de Operaciones del Río, debido a que esta información fue considerada por la empresa como confidencial.

- **Responsables:** Para la identificación de competencias, se definieron como responsables un supervisor y un coordinador por área, los Jefes de Departamento, Superintendente, la líder de Dirección de Desarrollo y la autora del proyecto.

- **Determinación de las Competencias Laborales:** El análisis para la definición de las competencias técnicas se realizó partiendo de la homologación de cargos de la Superintendencia de Operaciones del Río, teniendo en cuenta los niveles establecidos por cada cargo de acuerdo a la función básica del área, se realizó mesas de trabajo con los responsables de cada área, y se validó las competencias con Jefes de Departamento y Superintendente. En la figura 19 se ilustra el esquema utilizado para la determinación de las competencias laborales.

Figura 19. Esquema para determinar las competencias laborales



Fuente: El Autor.

Las competencias laborales están elaboradas para reflejar condiciones reales del trabajo, que se presentan en diferentes grados de complejidad, variedad y autonomía. Los grados representan distintos niveles de competencia requeridos para el desempeño.

Los niveles se han estructurado a partir del análisis de las funciones productivas, la utilización de niveles permite visualizar las posibilidades de ascensos y transferencias entre diferentes áreas.

Los cinco niveles utilizados para determinar las competencias laborales son:

- Nivel 4: Competencia en la realización de una variada gama de actividades laborales, en su mayoría sencillas, predecibles y repetitivas. Las actividades son fundamentalmente de carácter físico y exigen un alto nivel de subordinación.
- Nivel 3: Competencia en una variada gama de actividades laborales, llevadas a cabo en diferentes contextos. Algunas de las actividades son complejas o no rutinarias y existe cierta autonomía y responsabilidad individual. A menudo, puede requerirse la colaboración de otras personas, quizás formando parte de un grupo o equipo de trabajo.
- Nivel 2: Competencia en una amplia gama de diferentes actividades laborales desarrolladas en una gran variedad de contextos que, en su mayor parte, son complejos y no rutinarios. Existe una considerable responsabilidad y autonomía y, a menudo, se requiere el control y la provisión de orientación a otras personas.
- Nivel 1: Competencia en una amplia gama de actividades laborales técnicamente complejas, llevadas a cabo en una gran variedad de contextos y con un grado considerable de autonomía y responsabilidad personal. A menudo, requerirá responsabilizarse por el trabajo de otros y la distribución de recursos.
- Nivel Integral: Competencia que conlleva la aplicación de una importante gama de principios fundamentales y técnicas complejas, en una amplia y a veces impredecible variedad de contextos. Se requiere una autonomía personal muy importante y, con frecuencia, gran responsabilidad respecto al trabajo de otros y a

la distribución de recursos sustanciales. Asimismo, requiere de responsabilidad personal en materia de análisis y diagnósticos, diseño, planificación, ejecución y evaluación.

- **Documento de Competencias Laborales:** Este documento recoge las competencias que se requieren en los cargos de nómina convencional de la Superintendencia de Operaciones del Río. Su contenido será referencia para definir los perfiles competitivos de los cargos y realizar las evaluaciones por competencias, además brindará elementos para la selección de personal. Este documento fue entregado a la Líder de Dirección de Desarrollo en la GRM, persona responsable de mantener actualizado este documento.

En el anexo H se muestra el documento de las competencias laborales por cargos, aplicado a la Superintendencia de Operaciones del Río.

- **Matriz de competencias:** Es un cuadro de doble entrada, en el que las competencias se representan en filas y los cargos en columnas, el cruce define el número de funcionarios por cargo que cumple con las competencias establecidas en el nuevo escalafón de la Superintendencia de Operaciones del Río.

La matriz de competencias se realizó por áreas, para poder visualizar mejor las competencias que le aplican a cada cargo de acuerdo al área. En la figura 20 se ilustra el esquema utilizado para la realización de la matriz de competencias.

Figura 20. Esquema de Matriz de Competencias

ITEM	COMPETENCIAS LABORALES	CARGOS												
		CARGO 4	CARGO 3	CARGO 2	CARGO 1	CARGO INT	CARGO 4	CARGO 3	CARGO 2	CARGO 1	CARGO INT			
1	Competencia 1	#												
2	Competencia 2													
3	Competencia 3													
4	.													
5	.													
6	.													
n	Competencia n													

Fuente: El autor.

En el anexo I, se encuentra la matriz de competencia realizada para el área de facilidades, plantas y estaciones.

- **Comités de revisión de casos del nuevo escalafón SAR:** Como se explicó en la “Etapa de Seguimiento”, se llegó a un acuerdo con Dirección de Desarrollo, Superintendente, Jefes de Departamento y Coordinadores de realizar tres comités de Revisión de casos del Escalafón al año, para analizar las inconformidades presentadas por los funcionarios sobre clasificación de cargos de la nómina convencional de la SAR.

A continuación se explica el proceso realizado en cada comité de revisión de casos de la Superintendencia de Operaciones del Río:

- **Primer Comité:** Se analizaron las inconformidades de los funcionarios de la nómina convencional de la SAR, por Directrices de la Regional de Gestión Humana Magdalena Medio, en el Comité solo se revisaron solo los casos de la nómina Indefinida, se tuvo en cuenta los siguientes factores: Desempeño, antigüedad en la empresa y en el cargo, y la matriz de Actividades.

Una revisado cada caso, la autora del proyecto realizó la presentación del Primer Comité de revisión de casos del nuevo escalafón año 2006, asistieron Superintendente, Jefes de Departamento, Coordinadores, Líderes de la Regional de Gestión Humana Magdalena Medio y la Líder de Presupuesto.

En el Anexo J, se encuentra la primera parte de la presentación del comité, debido a que esta información es considerada por la empresa como confidencial.

Se realizaron modificaciones de cargos de algunos funcionarios convencionales Indefinidos, se realizó un acta de Homologación de los cambios surgidos, cada caso tiene su respectiva justificación.

El día 21 marzo de 2006, fueron enviadas por la líder de la Regional de Gestión Humana Magdalena Medio a la Superintendencia de Operaciones del Río, nuevamente las cartas de clasificación del escalafón de todos los funcionarios de la nómina convencional de la SAR, esta carta fue firmada por cada Jefe de Departamento; a cada Coordinador se le entregó la carta de clasificación del escalafón de cada funcionario, junto con la respectiva matriz de actividades, la cual fue firmada por el Coordinador y Supervisor, en la matriz se especifica la ubicación de la clasificación del cargo en el escalafón. Las originales fueron entregadas a cada funcionario, explicándoles las razones de su asignación, y él mismo firmaba una copia de recibido, esta fue entregada a Regional de Gestión Humana Magdalena Medio y se dejó una copia en la SAR, donde se organizó una carpeta con toda la información.

En el anexo K, se encuentra la carta que fue entregada a cada funcionario, junto con la respectiva matriz de actividades.

• Segundo Comité: Se revisaron los casos del Escalafón de los funcionarios convencionales Temporales de la SAR, debido a que éstos no fueron revisados en

el Primer Comité del Escalafón SAR, además se analizó un porcentaje mínimo de los convencionales indefinidos, para la realización de éste comité se desarrolló la misma metodología del primero.

Es importante tener en cuenta, que los indefinidos que fueron aprobados en el acta de éste comité para modificación en el cargo, fueron considerados casos especiales y se llevará a conocer a la Dirección de Desarrollo con sede principal en Bogotá, para la aprobación de los cambios.

Debido a que la práctica laboral culminó el 27 de Agosto/06, el proyecto se delimita hasta la realización del segundo comité de revisión de casos del nuevo escalafón SAR, el último comité será a principios de diciembre/06, se espera tener buenos resultados como los dos anteriores.

6. PROCESO GESTIÓN DE DESEMPEÑO

6.1 GENERALIDADES

La Gestión del desempeño se origina desde la formulación estratégica de la Empresa la cual traza el norte hacia donde debe dirigirse. Esta planeación estratégica se despliega hacia todos los niveles de la organización y se ve plasmada en objetivos concretos que son planeados al principio del año en el esquema de Gestión del Desempeño Individual. La gestión del desempeño es entonces un proceso integrado al ciclo de planeación del negocio y, desde el punto de vista de los colaboradores, está conformado por tres (3) fases: planeación, seguimiento y apoyo, y evaluación; las mejoras en el desempeño pueden apalancarse con acciones de formación que sean coherentes con el plan de formación de cada colaborador.

Conceptualmente, el desempeño integra resultados y competencias de cada colaborador; por ello, el Plan de Negocio y el Modelo de Competencias de ECOPETROL S.A., es el fundamento y punto de partida para la gestión de desempeño de cada año.

En ECOPETROL S.A. el desempeño está orientado al desarrollo del trabajador a través de un proceso continuo de planificación, seguimiento, evaluación y retroalimentación de las competencias desarrolladas y de los resultados obtenidos. Ello implicará el compromiso de cada trabajador en particular y de todas las dependencias en general, para facilitar espacios de desempeño y desarrollo integral, que respondan a las necesidades de la empresa y de las personas.

El Procedimiento para Gestión del Desempeño" (ECP-DDS-P-02), fue divulgado en febrero del 2004 y tiene como objetivo establecer el procedimiento que apoye la gestión para el mejoramiento del desempeño de los colaboradores con base en la formulación previa de objetivos de resultado y de competencias, así como la formulación de planes para el desarrollo, para el período de un (1) año. Este procedimiento ha tenido dos actualizaciones que incluyen mejoras en él, la primera fue en el año 2005 y la segunda en el año 2006.

Los resultados de los compromisos de desempeño han servido para apoyar el desarrollo de competencias, reenfoque de resultados, servir como base de toma de decisiones para acciones salariales por equidad, promociones prestamos de vivienda y otros reconocimientos basados en resultados. Para los funcionarios con contratos temporales la base para la renovación de sus contratos.

En la Dirección de Desarrollo el proceso de Gestión de Desempeño ha permitido mantener los esfuerzos alineados con el Plan de Negocio así como participar de manera activa en el acompañamiento de los colaboradores y en su desarrollo profesional.

6.2 ESTADO ACTUAL DEL PROCESO DE GESTIÓN INTEGRAL DE PERSONAL DE LA NÓMINA CONVENCIONAL DE LA SAR

En Enero de 2005, en la Superintendencia de Operaciones del Río, se implementó en la herramienta GIP (Gestión Integral de Personal), la planeación, seguimiento y evaluación de objetivos de resultado y de competencias, aplicado a la nómina Directiva de la SAR.

Debido a la implementación del nuevo escalafón convencional, en Enero de 2006 surgió la necesidad de implementar el proceso de Gestión Integral de Personal a la nómina convencional, y una vez validada la información incluir en la herramienta

GIP la información básica del personal, la planeación de los objetivos de resultados y competencias organizacionales, las acciones de desarrollo y la descripción de cargos.

El sistema de Gestión Integral de Personal GIP, es una herramienta informática que apoya la gestión de desempeño del personal, generando un ambiente de interacción y realimentación, al tiempo que soporta la evidencia objetiva de la gestión de personal de la empresa. Tienen acceso a través de la red, todos los funcionarios de la Superintendencia, por medio de rol empleado o rol jefe. Dentro de rol empleado, los colaboradores tienen la posibilidad de acceder en línea a su información personal, hoja de vida, estructura organizacional, el perfil del cargo, desempeño, etc.

6.3 DESPLIEGUE DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

La Superintendencia de Operaciones del Río, se apoya en el despliegue estratégico, que parte de la formulación estratégica de Ecopetrol S.A., que será el norte para que cada negocio y área de soporte definan su plan de negocio en un Tablero Balanceado de Gestión, el cual baja hasta el cuarto nivel de la organización con una herramienta de seguimiento y control (Estructura de control de Gestión) que facilita la implementación de los objetivos y metas.

En el cuadro 3 se ilustra los objetivos estratégicos establecidos por la Vicepresidencia de Producción para la Superintendencia de Operaciones del Río.

Cuadro 3. Objetivos Estratégicos de la SAR.

INDICADOR		UNIDAD	METAS 2006
Cumplimiento del Plan Volumetrico de Crudo y Gas		KBOPD	22,075
		Ventas MPCD	2,953
Indice de Desarrollo de Reservas		IDR	25,827
Indice HSE	Accidentalidad (Frecuencia)	ACC/MHT	8,29
	Incidentes ambientales	Número	2
	Cumplimiento Legal (LTO)	%	100
Indice de Gestión de Proyectos IEC		Número	1,05 >= >= 0,95
Indice de Gestión de Proyectos IEP		Número	1,05 >= >= 0,95
Personal con Gestión de Desempeño.		%	100
Costo de Mantenimiento/Costo de Reposición		Número	3,80%
Disponibilidad Global		Número	97%

Fuente: Datos SAR

De acuerdo a los indicadores establecidos para la Superintendencia de Operaciones del Río, se realizó una matriz estratégica conocida como Tablero Balanceado de Gestión, utilizando las cuatro perspectivas claves: Las finanzas, los clientes, los procesos internos e Innovación y Aprendizaje.

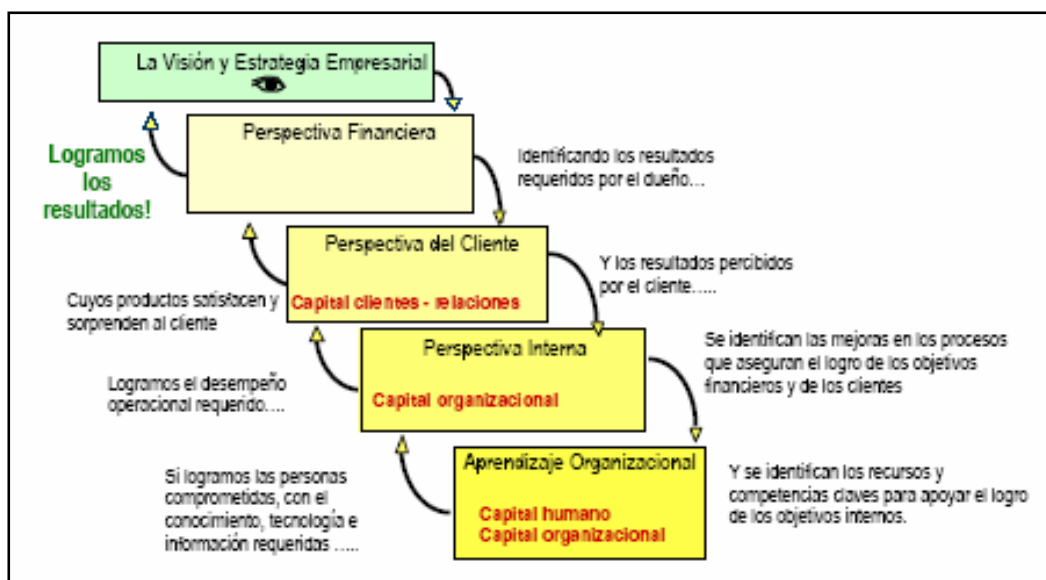
El TBG se desarrolló con el apoyo de la Ingeniera Liliana María Cortés, Directora de este proyecto de grado por parte de la empresa y la autora del proyecto, se realizó con base en la metodología del TBG y siguiendo los lineamientos corporativos, teniendo en cuenta las estrategias del negocio de Ecopetrol S.A. y las específicas para la Vicepresidencia de Producción.

El TBG permite evaluar y mejorar el desempeño de la organización en el logro de sus objetivos estratégicos, tácticos y operativos, a través del control mensual, bimensual, trimestral o anualmente del comportamiento global de los indicadores contenidos en cada uno de los objetivos, caracterizados por ser mensurables, relevantes y dinámicos. Estos indicadores se encuentran organizados en las cuatro perspectivas de todo tablero de comando:

1. Perspectiva Económica - Financiera
2. Perspectiva de Procesos Internos
3. Perspectiva Cliente – Socio
4. Perspectiva de Innovación y Aprendizaje

En la figura 21 se encuentra el esquema utilizado por Ecopetrol, para realización del Tablero Balanceado de Gestión.

Figura 21. Esquema del TBG



Fuente: Informe de Postulación Dirección de Desarrollo

Con estas perspectivas la SAR busca dar respuesta a cuatro preguntas básicas:

1. ¿Cómo nos ven nuestros clientes nacionales e internacionales?, ¿con quien tenemos una relación comercial?, ¿Cuál es el grado de satisfacción de nuestro cliente interno? – Perspectiva Cliente-Socio.
2. ¿En qué podemos sobresalir?, ¿Cuál es la eficiencia de los procesos claves del negocio? – Perspectiva de Procesos Internos.
3. ¿Podemos seguir mejorando e incentivar al personal, desarrollando habilidades a largo plazo? – Perspectiva de Innovación y Aprendizaje.
4. ¿Cómo nos ve el accionista? (El Estado) – Perspectiva Económica – Financiera.

En el Anexo L, se encuentra el Tablero Balanceado de Gestión, conocido en la Superintendencia de Operaciones del Río como la matriz estratégica, se especifica: Perspectiva, objetivos, descripción y nombres de los objetivos, definición operacional, unidad de medida, frecuencia, meta y funcionario(s) responsable(s).

6.3.1 Cumplimiento de los Objetivos Estratégicos. Para medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos de cada dependencia, la empresa ha implementado el proceso de gestión del desempeño individual en donde se asegura que las actividades de las personas apunten al logro de los objetivos de los negocios y a su vez a los de la Empresa. Se realiza el despliegue de los objetivos donde los jefes comunican a sus colaboradores los objetivos de la Empresa como los objetivos del negocio e incluirse hasta los del área.

Esta información se despliega en reuniones planeadas a principio del año las cuales permiten que los colaboradores conozcan las metas que se deben alcanzar.

En este orden de ideas, el despliegue es tan solo el comienzo del proceso que facilita la consecución de resultados, se debe asegurar que a lo largo del año, los avances en los diferentes objetivos estén dirigidos a la obtención de la meta. Por esto, se hace mediciones y seguimiento a las metas de manera sistemática y formal, proceso liderado en la organización por la Dirección de Desarrollo. Trimestralmente, en el Comité de gestión cada negocio y área de soporte responsable presenta su Tablero Balanceado de Gestión con las metas definidas para el año en curso y muestra sus avances parciales, al igual que los planes de acción para aquellos indicadores que presenten algún tipo de desviación, garantizando así los resultados esperados.

6.3.2 Implementación del Sistema Integral de Gestión (ISO 9001). La meta definida por la Gerencia Regional Magdalena Medio, es la certificación de la ISO 9001, para dar cumplimiento a ese indicador se definió en el TBG de la Superintendencia de Operaciones del Río el siguiente indicador: Lograr la certificación de la ISO 9001.

Los objetivos desarrollados en este proyecto de grado, aportan al cumplimiento de la certificación de la ISO 9001, con la implementación del proceso de gestión integral de personal de la nómina convencional de la SAR.

6.4 PLANIFICACIÓN DE COMPROMISOS DE DESEMPEÑO

En esta etapa se requiere la clasificación de objetivos de resultados y de competencias organizacionales de cada uno de los funcionarios de la Superintendencia de Operaciones del Río. Para esto, como actividad preliminar, se realizó una reunión hasta nivel de coordinadores para la divulgación de la matriz estratégica, conocida como Tablero Balanceado de Gestión, se analizó la manera de llevar estos objetivos hasta el nivel de convencionales, pero para esto

se debe primero realizar la planeación de objetivos de resultado a la nómina directiva, y luego efectuar el despliegue de objetivos.

Cuadro 4. Fase de Planificación, despliegue de objetivos de resultados en el área.

QUÉ	QUIÉN(ES)
1. Identificar los objetivos asignados al área y otros adicionales para Contribuir a los objetivos del área superior.	Los colaboradores y El Jefe inmediato.
2. Descomponer cada objetivo del área en objetivos más específicos (Por cuotas, por fases o por variables).	Los colaboradores y El Jefe inmediato.
3. Asignar los funcionarios responsables para el cumplimiento de cada Objetivo.	Los colaboradores y El Jefe inmediato.

* Estas actividades las realizó la autora del proyecto, con el apoyo de los jefes y colaboradores.

6.5 IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS DE RESULTADOS Y DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Antes de describir el desarrollo metodológico utilizado para la identificación de objetivos de resultados y de competencias, es importante realizar una breve descripción de los siguientes términos:

Objetivo de Resultado: Resultado medible que debe alcanzarse en un período y que contribuyen al cumplimiento de los objetivos del área y de las responsabilidades del cargo del funcionario. Un objetivo de resultado debe tener: descripción, peso, indicador y meta.

Objetivo de Competencias: Comportamientos que se deben alcanzar y demostrar durante un período determinado.

Descripción: Frase que indica el resultado esperado en un objetivo.

Peso: Número, entre uno (1) y cien (100), que indica la importancia relativa de cada objetivo de resultado dentro del marco de objetivos generales y cuya sumatoria deba dar 100.

Indicador: Unidad de medición de los resultados en un objetivo (por Ej., "Número de Personas")

Meta: Resultado cuantitativo que se debe alcanzar en un objetivo de resultado al finalizar el período; debe estar expresado en las mismas unidades del indicador definido (por Ej., "245", que debería corresponder a "245 personas", en el caso de que el indicador sea "Número de Personas").

Logro: Resultado cuantitativo obtenido en un objetivo de resultado.

6.5.1 Desarrollo. Para el cumplimiento de la identificación de objetivos de resultado de los funcionarios de la nómina directiva y convencional SAR, se realizó en las siguientes etapas:

- **Primera Etapa:** Se organizaron reuniones donde asistieron: Superintendente, Jefes de Departamento y Coordinadores, para determinar sus objetivos de resultados, teniendo en cuenta el Tablero Balanceado de Gestión.
- **Segunda Etapa:** Luego de establecer los objetivos de resultados hasta nivel de coordinadores, se realizaron mesas de trabajo con cada coordinador y directivo del área, y en conjunto se determinaron los objetivos del personal directivo que tenía a cargo cada coordinación. Una vez tenido un esquema, se presentaba la propuesta al Jefe de Departamento y por último al Superintendente para su revisión y aprobación.

- **Tercera Etapa:** Después de validar los objetivos de resultados de toda la nómina directiva, se realizaron mesas de trabajo con cada uno de los supervisores que tenían personal a cargo, para determinar los objetivos del personal convencional. Una vez tenido un esquema, se presentaba la propuesta a cada Coordinador, Jefe de Departamento y por último al Superintendente para su revisión y aprobación.

Cuadro 5. Fase de Planificación, objetivos de resultados.

QUÉ	QUIEN(ES)
1. Definir las condiciones especiales para el cumplimiento de los objetivos, En caso que se requieran.	El Jefe inmediato
2. Proponer la descripción, peso, indicar y meta, de cada objetivo.	El colaborador
3. Validar la descripción, peso, indicador y meta de cada objetivo.	El Jefe inmediato
4. Acordar con el jefe inmediato, las acciones y recursos necesarios para El cumplimiento de todos los objetivos.	El Jefe inmediato El colaborador
5. Proponer los recursos necesarios para facilitar el cumplimiento de los Objetivos.	El Jefe inmediato



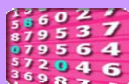




* Estas actividades las realizó la autora del proyecto, con el apoyo de los jefes y colaboradores.

Para consolidar toda la información de la planeación de objetivos de resultados, la autora del proyecto, realizó las siguientes matrices en la herramienta Excel, especificando por cargos y áreas los objetivos establecidos para la nómina directiva y convencional de la SAR:

- **Matriz Planeación de Objetivos de Resultado nómina directiva:** Consolidado de todos los indicadores y objetivos establecidos a los directivos de la SAR, que contiene la planeación de objetivos del Superintendente, Jefes de Departamento, Coordinadores, ingenieros de campo, supervisores de subsuelo, bodega de limpieza, facilidades, operadores, etc.

Debido al tamaño de la matriz, en la figura 22 se extrae una parte que contiene los objetivos establecidos al Jefe del Departamento de Producción del Río para el año 2006.

Figura 22. Extracción de la matriz de objetivos de resultados de la nómina directiva para el 2006

DESPLIEGUE ACUERDOS DE DESEMPEÑO 2006-SAR			
AREA DE RESULTADOS		JEFE PRODUCCIÓN	
		META	PESO
RESULTADOS ECONOMICOS 	Reducir los inventarios de crudo, basado en los acuerdos con nuestros clientes.	65000	5
	TOTAL PUNTOS ECONOMICOS	5	
VOLUMETRICOS 	Cumplir con el Plan Volumetrico de Crudo	22075	40
	Cumplir con el Plan Volumetrico de Gas	2953	10
	TOTAL PUNTOS VOLUMETRICOS	50	
EFICIENCIA OPERACIONAL 	Mejorar el Indice de Confiabilidad del Sistema de Medición en los campos Casabe y Cantagallo.	84,5	5
	Cumplir del programa de Integridad Operativa	100	5
	TOTAL PUNTOS DE EFICIENCIA OPERACIONAL	10	
HSE 	Difundir y hacer cumplir las políticas, objetivos, normas y procedimientos de HSE, al personal de la SAR, contratistas y visitantes.	5,90	5
	Promover la eliminación de incidentes ambientales	2	5
	Cumplir la Ruta del Éxito	100	5
	TOTAL PUNTOS DE HSE	15	
CLIENTES 	Alinear las entregas de Crudo a los requerimientos de nuestros clientes en refinería: Salinidad Y BSW	20 (Salinidad) 0,5 (BSW)	5
TOTAL PUNTOS DE CLIENTES	5		
GESTIÓN Y CALIDAD 	Lograr la Certificación del Laboratorio	100	4
	Lograr el presupuesto de gastos	98	4
	Mantener el Sobretiempo en la SAR, en relación a la meta establecida.	7,5	2
	TOTAL PUNTOS DE GESTIÓN Y CALIDAD	10	
PERSONAL 	Ejecutar el proceso de Gestión de Desempeño y Desarrollo de Personal a su cargo.	100	5
TOTAL PUNTOS DE PERSONAL	5		
TOTAL PUNTOS		100	

Fuente: El autor

- **Matriz Planeación de Objetivos de Resultado nómina convencional:** Consolidado de todos los indicadores y objetivos establecidos a los Convencionales de la SAR, que contiene la distribución de pesos, especificando los objetivos y metas establecidas, por cargos y áreas del negocio. Se realizó una matriz para el Departamento de Producción del Río (Casabe y Cantagallo) y una para el Departamento de Mantenimiento del Río (Casabe y Cantagallo).

En la figura 23 se encuentra el esquema de la matriz de objetivos de resultado de los funcionarios de la nómina convencional de la Superintendencia de Operaciones del Río, la suma de los pesos por cargos debe ser 100 puntos, por el puntaje máximo de la evaluación.

Figura 23. Esquema de la matriz de objetivos de resultado de la nómina convencional para el 2006

LISTADO DE INDICADORES SUPERINTENDENCIA DE OPERACIONES DEL RIO									
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DEL RÍO									
PLANEACIÓN DE OBJETIVOS DE LA NÓMINA CONVENCIONAL - AÑO 2006									
					CAMPO CASABE				
					NOMBRE JEFE INMEDIATO				
					NOMBRE ÁREA				
AREA DE RESULTADOS	OBJETIVO	INDICADOR		CARGO4	CARGO3	CARGO2	CARGO1	CARGOINT	
		Unidad	Meta 2006						
ECONOMICOS 									
	TOTAL ECONOMICOS								
VOLUMETRICOS 									
	TOTAL VOLUMETRICOS								
HSE 									
	TOTAL HSE								
CLIENTE 									
	TOTAL CLIENTE								
EFICIENCIA OPERACIONAL 									
	TOTAL EFICIENCIA OPERACIONAL								
GESTIÓN Y CALIDAD 									
	TOTAL GESTIÓN Y CALIDAD								
PERSONAL 									
	TOTAL PERSONAL								
TOTAL DE PUNTOS					100	100	100	100	100

Fuente: El Autor

Debido al tamaño de la matriz, en Anexo M se extrae los objetivos establecidos al cargo de Bombero en el campo Casabe del Departamento de Producción del Río.

Una vez validada la información de los objetivos de resultados para los funcionarios de la SAR, se incluyeron a la herramienta GIP, y se procedió a imprimir cada planeación de objetivo.

▪ **Competencias Organizacionales:** Para la planificación de competencias humanas, se partió de las definidas por Ecopetrol S.A., conocidas como las competencias organizacionales.

Para la identificación de competencias humanas de los funcionarios de la nómina convencional de la Superintendencia de Operaciones del Río, fueron tenidas en cuenta las competencias organizacionales definidas para los funcionarios sin personal a cargo, siendo las siguientes:

• **Aprendizaje en equipo:** Es la capacidad para adquirir y generar conocimientos y sinergias con una visión integral a través del estudio, el ejercicio laboral y la experiencia: aporta fortalezas, establece acuerdos que benefician a la organización y asegura el aprendizaje, fortaleciendo el capital intelectual.

• **Orientación a Resultados:** Es la capacidad de alcanzar metas medibles en un trabajo seguro e integrado: es auto cuidadoso, cumple con los roles y responsabilidades del cargo, asegura la implantación de procesos y procedimientos y busca el mejoramiento continuo.

• **Orientación al cliente y al mercado:** Es la capacidad de conocer las expectativas y anticiparse a las necesidades del cliente externo e interno, de actuar para satisfacerlas y de comprender el mercado y sus tendencias: se

anticipa, desarrolla soluciones y mantiene el foco en las actividades que generan valor agregado.

Cuadro 6. Competencias Organizacionales sin personal a cargo

COMPETENCIAS	COMPORTAMIENTO
<u>Aprendizaje en equipo</u>	
Aprende y comparte efectivamente en su trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Cumple los compromisos con el equipo y la organización. • Comparte logros, experiencias, lecciones aprendidas y asegura información clave.
Logra acuerdos.	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica personas, áreas y procesos con los cuales debe interactuar. • Supera las barreras de comunicación y trabajo en equipo que se presenten entre personas, áreas o procesos.
<u>Orientación a resultados</u>	
Demuestra auto cuidado en el ejercicio de sus actividades.	<ul style="list-style-type: none"> • Cumple las normas establecidas para garantizar su cuidado, el de los demás y los activos de la empresa. • Mantiene su puesto de trabajo ordenado y limpio.
Cumple sus objetivos y los del área, alcanzando las metas y sus indicadores.	<ul style="list-style-type: none"> • Cumple con sus objetivos y compromisos de desempeño. • Cumple normas, procedimientos y directrices.
Aplica el mejoramiento continuo.	<ul style="list-style-type: none"> • Aplica ideas que mejoran su trabajo. • Aprovecha al máximo los recursos tecnológicos con que cuenta.
<u>Orientación al cliente (interno, externo y al mercado)</u>	
Es proactivo y recursivo en la solución de problemas e inquietudes del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Da respuesta a las inquietudes y necesidades de los clientes, con oportunidad, calidad y adecuada relación beneficio/ costo. • Presenta alternativas de solución a los problemas e inquietudes de los clientes.
Hace seguimiento a la atención al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Registra los requerimientos y soluciones dadas al cliente. • Entrega información oportuna y confiable a sus clientes

Fuente: Información de Dirección de Desarrollo

Las actividades desarrolladas durante la identificación de competencias humanas se especifican en el cuadro 7.

Cuadro 7. Fase de Planificación, competencias humanas

QUÉ	QUIEN(ES)
1. Explicar los objetivos de competencias establecidos por la empresa.	El Jefe inmediato
2. Asumir los objetivos de competencias establecidos por la empresa.	El colaborador
3. Identificar actividades, y los medios de verificación , para demostrar los Comportamientos que tengan un mayor impacto en el cargo.	El Jefe inmediato
4. Proponer las fuentes de información para la evaluación de los objetivos De competencia.	El colaborador
5. Validar las fuentes de información para la evaluación de los objetivos De competencia del colaborador.	El Jefe inmediato
6. Sugerir y cumplir acciones de entrenamiento en el puesto o capacitación Para facilitar el desarrollo de las competencias.	El colaborador
7. Definir acciones de entrenamiento en el puesto que faciliten el desarrollo De las competencias del colaborador.	El Jefe inmediato
8. Solicitar a la Dirección de Desarrollo, la validación y/o aprobación de las Acciones de desarrollo necesarias.	El Jefe inmediato

* Estas actividades las realizó la autora del proyecto, con el apoyo de los jefes y colaboradores.

6.5.2 Resultado. En la identificación de objetivos de resultados y de competencias humanas en la Superintendencia de Operaciones del Río, de lograron los siguientes resultados:

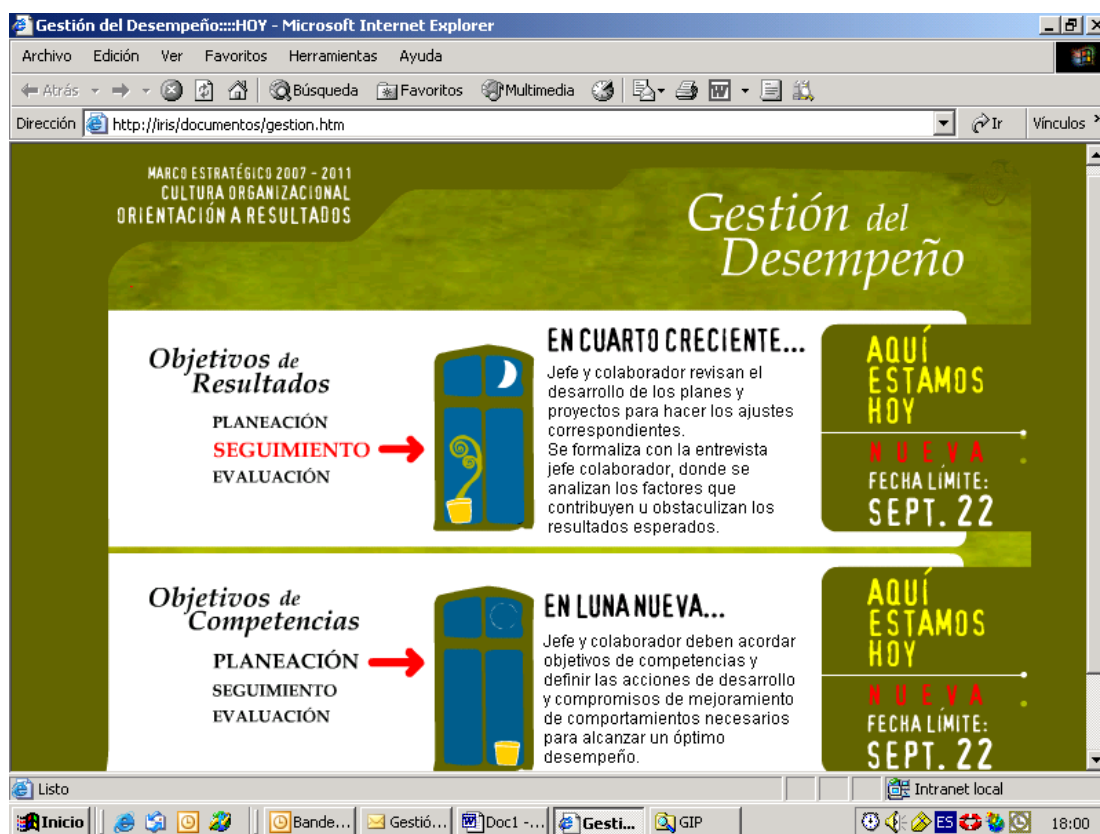
- El jefe inmediato explicó a cada colaborador la planeación de objetivos de resultados y competencias que deberá cumplir a lo largo del presente año.
- Se obtuvo el 100% de la Planeación de Objetivos de Resultados de Directivos y Convencionales firmadas por cada funcionario y jefe inmediato correspondiente, fueron entregadas las originales a Dirección de Desarrollo, dejando dos copias por cada planeación firmada, a cada Coordinador se le entregó una copia de los objetivos de su personal, y se realizó una carpeta, donde se encuentra organizado por Departamentos y Coordinaciones, la Planeación de Objetivos SAR año 2006.

En el Anexo N se encuentra un ejemplo por cada departamento de la planeación firmada por dos funcionarios de la nómina convencional de la Superintendencia de Operaciones del Río.

6.6 SEGUIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE RESULTADO

De acuerdo a Directrices dadas por la Dirección de Desarrollo, el periodo para la realización el seguimiento de objetivos de resultados, es desde el 25 de Agosto de 2006 hasta el 22 de Septiembre del mismo año (Ver figura 24).

Figura 24. Fechas establecidas para el seguimiento de objetivos de resultado



Fuente: Página de Ecopetrol. <http://iris/>

El seguimiento de objetivos de resultados y la planeación de objetivos de competencias organizacionales se definieron en el mismo periodo, en el numeral 6.5.1 se especificó la metodología para la planeación de objetivos de competencias.

6.6.1 Desarrollo. Cada funcionario directivo ingresó al GIP y realizó el seguimiento. Para esta ocasión no se requerían estar impresos y firmados. Directamente en Bogotá generan reportes de cada distrito para observar los avances.

El seguimiento de los objetivos de resultado del personal convencional, lo realizó cada Supervisor en conjunto con el colaborador.

El sistema de Gestión de Gestión de Personal GIP, en el modulo de objetivos de resultados presenta una interfase de evaluación, en la cual, cada colaborador presenta un informe de seguimiento al cumplimiento de los objetivos de resultados, de tal manera que cada jefe, en ese momento, verifica el avance y/o cumplimiento y se encarga de retroalimentar a su equipo de trabajo.

El seguimiento a la gestión es una actividad fundamental para la consecución de objetivos y esta herramienta apoya en gran parte este proceso, adicional a que soporta la generación y control de registros de gestión de personal, lo cual es imprescindible para la certificación de un sistema de gestión de calidad.

Las actividades desarrolladas durante el seguimiento de objetivos de resultados se especifican en el cuadro 8.

Cuadro 8. Fase de seguimiento y apoyo a los compromisos de desempeño

QUE	QUIEN(ES)
1. Presentar la información o el porcentaje de avance en cada objetivo	El colaborador
2. Analizar y validar la información o el porcentaje de avance en cada objetivo	El Jefe inmediato
3. Sugerir acciones especiales para lograr el cumplimiento final, por Parte del colaborador.	El Jefe inmediato
4. Ejecutar las acciones sugeridas por el jefe inmediato para lograr el Cumplimiento final.	El colaborador

* Estas actividades las realizó la autora del proyecto, con el apoyo de los jefes y colaboradores.

6.7 MANUAL DE FUNCIONES

El objetivo principal del manual de funciones es definir de una manera clara y sencilla los objetivos específicos de un puesto de trabajo, con base en las competencias técnicas y humanas que deben estar presentes en quien ejecute el cargo, para asegurar un desempeño sobresaliente y garantizar que desde la ejecución de la misma actividad, los resultados estén alineados con las estrategias del negocio.

Ecopetrol o las áreas del negocio, con la asesoría de la Dirección de Desarrollo, puede modificar e implementar el sistema de perfil de cargos que mejor defina y describa las variables más relevantes para su organización.

El establecimiento de un modelo estándar de descripción de cargos sentará las bases y en cierta medida determinará el éxito o fracaso de muchos de los procesos del Talento Humano de la organización, tale como:

- Los procesos de selección
- Planes de carrera y promoción
- Valoración de puestos de trabajo

- Evaluación de desempeño
- Formación
- Determinación de responsabilidad
- Establecimiento de una estructura retributiva
- Clasificación y ordenación de puestos.

- **Objetivos del manual de funciones²⁷:**
 - Establecer y precisar de manera clara y formal la razón de ser de cada empleo, determinar sus particulares funciones y responsabilidades.
 - Especificar los requerimientos de los cargos en términos de conocimientos, experiencia, habilidades y aptitudes, como un medio para orientar la búsqueda y selección del personal con los perfiles adecuados para ocuparlo.
 - Instrumentar la marcha de otros procesos administrativos tales como: selección de personal, inducción de nuevos funcionarios, capacitación y entrenamiento en los puestos de trabajo y evaluación del desempeño.
 - Generar en los miembros de la organización el compromiso con el desempeño eficiente de los cargos, entregándoles la información básica sobre los mismos.
 - Proporcionar información de soporte para la planeación e implantación de medidas de mejoramiento y modernización administrativa, estudio de cargas de trabajo, revisión de esquemas de compensación y desempeño.
 - Coadyuvar en el establecimiento de parámetros de eficiencia y criterios de autocontrol.

- **Elaboración del manual de funciones:** La descripción se elabora por cada cargo que conforma la estructura aprobada de las dependencias. Deben ser firmados por cada empleado que desempeña el cargo y por su jefe inmediato. Deben reflejar las funciones de cada dependencia, las cuales estarán alineadas con la misión y objetivos generales de la Empresa.

²⁷ARTEAGA, Martha. Manual para la Elaboración y Actualización del Manual de Funciones y requisitos. Ecopetrol S.A., 16 septiembre de 2002.

Se deben elaborar o actualizar manuales de funciones en las siguientes situaciones:

- Creación y aprobación de un nuevo negocio, gerencia o dependencia.
- Reestructuración de un negocio, gerencia o dependencia.
- Adición, modificación o eliminación de funciones de una dependencia.
- Modificación de los niveles de jerarquía o línea de mando.
- Cambio de denominación de un negocio, gerencia o dependencia.
- Cambio en la planta aprobada (adición o eliminación de cargos).

▪ **Situación Actual Nómina Directiva:** El proceso de Descripción de cargos en la herramienta GIP, para los funcionarios de la nómina directiva de la SAR, fue un proceso que se desarrolló en el año 2004, se realizó un diagnóstico de la información que actualmente se encontraba en el GIP y se encontró que un porcentaje de la población tenía que la descripción de cargos, ya no correspondía a las funciones que estaba desempeñando actualmente, debido a que fueron transferidos a otras áreas y además los funcionarios directivos temporales que habían ingresado hacía año y medio, no tenían definido su descripción de cargos en el GIP. Debido a esta situación, se organizaron mesas de trabajo con cada Coordinador, logrando actualizar esta información en el GIP.

▪ **Situación Actual Nómina Convencional:** Como se mencionó en el numeral 6.2 de este capítulo, el personal convencional no tenía definido la descripción de cargos de acuerdo al nuevo escalafón.

Para determinar la descripción de cargos de la nómina convencional, se desarrolló en los siguientes pasos:


Cuadro 9. Manual de Funciones

QUE	QUIEN	COMO	CUANDO
1. Identificación el cargo	<ul style="list-style-type: none"> ☛ Jefe inmediato ☛ Líder de DDS 	Se identificó: <ul style="list-style-type: none"> ☛ Título del cargo ☛ Dependencia ☛ Cargo del jefe inmediato ☛ Localización de la actividad 	<ul style="list-style-type: none"> ☛ Cuando ingresa un funcionario. ☛ Cambios de áreas o procesos.
2. Resumen del puesto de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ☛ Jefe inmediato ☛ Líder de DDS 	Identificación del resultado Clave del cargo, con una Expresión que inicie con Verbo(s) en infinitivo y Que describa el “Qué” y El “Para qué”.	<ul style="list-style-type: none"> ☛ Cuando ingresa un funcionario. ☛ Cambios de áreas o procesos.
3. Identificación de los Objetivos Específicos del cargo	<ul style="list-style-type: none"> ☛ Jefe inmediato ☛ Líder de DDS 	Descripción de las responsabilidades esenciales para el objetivo Fundamental del cargo.	<ul style="list-style-type: none"> ☛ Cuando ingresa un funcionario. ☛ Cambios de áreas o procesos.
4. Determinación de los requisitos del cargo	<ul style="list-style-type: none"> ☛ Jefe inmediato ☛ Líder de DDS 	Especificación de la formación académica y los años de experiencia requerida.	<ul style="list-style-type: none"> ☛ Cuando ingresa un funcionario. ☛ Cambios de áreas o procesos.
6. Documentación de la Información de descripción de cargos Y divulgación a los Funcionarios involucrados.	Responsable del Área.	En el GIP: <ul style="list-style-type: none"> ☛ Seleccione “Rol Jefe” y El módulo “Claridad Organizacional”. ☛ Clic en la carpeta Descripción de cargos. ☛ Clic en el icono de impresora. ☛ Elija el cargo y/o cargos Que desea imprimir. 	<ul style="list-style-type: none"> ☛ Cuando ingresa un funcionario. ☛ Cambios de áreas o procesos.

* Estas actividades las realizó la autora del proyecto, con el apoyo de los jefes y colaboradores.

La figura 25 indica el formato establecido por Ecopetrol S.A., para la identificación del manual de funciones.

Figura 25. Formato manual de funciones



I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Título del Cargo:	
Negocio:	Dependencia:
Cargo Jefe Inmediato:	
Localización:	Fecha Revisión:
II. RESUMEN DEL PUESTO (Función Básica)	
Función General:	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
IV. REQUISITOS	
1. EDUCACIÓN:	
2. EXPERIENCIA AFÍN CON LAS FUNCIONES DEL CARGO (Años):	
3. PERFIL DE COMPETENCIAS HUMANAS:	
TITULAR	APROBACIÓN DEL JEFE INMEDIATO
Nombre:	Nombre:
Registro:	Registro:
Firma:	Firma:

Fuente: Manual para la elaboración y actualización del manual de funciones y requisitos de Ecopetrol S.A.

En el anexo O, se encuentran tres ejemplos de los manuales de funciones establecidos a los cargos del nuevo escalafón de la Coordinación de Subsuelo del Río, firmados por el jefe inmediato y el colaborador

6.8 SISTEMA DE INFORMACIÓN GESTIÓN INTEGRAL DE PERSONAL (GIP)

La herramienta informática Gestión Integral de Personal es una herramienta corporativa, es decir, utilizada por todo Ecopetrol, para la documentación y estandarización de los procesos del talento humano de las distintas dependencias de la empresa, con el propósito de armonizar las actividades realizadas a los retos que tiene Ecopetrol, estimulando la cultura de resultados y construcción de valor. Esta herramienta fue desarrollada en Microsoft Access.

Las tablas básicas del sistema como los datos de los usuarios, su condición contractual, los datos familiares y laborales, son alimentadas desde el Sistema de información de personal (SIP), que es un sistema corporativo para el manejo de la información de todo el personal de Ecopetrol, esta centralizado en la ciudad de Bogotá.

6.8.1 Ingreso a la aplicación. Los computadores de la Superintendencia de Operaciones del Río cuentan con un icono llamado GIP que permite el ingreso a la aplicación. Como mecanismo de seguridad, la aplicación solicita el usuario y la contraseña para ingresar a la herramienta.

La herramienta maneja tres tipos de roles o usuarios de acuerdo a las responsabilidades del funcionario (Ver figura 26):

- **Rol Jefe:** Está dado para aquellas personas que tienen responsabilidad directa en el desempeño y desarrollo de otros funcionarios, es decir, aquellas personas

que coordinan y/o supervisan el trabajo de otros y responden por los resultados de un área. En el GIP, el funcionario con acceso al Rol Jefe puede ver, modificar e imprimir toda la información relacionada con el área.

- **Rol Empleado:** Todos los funcionarios de Ecopetrol, directivos y convencionales.
- **Rol Administrador:** Son la personas responsables de la implantación de la Gestión Integral de Personal.

Figura 26. Pantalla inicial GIP



Dentro del rol de empleado, los colaboradores tienen la posibilidad de acceder en línea a su información personal, hoja de vida, estructura organizacional y sus cargos, el perfil del cargo requerido e información sobre compensación. La figura 27 muestra la interfase de desempeño que tiene la herramienta.

Figura 27. Ventana de gestión de desempeño GIP



- **Gestión:** Este módulo contiene la información anual de la planeación, seguimiento y evaluación de los objetivos de resultado y de competencias, y la planeación de las acciones de desarrollo.

Los objetivos de resultado corresponden a los objetivos del cargo y/o objetivos del área asignados y constan de una definición, un peso, un indicador y una meta (Ver figura 28). Los objetivos de competencias son los comportamientos relacionados con las competencias humanas, que debe reforzar el funcionario de acuerdo a los resultados obtenidos en el ajuste persona – cargo (Ver figura 29).

Figura 28. Planeación de objetivos de resultados

Planeación Objetivos de Resultado

Aprobación Jefe: ARCE PADILLA, RAFAEL ANTONIO

Tipo	Objetivo	Peso(P)	Indicador	Meta(P)
<input type="radio"/>	VOLUMETRICOS: Obtener un Factor de Servicio del equipo de reacondicionamiento y/o	25	Porcentaje de cumplimiento Total Tiempo Activo/Total	85.00
<input type="radio"/>	HSE: Mejorar las condiciones de trabajo seguro en su área.	15	Puntaje Promedio en Auditorías de orden y Aseo /area	85.00
<input type="radio"/>	HSE: Disminuir el índice de frecuencia de accidentalidad del personal de su Coordinación.	10	Índice de Frecuencia de la Accidentalidad (No de	1.00
<input type="radio"/>	VOLUMETRICOS: Cumplir	10	Producción de	22,075.00

(P): Etapa de Planeación Total Peso: Adicionar
Objetivos del Cargo

Figura 29. Planeación de objetivos de competencias

Planeación Objetivos de Competencias

ARCE PADILLA, RAFAEL ANTONIO

Orientación al cliente (interno, externo y al mercado

Comportamientos
<ul style="list-style-type: none"> • Entrega información oportuna y confiable a sus clientes • Da respuesta a las inquietudes y necesidades de los clientes. con oportunidad, calidad y adecuada relación beneficio/ costo. • Presenta alternativas de solución a los problemas e inquietudes de los clientes.

Registro: de 3

Aprobación Jefe:

Compromisos de mejoramiento de Comportamientos:

ORIENTACION A RESULTADOS :

- Mantiene su puesto de trabajo ordenado y limpio.

Las acciones de desarrollo son las distintas modalidades disponibles de aprendizaje para garantizar un desempeño exitoso, y el cumplimiento de los objetivos propuestos durante el período seleccionado, este tema se detallará en el capítulo 7 del presente proyecto de grado.

La figura 30 muestra la interfase de seguimiento a los objetivos de desempeño que presenta la herramienta. Este objetivo fue logrado en el periodo comprendido entre el 25 de agosto de 2006 al 22 de septiembre del mismo año, obteniendo el 100% el seguimiento de objetivos de resultados a los funcionarios de la nómina convencional de la Superintendencia de Operaciones del Río, apoyados y soportados por el equipo de gestión de personal de cada área.

Figura 30. Ventana del seguimiento al desempeño en el GIP

Objetivo	Indicador	Peso (G)	Meta (G)	Avance	Comentarios	Peso (L)
VOLUMETRICOS: Obtener un Factor de Servicio del equipo de reacondicionamiento y/o Varilleo a cargo mínimo del 85%	Porcentaje de cumplimiento Total Tiempo Activo/Total Tiempo Programable	25	85.00	Verde	El Factor de servicio acumulado a la fecha es del 84, cumpliendo el 98%	25
HSE: Mejorar las condiciones de	Puntaje Promedio en	15	85.00	Verde	de 81% a 100%	15

(5): Etapa de Seguimiento
(2): Etapa de Planeación

Total Peso: 100

Adicionar Objetivos del Cargo

El seguimiento a la gestión es una actividad fundamental para la consecución de objetivos y esta herramienta apoya en gran parte este proceso, adicional a que soporta la generación y control de registros de gestión de personal, lo cual es imprescindible para la certificación de un sistema de gestión de calidad.

La figura 31 muestra el manual de funciones de la nómina convencional de la Superintendencia de Operaciones del Río, de acuerdo a los cargos establecidos con el nuevo escalafón.

Figura 31. Manual de funciones en el GIP

CLARIDAD ORGANIZACIONAL
Coordinación Mantenimiento Subsuelo

Función Básica | Procesos | Objetivos | Descripción de Cargos | Organigrama

Cargos del área: MANTENEDOR DE SUBSUELO C 6

I. IDENTIFICACION DEL CARGO

Título del Cargo: MANTENEDOR DE SUBSUELO C 6
Negocio: VPR Dependencia: Coordinación Mantenimiento Subsuelo
Cargo Jefe Inmediato: Supervisor
Localización: Casabe Fecha Revisión: 9/28/2006

II. RESUMEN DEL PUESTO (Función Básica)

Debe identificar el resultado clave del cargo, con una expresión que inicie con verbo(s) en infinitivo y que describa el "Qué", "Dónde", "De acuerdo con Qué" y el "Para Qué".

Función General: Producción

Asistir al Operador en las funciones diarias a realizarse en el sitio de trabajo, tales como enrosacar y desenrosacar tubería, varillas y demás herramientas complementarias en las operaciones, para poder

Por directrices dadas por la Dirección de Desarrollo, el tiempo para la realización de la evaluación de objetivos de resultado termina el 15 de febrero del 2007 (Ver figura 32), a continuación se mencionan los aspectos a tener en cuenta para realizar la evaluación:

▪ **Pautas para la evaluación**

- La fecha límite para la entrega de la evaluación es el 15 de febrero de 2007.
- La evaluación comprende solamente los objetivos de resultado y se debe registrar y aprobar en la herramienta GIP.

- La evaluación se debe concretar en una entrevista jefe - colaborador, donde se comparen los objetivos y metas planeadas contra las alcanzadas y se haga la realimentación sobre los resultados con base en datos y hechos.
- Antes de la evaluación se debe realizar una preparación previa donde cada colaborador realice su evaluación en el GIP y la debe validar en la entrevista jefe-colaborador. Para resultados sobresalientes que superen el logro de las metas establecidas (100%), el puntaje máximo que se puede asignar es de 120 puntos.
- La evaluación se debe imprimir y firmar por jefe y colaborador y entregar copia a las regionales de la Dirección de Relaciones Laborales y Desarrollo - DLD.
- Los resultados individuales deben ser consistentes con los resultados alcanzados en su área.
- Los colaboradores que salgan a disfrutar vacaciones durante el periodo comprendido entre enero y febrero del 2007, deben anexar a su RP (Reporte de Personal) de vacaciones la evaluación de desempeño individual 2006.
- Si hay objetivos que no se puedan evaluar por que aún no se cuenta con la información requerida, éstos quedan pendientes por ser evaluados en el GIP, por lo tanto imprima la evaluación sin aprobarla como jefe en la herramienta.

▪ **Condiciones para un óptimo proceso de evaluación**

La total objetividad al evaluar depende del crecimiento de los colaboradores y de la Organización. Por ello se sugiere que cuando se esté evaluando lo debe hacer con objetividad (datos y hechos demostrables sobre las metas alcanzadas).

- Transparencia
- Responsabilidad e integridad
- Orientado a la medición de resultados

▪ **La entrevista Jefe- Colaborador**

Esta entrevista es la pieza clave de la evaluación de desempeño. Se deben seguir las siguientes recomendaciones para obtener mejores resultados

☛ Antes de la entrevista

- Revisar y preparar los documentos relacionados con el avance y logro de los objetivos, las metas y los indicadores.
- Acordar una fecha y hora para la reunión.
- Definir un lugar cómodo para el jefe y el colaborador.

☛ Durante la entrevista

- Dialogar acerca del desempeño en cada objetivo y tener en cuenta el logro que realmente se alcanzó.
- Indagar acerca de las fortalezas y los obstáculos que se presentaron para alcanzar los objetivos.
- Establecer los planes de mejoramiento con base en la evaluación realizada.
- Escuchar empáticamente, para el colaborador es muy importante saber que realmente se escucha lo que él dice.
- Asegurar el entendimiento, tanto de las expresiones verbales como no verbales. Esto permite conocer más a fondo la posición del colaborador frente a los resultados alcanzados.
- Ser asertivo, decir las cosas de manera constructiva.

▪ **Beneficios de la evaluación**

El resultado de la evaluación es una responsabilidad compartida y que la evaluación individual de desempeño le ofrece varias oportunidades, entre ellas:

- ☛ Orientar los planes y programas de formación y entrenamiento de los colaboradores.
- ☛ Renovar los contratos de los colaboradores temporales.
- ☛ Participar en el Programa de Reconocimiento de la Empresa.
- ☛ Participar en procesos de selección interna, promociones y ascensos.

Figura 32. Tiempo establecido para la Evaluación de Objetivos de Resultado

GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

1 2 3

EN LUNA LLENA COSECHAMOS...
Aquí recogemos los frutos de lo que sembramos durante todo el año.

Es la fase de evaluación de Objetivos de Resultados

Esta fase debe ser culminada **el 15 de febrero de 2007**

Recuerde, si tiene programadas sus vacaciones durante enero y febrero de 2007 debe dejar su evaluación lista.

Acuerde con su jefe la fecha de entrevista para hacer la evaluación.

MARCO ESTRATÉGICO 2007 - 2011
CULTURA ORGANIZACIONAL
ORIENTACIÓN A RESULTADOS

Siembra talento humano de clase mundial

ECOPETROL

Fuente: Página de Ecopetrol. <http://iris/>

7. PLAN DE FORMACIÓN PARA EL TALENTO HUMANO

7.1 ACTIVIDADES DE DESARROLLO Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Para incrementar la productividad en la Superintendencia de Operaciones del Río, es necesario contar con un excelente clima laboral, si los empleados poseen características asociadas con sensibilidad y adaptabilidad, se sienten mas identificados con la empresa, y así se logra un mayor rendimiento en el personal.

Es claro que a mayor satisfacción del empleado, mayor rendimiento se podrá obtener en el trabajo. En Ecopetrol se viene manejando un modelo de gestión de talento humano basado en competencias, este modelo se ha convertido en una buena fórmula para lograr un mejor aprovechamiento de las capacidades del personal. Incorporar las competencias implica cuestionarse no sólo por los resultados que se espera alcanzar sino por la forma en que los empleados y sus diferentes funciones, pueden cooperar a lograr tales resultados. Pero aun así, es necesario seguir mejorando la relación empleado-empresa, por tal motivo se realizaron diferentes actividades en la Superintendencia de Operaciones del Río.

7.2 CONDICIONES GENERALES PARA LA FORMACIÓN DE PERSONAL²⁸

Toda acción de formación debe orientarse a facilitar los resultados de Ecopetrol S.A., desarrollando a los colaboradores de acuerdo con el perfil del cargo desempeñado actualmente o de las responsabilidades que pueda llegar a asumir en el corto o mediano plazo.

²⁸ DUQUE VILLEGAS, Alberto; BETRÁN BAQUERO, Carlos. Procedimiento para formación de Personal. Ecopetrol S.A. DDS-P-06.

Los programas de inducción, en el que participe el nuevo colaborador, y el de reinducción, para cualquier colaborador que lo requiera, son acciones de formación y deben registrarse en la historia individual cuando se lleven a cabo.

El jefe inmediato es responsable de definir el plan de formación de cada colaborador, coordinar las actividades del área para facilitar su ejecución y verificar el cumplimiento del "Acuerdo de Compromisos", cuando se haya establecido.

La Dirección de Desarrollo apoyará la estructuración de guías de formación basadas en los requerimientos de cada negocio, con el fin de facilitar la estructuración del plan de formación para los colaboradores.

En la fase de planeación se deben aplicar criterios de austeridad, relación beneficio-costos y equidad.

La aprobación o modificación de las acciones de capacitación planeadas, depende de la disponibilidad presupuestal, así como de los conceptos del jefe inmediato y de la Dirección de Desarrollo.

Para la ejecución de las acciones de formación se preferirá la participación y apoyo de instructores internos. Cuando un colaborador no asista a una acción de formación, la abandone o incumpla sus condiciones, por causa imputable a él mismo, deberá responder por los costos causados a Ecopetrol S.A. Las acciones de formación planeadas que no se ejecuten, se deben tener en cuenta para hacer la planeación del siguiente período.

7.3 DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

En el proceso de formación y desarrollo, podemos mencionar que la herramienta Gestión Integral de Personal (GIP), nos permite almacenar los nombres de las capacitaciones planeadas por las áreas del negocio, permitiendo así realizar seguimiento a los compromisos incluidos por el colaborador en su plan individual de desarrollo.

7.3.1 Consideraciones Preliminares. En la SAR, en el año 2005, las acciones de desarrollo estaban definidas en la herramienta GIP, sólo hasta nivel de coordinadores, para Enero de este año 2006, teniendo en cuenta la necesidad de implementar el potencial de personal y hacerlo de manera efectiva, se implementó un esquema de orientación del desarrollo del talento humano a todos los funcionarios de la nómina directiva y convencional de la SAR, para esta última nómina, las acciones de desarrollo se alinearon con las competencias y las actividades establecidas en el nuevo escalafón convencional SAR.

Las acciones de desarrollo deben apoyar el desempeño del funcionario para el logro de los objetivos organizacionales. Las acciones deben responder a un proceso planeado, resultante del análisis entre el plan de negocio y objetivos del área, el desempeño del funcionario y sus requerimientos de mejora de competencias.

7.3.2 Etapas para el desarrollo del talento humano. Para definir las Acciones de Desarrollo de los funcionarios de la nómina directiva y convencional SAR, se realizó en las siguientes etapas metodológicas, que muestra la figura 32:

Figura 33. Etapas Metodológicas del Desarrollo del Talento Humano



Fuente: El Autor

- **Primera Etapa:** En noviembre de 2005, Dirección de Desarrollo planeó el presupuesto de las Acciones de Desarrollo de la Gerencia Regional Magdalena Medio para el año 2006, teniendo como base las estrategias del negocio, competencias y las necesidades del área. Este presupuesto Dirección de Desarrollo lo presentó a los Superintendentes, Jefes de Departamento y Coordinadores de la GRM.

La autora del proyecto, apoyó en la planeación del presupuesto de las Acciones de Desarrollo, aplicado a la Superintendencia de Operaciones del Río. Las cifras del presupuesto no pueden ser relevadas en este proyecto de grado, debido a que esta información ha sido considerada por la empresa como confidencial.

Debido a que la implementación del nuevo escalafón se llevó a cabo el 1 de Diciembre de 2005, el presupuesto planeado por Dirección de Desarrollo sobre las acciones de desarrollo no alcanzó abarcar todas las necesidades de formación del talento humano alineadas con los nuevos cargos establecidos en el escalafón, por lo tanto la autora del proyecto junto con el apoyo de los coordinadores del área,

realizaron la proyección de las acciones de desarrollo que deberían tener los funcionarios de la nómina convencional de la Superintendencia de Operaciones del Río, con base en las actividades y competencias establecidas en el nuevo escalafón, el desarrollo de esta actividad será explicado en el punto 7.3.3, de este capítulo.

- **Segunda Etapa:** Partiendo del presupuesto asignado a la SAR y teniendo en cuenta que cada acción de desarrollo presupuestada por Dirección de Desarrollo, indicaba el número de participantes por Departamentos, la autora del proyecto realizó mesas de trabajo con la Dra. Reina Cecilia Florián, profesional encargada por parte de la Dirección de Desarrollo de liderar el proceso de las acciones de desarrollo para la SAR y con los Coordinadores, para distribuir por áreas los cupos aprobados para la SAR.

En el anexo P, se muestra la planeación de las acciones de desarrollo para el Departamento de Mantenimiento y Producción del Río, indica el programa, modalidad, número de participantes, duración en horas por participante en cada programa y el mes a ejecutarse la acción de desarrollo. (El mes se indica en número, ejemplo: El número 1 indica enero, el 2 indica febrero y así sucesivamente).

- **Análisis preliminar:** Para determinar las acciones de desarrollo que serían asignadas a los funcionarios de la nómina directiva y convencional, se realizó un análisis preliminar de las capacitaciones que había tenido cada funcionario durante su vida laboral en la empresa, además de tener en cuenta las necesidades del área.

Debido a que las acciones de desarrollo tenían meses planeados para su ejecución, los criterios utilizados fueron:

- Distribuir al personal que asistiría a las capacitaciones de acuerdo con los turnos establecidos en la operación.
- Para los funcionarios del campo Cantagallo, se analizó que los días y horarios de las capacitaciones estuvieran acordes con la salida y llegada del transporte fluvial, que para este caso son los botes privados de la empresa.

• **Orientación del desarrollo del talento humano:** Las acciones de desarrollo fueron enfocadas de acuerdo a los objetivos establecidos para la Gerencia Regional Magdalena Medio.

• **Personal Objetivo:** Se planearon las Acciones de Desarrollo de los Directivos y Convencionales de la SAR, se realizó mesas de trabajo con los Coordinadores para definir el programa de capacitación que tendría cada funcionario; es importante aclarar que esta primera actividad se hizo de acuerdo a las acciones de desarrollo presupuestadas por Dirección de Desarrollo.

• **Matriz de Capacitación:** De acuerdo a lo definido con cada Coordinador sobre el programa de capacitación para los funcionarios de la Superintendencia de Operaciones del Río para el año 2006, presentó a los Jefes de Departamento y posteriormente al Superintendente para su revisión y aprobación; una vez validado, la autora del proyecto realizó una matriz de capacitación por departamento con el fin de tener una visión clara de las acciones de desarrollo planeadas, el esquema se encuentra en el cuadro 10.

Junto con el primer comité de personal del año 2006, la autora del proyecto con el apoyo del la Dra. Reina Cecilia Florián presentaron el estadístico y el detalle por Departamento de las Acciones de Desarrollo presupuestadas por Dirección de Desarrollo, asistieron Superintendente, Jefes de Departamento y Coordinadores; debido que las acciones de desarrollo presupuestadas por DDS no alcanzan a cubrir las falencias que se presentan por la falta de capacitación en las actividades

de cada cargo, surgió el compromiso de “Definir las Acciones de Desarrollo de todos los funcionarios de la nómina convencional, teniendo presente los niveles y categorías de la homologación”, con el objetivo de propiciar planes de mejoramiento individual y grupal que generen a su vez desarrollo de las personas, ayuden a la gestión administrativa, mejoren las relaciones jefe-colaborador e incrementen la productiva.

En el Anexo Q, se muestra la presentación realizada sobre el estadístico y detalle de las Acciones de Desarrollo.

Cuadro 10. Esquema de la Matriz de Capacitación

Coordinación	Programa	Enfoque	No Participantes	Registro	Funcionario	Nómina	Mes Planeado	Objetivo de Resultado
Producción Casabe	Equipos Rotativos	Brindar Confiabilidad	3	19636	Josué Prada	DIR	Octubre	Plan Volumétrico
				14178	Eliecer González	CON		
				14398	Alexander Menco	CON		

Debido al tamaño de la Matriz, en el Anexo R se extrae una parte de la Matriz de capacitación del Departamento de Producción del Río.

- **Tercera Etapa:** Se incluyó en la herramienta GIP (Gestión Integral de Personal) las Acciones de Desarrollo de cada funcionario de la SAR, estas fueron impresas y entregadas a cada Coordinador de la SAR. Se logró obtener el 100% de la Planeación de las Acciones de Desarrollo firmadas por cada funcionario y el jefe inmediato correspondiente, fueron entregadas las originales a Dirección de Desarrollo, dejando dos copias por cada acción firmada, a cada Coordinador se le entregó una copia de la planeación de su personal, y se realizó una carpeta, donde se encuentra organizado por Departamentos y Coordinaciones.

En el Anexo S, se muestra un ejemplo de la Planeación de las Acciones de Desarrollo firmada por un funcionario de la nómina convencional de la SAR.

7.3.3 Proyección de las acciones de desarrollo de acuerdo al nuevo escalafón convencional SAR. Las acciones de desarrollo deben ir siempre asociadas a procesos de cambio y por tanto, dirigidos a preparar a los miembros de la organización para lograr el estado cualitativamente superior que se quiere alcanzar. Esto implica la creación de nuevas habilidades, para en el mediano y largo plazo, consolidar los cambios sobre la base de la creación de nuevos valores culturales.

Para lograr cambios consistentes hay que crear nuevos hábitos, modificar comportamientos, y en esto juega un papel principal las acciones de desarrollo. No puede olvidarse, sin embargo, que con las acciones de desarrollo puede lograrse el cambio deseado; pero también algo no deseado si no se planifica y controla adecuadamente. Esta realidad determina la necesidad de realizar la proyección de las acciones de desarrollo de acuerdo al nuevo escalafón convencional de la Superintendencia de Operaciones del Río.

- **Diagnóstico de necesidades de las Acciones de Desarrollo:** El primer paso para definir la proyección de las acciones de desarrollo de acuerdo al nuevo escalafón convencional fue la realización de un diagnóstico, para conocer el estado actual con respecto a las actividades definidas por cada cargo en el nuevo escalafón, teniendo presente las acciones de desarrollo presupuestadas por Dirección de Desarrollo; con la realización del diagnóstico se definieron los aspectos esenciales críticos sobre los cuales se requiere trabajar para mejorar las acciones de desarrollo enfocados a los cargos definidos en el escalafón:

- Las acciones de desarrollo no estaban definidas de acuerdo a las competencias laborales establecidas en el nuevo escalafón.
 - Poder reconocer el crecimiento de los funcionarios de la nómina convencional en función de su capacidad y aporte.
 - Los funcionarios de la nómina convencional carecen de una evaluación basada en las competencias laborales establecidas en el nuevo escalafón.
 - El 68% de los funcionarios de la Superintendencia de Operaciones del Río, corresponde a la nómina convencional, los cuales se encuentran laborando en áreas operativas, siendo éstas áreas puntos claves en la empresa, razones por las cuales la mayoría de las capacitaciones deben ser enfocadas a las actividades desarrolladas por los funcionarios y no realizar capacitaciones de temas que no se encuentran alineados con los cargos.
 - Conocer por parte del funcionario las falencias que presentan en las actividades laborales, con el fin de dar participación al empleado de las acciones de desarrollo que serán programadas por la SAR.
 - Con la implementación del nuevo escalafón los empleados están exigiendo acciones de desarrollo enfocadas a las nuevas actividades del escalafón porque si la empresa no brinda capacitaciones los empleados tendrán dificultades para ascender de categoría o nivel.
 - Los funcionarios se han encontrado bastante inconformes con el nivel y categoría que fueron clasificados y presentaron derechos de petición, siendo esto un problema para la empresa, por tanto la solución es realizar un análisis de la situación, para poder disminuir estas inconformidades.
-
- **Análisis de las funciones del personal convencional:** Teniendo presente las funciones realizadas a todos los cargos de los funcionarios de la nómina convencional, se hizo un paralelo de las funciones con las acciones de desarrollo presupuestadas por Dirección de Desarrollo, para saber los conocimientos necesarios para realizar las actividades del cargo.

A continuación se menciona la metodología utilizada para realizar esta actividad:

- Se realizaron reuniones con el Superintendente y Jefes de Departamento para realizar el diagnóstico de necesidades de las Acciones de Desarrollo de acuerdo al nuevo escalafón.
- Teniendo presente los factores claves para trabajar, la autora del proyecto realizó reuniones con los Coordinadores y Supervisores de cada área, para explicarles el objetivo acordado con el Superintendente y Jefes de Departamento.
- Se organizaron mesas de trabajo con cada supervisor, para analizar las funciones, competencias y acciones de desarrollo definidas para cada cargo.
- Como objetivo final de esta actividad, se realizó un cuadro en Excel por cada cargo, realizando una comparación de las funciones con las acciones de desarrollo que fueron presupuestadas por DDS. En el Anexo T se muestra un ejemplo del cargo: Mantenedor de Subsuelo C5.

▪ **Matriz de priorización de actividades:** De acuerdo a la matriz para el flujo promocional, se realizó por cargo la priorización de las actividades establecidas en el nuevo escalafón convencional, teniendo como objetivo conocer las actividades críticas que los funcionarios no desarrollan.

Los pasos para realizar esta actividad fueron los siguientes:

- En un cuadro en Excel se comparó las actividades de la matriz del flujo promocional de los funcionarios que tenían el mismo nivel del cargo y diferente o igual categoría, con el fin de conocer que porcentaje de los funcionarios de ese cargo desarrollan o no cada actividad. Se siguió la misma metodología para los otros niveles del mismo cargo. En el cuadro 11, se muestra un esquema de este primer paso.

Para visualizar las actividades que los funcionarios de esos cargos no desarrollan se colocó de color rojo y para las que desarrollan de verde.

Cuadro 11. Esquema de la comparación de las actividades del mismo cargo.

Matriz Flujo Promocional		Nombre	Nombre 1	Nombre	Nombre 2	Nombre	Nombre n	RESULTADOS DEL ANÁLISIS	
Nivel Clasificado		Mantenedor de Subsuelo 3		Mantenedor de Subsuelo 3		Mantenedor de Subsuelo 3		Mantenedor de Subsuelo 3	
Categoría		C6		C5		C5		C5-C6	
Actividades	Nivel	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Actividad 1	4	X		X		X		100%	0%
Actividad 2	4	X		X		X		100%	0%
Actividad n	4	X		X		X		100%	0%
Actividad 1	3	X		X		X		100%	0%
Actividad 2	3	X		X		X		100%	0%
Actividad n	3	X		X		X		100%	0%
Actividad 1	2		X		X		X	0%	100%
Actividad 2	2	X			X		X	30%	70%
Actividad n	2		X		X		X	0%	100%
Actividad 1	1		X		X		X	0%	100%
Actividad 2	1		X		X		X	10%	90%
Actividad n	1		X		X		X	0%	100%
Actividad 1	INT		X		X		X	0%	100%
Actividad 2	INT		X		X		X	0%	100%
Actividad n	INT		X		X		X	0%	100%

Fuente: El Autor.

Se consolidó los resultados del análisis del mismo cargo pero diferente nivel, con el fin de identificar las actividades críticas del cargo. El esquema se muestra en el cuadro 12.

Cuadro 12. Consolidación del Análisis de Resultados.

Matriz Flujo Promocional		RESULTADOS DEL ANÁLISIS		RESULTADOS DEL ANÁLISIS		RESULTADOS DEL ANÁLISIS	
Nivel Clasificado		Mantenedor de Subsuelo 3		Mantenedor de Subsuelo 2		Mantenedor de Subsuelo 1	
Categoría		C5- C6		D7-D8-D9		E10	
Actividades	Nivel	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Actividad 1	4	100%	0%	100%	0%	100%	0%
Actividad 2	4	100%	0%	100%	0%	100%	0%
Actividad n	4	100%	0%	100%	0%	100%	0%
Actividad 1	3	100%	0%	100%	0%	100%	0%
Actividad 2	3	100%	0%	100%	0%	100%	0%
Actividad n	3	100%	0%	100%	0%	100%	0%
Actividad 1	2	0%	100%	100%	0%	100%	0%
Actividad 2	2	30%	70%	100%	0%	100%	0%
Actividad n	2	0%	100%	100%	0%	100%	0%
Actividad 1	1	0%	100%	20%	80%	100%	0%
Actividad 2	1	10%	90%	0%	100%	100%	0%
Actividad n	1	0%	100%	5%	95%	100%	0%
Actividad 1	INT	0%	100%	0%	100%	0%	100%
Actividad 2	INT	0%	100%	0%	100%	0%	100%
Actividad n	INT	0%	100%	0%	100%	0%	100%

Fuente: El Autor

De acuerdo a los resultado obtenidos en el punto anterior, se realizó la priorización de actividades, comenzando por las más críticas y dejando de últimas aquellas que coinciden que los funcionarios actualmente desarrollan.

Cuadro 13. Esquema de la matriz de priorización de actividades.

Matriz Flujo Promocional		RESULTADOS DEL ANÁLISIS		RESULTADOS DEL ANÁLISIS		RESULTADOS DEL ANÁLISIS		ACTIVIDADES DE PRIORIZACIÓN
Nivel Clasificado		Mantenedor de Subsuelo 3		Mantenedor de Subsuelo 2		Mantenedor de Subsuelo 1		Mantenedor de Subsuelo 1,2 y 3
Categoría		C5- C6		D7-D8-D9		E10		C5-C6- D7-D8-D9-E10
Actividades	Nivel	SI	NO	SI	NO	SI	NO	Se enumera de acuerdo a las actividades críticas que los trabajadores no desarrollan.
Actividad 1	2	0%	100%	100%	0%	100%	0%	<u>1</u>
Actividad 2	2	30%	70%	100%	0%	100%	0%	<u>2</u>
Actividad n	2	0%	100%	100%	0%	100%	0%	<u>3</u>
Actividad 1	1	0%	100%	20%	80%	100%	0%	<u>4</u>
Actividad 2	1	10%	90%	0%	100%	100%	0%	<u>5</u>
Actividad n	1	0%	100%	5%	95%	100%	0%	<u>6</u>
Actividad 1	INT	0%	100%	0%	100%	0%	100%	<u>7</u>
Actividad 2	INT	0%	100%	0%	100%	0%	100%	<u>8</u>
Actividad n	INT	0%	100%	0%	100%	0%	100%	<u>9</u>
Actividad 1	3	100%	0%	100%	0%	100%	0%	<u>10</u>
Actividad 2	3	100%	0%	100%	0%	100%	0%	<u>11</u>
Actividad n	3	100%	0%	100%	0%	100%	0%	<u>12</u>
Actividad 1	4	100%	0%	100%	0%	100%	0%	<u>13</u>
Actividad 2	4	100%	0%	100%	0%	100%	0%	<u>14</u>
Actividad n	4	100%	0%	100%	0%	100%	0%	<u>15</u>

Fuente: El Autor.

Los esquemas mostrados en los cuadros 11, 12 y 13, fueron realizados para todos los cargos de la nómina convencional de la Superintendencia de Operaciones del Río.

- **Proyección de las Acciones de Desarrollo basada en el nuevo escalafón aplicado a la nómina convencional:** De acuerdo a los resultados de la matriz de priorización de actividades, se estableció las acciones de desarrollo alineadas con los nuevos cargos del escalafón convencional, teniendo en cuenta las competencias y el análisis de las funciones de cada cargo.

Como objetivo final de este capítulo se muestra en el Anexo U la proyección de las acciones de desarrollo definidas para el cargo de Mantenedor de Subsuelo, la priorización de actividades de la matriz del flujo promocional se realizó con el fin de conocer en orden de precedencia las falencias que presentan los funcionarios en cada cargo, para poder capacitar a los funcionarios en aquellas actividades que no desarrollan por falta de conocimiento.

8. SISTEMATIZACIÓN DE PLANTA DE PERSONAL SAR

Se desarrolló la actualización de la información, llevando seguimiento y control sobre el estadístico de la Planta de Personal SAR mes a mes, Personagrama, inicio y finalización de contratos de temporales, jubilaciones plan 70 y ley, movimientos de funcionarios, es decir, cambios de funcionarios en áreas internas, centros de costos, evaluación de convencionales y directivos, bolsa de temporales, es decir, los funcionarios inactivos de la SAR.

Para lograr obtener una actualización de la información de la Planta de Personal, la autora del proyecto organizó reuniones con Coordinadores para validar los datos, junto con el apoyo de la Líder de Regional de Servicios al Personal, la profesional María Victoria Salazar.

8.1 PROGRAMA ESTADÍSTICO

Debido a los numerosos cambios que presenta la Planta de Personal, el Ingeniero Juan Fernando Ardila, Superintendente de Operaciones del Río, evidenció la necesidad de disponer de una herramienta que facilitara el manejo de la planta de personal de la SAR; asignando a la autora del proyecto el compromiso de lograr este objetivo; con el fin de brindar un portafolio de servicios para la Unidad de servicios de personal se elaboró un programa en Excel utilizando macros con toda la información procesada hasta el momento en el área de servicios de personal.

El tiempo para lograr la implementación de la Sistematización de la Planta de Personal llamada por la autora del proyecto como **SPP** (Sistema Planta de Personal), fue de Diciembre de 2005 hasta mayo de 2006, porque se realizaron varias pruebas para confirmar su buen funcionamiento.

8.2 MANUAL DEL USUARIO DEL SISTEMA PLANTA DE PERSONAL (SPP) DE LA SAR

El Sistema de Planta de Personal, es un material didáctico de soporte a la Regional de Gestión Humana Magdalena Medio y Dirección de Desarrollo de Ecopetrol S.A., porque permite cuantificar, controlar y gestionar el personal de la Superintendencia de Operaciones del Río, siendo un programa estadístico que indica cargos, tipo de nómina, tipo de contrato, dependencia, cantidad de personal, plan de jubilación, vacantes, etc., permitiendo optimizar el proceso de Gestión de Personal de la SAR.

El manual del usuario expone las características de los componentes principales del Sistema de Planta de Personal, reuniendo factores importantes de relación entre los elementos que contiene y su organización.

En el Anexo V, se muestra el Manual del Usuario del **SPP**.

9. CONCLUSIONES

- La implementación del proceso de Homologación del Escalafón, logró vincular a los supervisores de las áreas operativas de la Superintendencia de Operaciones del Río, quienes con sus aportes contribuyeron a la definición de una lista de actividades confiables y transparentes para los cargos de la nómina convencional.
- Las competencias laborales definidas en este proyecto de grado para los cargos de la nómina convencional de la Superintendencia de Operaciones del Río, son el punto de partida para lograr la estandarización de un modelo de competencias para la Gerencia Regional Magdalena Medio.
- El proceso de Gestión de Desempeño, permitió que la Superintendencia de Operaciones del Río tuviera un mayor desarrollo organizacional, optimizando los procesos administrativos, mediante la integración del personal con los objetivos organizacionales. Así mismo, se logró que los funcionarios de la nómina convencional, conocieran las funciones del cargo, facilitando mayor compromiso y responsabilidad por los mismos, en el cumplimiento de sus labores.
- La planeación de objetivos de resultados en el Sistema Gestión Integral de Personal, posibilitó a su vez enlazar a todos los trabajadores que directa e indirectamente laboran en las actividades productivas de la Superintendencia, con las metas organizacionales definidas por la Vicepresidencia de Producción dentro del Tablero Balanceado de Gestión.
- La implementación del proceso de Gestión de Desempeño aplicado a la nómina convencional en la Superintendencia de Operaciones del Río, permitió que Ecopetrol S.A. cumpliera con el objetivo de ampliar la cobertura de la Gestión de Desempeño a toda la organización.

- La implementación del proceso de Gestión de Desempeño, logró que los funcionarios de la nómina convencional pudieran ser copartícipes en la gestión de sus procesos de desarrollo, evaluación, desempeño y planes de desarrollo.
- La proyección de las acciones de desarrollo de acuerdo al nuevo escalafón convencional, es la base para que Dirección de Desarrollo presupueste la planeación de las capacitaciones que se realizarán durante el año 2007.
- La implementación del Sistema de Planta de Personal (**SPP**), permitió a la Regional de Gestión Humana Magdalena Medio unificar, integrar y optimizar el proceso de contratación de la Superintendencia de Operaciones del Río. Además, es una herramienta que proporciona a los jefes información confiable y de manera inmediata.

10. RECOMENDACIONES

- Para la implementación de nuevos procesos sobre Gestión del Talento humano, la Superintendencia de Operaciones del Río debe estudiar e investigar más sobre los temas a desarrollar, para tener claro los procedimientos que se deben realizar, con el fin de lograr un óptimo desarrollo.
- Debido que todo cambio genera inconvenientes, se recomienda realizar los programas de divulgación con dos meses de anterioridad a la implementación de los procesos, siendo un tiempo prudente para explicar y resolver inquietudes a todos los funcionarios de las áreas.
- Realizar jornadas de capacitación a los funcionarios de la nómina convencional sobre el uso del Sistema de Gestión Integral de Personal, para que se sientan más identificados y comprometidos con los nuevos proyectos que realiza Ecopetrol S.A.
- Después de implementar un proceso de Gestión del Talento Humano, se debe generar espacios de participación al personal para discutir las sugerencias presentadas y tomar decisiones que tengan la aprobación de todos los integrantes.
- Involucrar totalmente en el proceso de Gestión de Desempeño a los funcionarios con personal a cargo, para generar conciencia que el logro de los objetivos individuales y organizacionales es responsabilidad de todos los funcionarios de las áreas y son los jefes quienes deben garantizar el cumplimiento de las metas establecidas.

- Para la planeación de las Acciones de Desarrollo, Dirección de Desarrollo debe realizar un análisis de las falencias que se presentan en cada cargo, presupuestando capacitaciones que realmente requieran los funcionarios, con el fin de brindar conocimientos que puedan ser útiles para la productividad de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

VARGAS, Fernando, CASANOVA, Fernando, MONTANARO, Laura. EL ENFOQUE DE COMPETENCIA LABORAL: MANUAL DE FORMACIÓN. Montevideo: Cinterfor, 2001.

CINTERFOR/OIT. Las 40 preguntas sobre competencia laboral. www.cinterfor.org. Junio, 2005.

ZARIFIAN, Philippe. EL MODELO DE COMPETENCIA Y LOS SISTEMAS PRODUCTIVOS. Montevideo: Cinterfor, 1999.

ZUÑIGA VARGAS, Fernando. APLICACIÓN DEL ENFOQUE DE COMPETENCIA LABORAL EN LA FÁBRICA NACIONAL DE PAPEL DE URUGUAY. Montevideo: Cinterfor, 1999.

UNESCO. Nuevas perspectivas sobre la evaluación. RodMcDonald, DavidBoud, John Francis, AndrewGonczy. Sección para la Educación Técnica y Profesional. Paris, 1995.

IBARRA ALMADA, Agustín. FORMACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y COMPETENCIA LABORAL. Puebla, México, 2001.

SEMINARIO INTERNACIONAL SOBRE FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIA LABORAL. Situación Actual y Perspectivas. Guanajato, México, 1996.

INFORME DE POSTULACIÓN AL PREMIO INTERNO A LA GESTIÓN EMPRESARIAL 2005. ECOPETROL S.A., Dirección de Desarrollo.

MACÍAS ALVAREZ, Óscar, ASENJO PÉREZ, Joaquín. ANÁLISIS OCUPACIONAL Y FUNCIONAL DEL TRABAJO. Madrid, España, 2000.

ZUÑIGA VARGAS, Fernando. LA FORMACIÓN POR COMPETENCIAS. INSTRUMENTO PARA EMPLEAR LA EMPLEABILIDAD. Montevideo: Cinterfor, 1999.

INSTITUTO SALVADEREÑO DE FORMACIÓN PROFESIONAL. Una metodología de diseño curricular para programas de formación profesional por competencias. El Salvador, 2001.

TREBILCOCK, Anne. RELACIONES LABORALES Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo.

SENA. Sistema Nacional de Formación para el Trabajo. Enfoque Colombiano. Bogotá, 2003.

PRIETO, Julián. CONTROL DE GESTIÓN O CONTROL DE GESTIÓN: BALANCED SCORECARD. Argentina.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS DE TÉCNICAS. Normas Colombianas para la presentación de trabajos de grado. ICONTEC. 2005.

PÁGINAS DE INTERNET:

<http://iris/>

<http://www.ecopetrol.com.co>

http://www.cinterfor.org.uy/pubcgi/links_ext.pl?http://www.cedefop.eu.int/+spanish

http://www.cinterfor.org.uy/pubcgi/links_ext.pl?http://www.conocer.org.mx/+spanish

LOGROS ALCANZADOS

OBJETIVOS PLANEADOS	OBJETIVOS ALCANZADOS
<p>Diseñar la matriz de actividades del proceso de homologación de cargos, aplicado a la nómina convencional de la SAR y ubicar a cada funcionario en cada nivel y categoría del cargo, teniendo en cuenta que deben cumplir con los requisitos establecidos, además determinar las competencias técnicas y humanas del cargo.</p>	<p>* Mediante reuniones de trabajo programadas con los Coordinadores y Supervisores del área, se realizó el diseño de la matriz de actividades por niveles y de acuerdo a su cumplimiento, se ubicó al trabajador en su respectivo nivel y categoría. En los numerales 5.6.4 y 5.6.5 del presente proyecto, se especifica el cumplimiento de este objetivo.</p> <p>** Para la determinación de las competencias técnicas, se realizó un análisis partiendo de la homologación de cargos de la Superintendencia de Operaciones del Río. Para la determinación de las competencias humanas de la SAR, se partió de las competencias organizacionales definidas por Ecopetrol S.A. En los numerales 5.6.6 y 6.5 del presente proyecto, se especifica el cumplimiento de este objetivo.</p>
<p>Diseñar un plan de formación del talento humano que provea a los funcionarios los conocimientos, habilidades y actitudes, para el fortalecimiento de las competencias técnicas y humanas necesarias en la realización de su trabajo acorde con las necesidades de la organización.</p>	<p>Se diseñó un plan de formación del talento humano a los funcionarios de la nómina convencional de la SAR, para lograr este objetivo se definieron las etapas metodológicas que se encuentran en el numeral 7.3.2 y 7.3.3.</p>
<p>Elaborar la Matriz de desarrollo para la nómina convencional de los departamentos de Producción y de Mantenimiento de la Superintendencia de Operaciones del Río, la cual permita fortalecer las competencias técnicas establecidas por Ecopetrol S.A.</p>	<p>Partiendo de las Acciones de Desarrollo presupuestadas por la Dirección de Desarrollo, se elaboró la matriz de capacitación para el Departamento de Mantenimiento y Producción del Río. En la segunda etapa del numeral 7.3.2 se especifica el cumplimiento de este objetivo.</p>
<p>Elaborar el presupuesto de las acciones de formación a desarrollar durante el primer y segundo semestre del año 2006.</p>	<p>La autora del proyecto apoyó en la elaboración del presupuesto de las acciones de desarrollo de la SAR, partiendo de las necesidades básicas de cada área. En la primera etapa del numeral 7.3.2 se especifica el cumplimiento de este objetivo.</p>
<p>Elaborar el manual de funciones de los cargos de la nómina Convencional de la SAR, e incluirlos en el Sistema GIP (Gestión Integral de Personal).</p>	<p>Teniendo en cuenta el nuevo escalafón convencional, se elaboró el manual de funciones de cada cargo, para lograr este objetivo se contó con el apoyo de los coordinadores y supervisores de cada área y se definieron las actividades para lograrlo. Una vez revisados y aprobados por el Superintendente se incluyó en la herramienta GIP, los cuales fueron firmados por cada funcionario. En los numerales 6.7 y 6.8 del presente proyecto, se especifica el cumplimiento de este objetivo.</p>

OBJETIVOS PLANEADOS	OBJETIVOS ALCANZADOS
Estructurar la Matriz Estratégica de Gestión - Tablero Balanceado de Gestión- del año 2006 de la Superintendencia de Operaciones del Río, implementando indicadores estratégicos y con metas retadoras para cada área para el año 2006, incluyendo los responsables del Cumplimiento de cada Objetivo establecido.	Partiendo de los objetivos estratégicos establecidos para la Vicepresidencia de Producción, se estableció el Tablero Balanceado de Gestión del año 2006. En el numeral 6.3 del presente proyecto, se especifica la metodología utilizada para el cumplimiento de este objetivo.
Elaborar la Planeación y Seguimiento de los Objetivos de Resultados y Competencias a los funcionarios Directos de ECOPETROL, tanto Directivos como Convencionales.	Para la planificación de los objetivos de resultado de todos los funcionarios de la SAR, se partió del TBG de la Superintendencia. Se logró el seguimiento de los objetivos de resultado de todos los funcionarios. Para la planeación de objetivos de competencias se realizó partiendo de las competencias organizacionales de Ecopetrol S.A. En los numerales 6.5 y 6.6 del presente proyecto, se especifica el cumplimiento de este objetivo.
Diseñar e implementar un Sistema de Información para cuantificar, controlar y gestionar el personal de la Superintendencia de Operaciones del Río - Ecopetrol S.A., incluirá un programa estadístico, la nómina operativa actual de la SAR (cargos, tipo de nómina, tipo de contrato, dependencia, cantidad de personal, plan de jubilación, vacantes, etc.), para optimizar el proceso de Gestión de Personal en la SAR.	Se diseñó e implementó el Sistema de Planta de Personal (SPP), el cual contiene un programa estadístico que optimiza el proceso de Gestión de Personal de la Regional de Gestión Humana Magdalena Medio. En el numeral 8.1 del presente proyecto, se especifica el cumplimiento de este objetivo.
Elaborar el manual del usuario del Sistema Informático de personal de la SAR.	Se elaboró el manual del usuario del SPP . En el Anexo V del presente proyecto se muestra el cumplimiento de este objetivo.

ANEXO A. Acta de Comité de Personal SAR

	GERENCIA REGIONAL MAGDALENA MEDIO SUPERINTENDENCIA DE OPERACIONES DEL RIO	ACTA: No.001	
	COMITÉ PLANTA DE PERSONAL	Fecha comité: 13 Junio/06	1/12

MEMORIA DE REUNIÓN N° 1 – 2006

Lugar: Sala de Reuniones Superintendencia	Fecha: Junio 13 de 2006.	Hora: 9:00 a.m. – 11:00 a.m.
---	------------------------------------	--

OBJETIVO:

Realizar el Comité de Planta de Personal de la Superintendencia del Rio, en el que se trataran los temas pertinentes a la finalización y continuación de contratos del personal temporal de la Superintendencia.

Moderador: Diana Fuentes Arciniegas

PARTICIPANTES	DEPENDENCIA	OBSERVACIONES
Carlos Fernando Rueda Silva	Superintendente del Rio(e)	Asistió
Didier Saldarraga	Jefe Dpto. Mantenimiento	Asistió
Duilio Humberto Alterio Castro	Jefe Dpto. Producción (e)	Asistió
Jorge Gabriel Meléndez	Coordinador Producción Casabe	Asistió
Jairo Delgado Jaimes	Coordinador de Mantenimiento Subsuelo	Asistió
Luis Enrique Sarmiento	Coordinador Producción Cantagallo(e)	No Asistió
Martin Granados	Coordinador Mantenimiento Casabe(e)	Asistió
Catalino Miguel Alfaro	Coordinador Mantenimiento Cantagallo	Asistió
Liliana Cortés Garcia	Lider en Presupuesto de la SAR	Asistió
Reina Cecilia Florián	Proceso Selección - Dirección de Desarrollo	Asistió
Diana Marcela Fuentes A	Auxiliar de Ingeniería	Asistió
María Victoria Salazar	Servicios al Personal RPM	Asistió

N°	TEMARIO
1.	Estadístico de las Acciones de Desarrollo Planeadas
2.	Detalle Acciones de Desarrollo Planeadas de la SAR
3.	Estadístico del personal de la SAR
4.	Tabla Balance de Personal SAR: Meta Reducción de Personal SAR
5.	Renovación de Contratos de Temporales que finaliza en Junio, Julio y Agosto de 2006
6.	Estadístico de Evaluaciones de Desempeño Personal Temporal

Elaboró: Diana Marcela Fuentes Arciniegas	Revisó y Aprobó: Ing. Carlos Fernando Rueda.
Fecha: Junio 13 del 2006	Fecha: Junio 27 del 2006


ANEXO B. Requisición de Personal SAR

ECOPEPETROL S.A. REQUISICION PERSONAL III TRIMESTRE 2005 SUPERINTENDENCIA DE OPERACIONES DEL RÍO RENOVACIONES DE CONTRATO DE T.O.V														
Solicita			Autoriza Solicitud				Verifica Frente a Planta y Presupuesto				Autoriza la contratación por el periodo analizado			
V.Adjunto / Gerente			Vicepresidente / Director				Unidad de Gestión de Personal				ISAAC YANOVICH FARBAIARZ Presidencia			
Para ser diligenciado por el área de la Empresa que SOLICITA			Dirección de Relaciones Laborales											
ESPACIO RESERVADO PARA OBSERVACIONES POR PARTE DE LA DRL Y/O LA PRESIDENCIA - FAVOR NO UTILIZAR por negocio o corporativo REQUISICION DE PERSONAL II TRIMESTRE 2006 GERENCIA REGIONAL MAGDALENA MEDIO														
REQUISICION	CUPO	DISTRITO	CECOS	REGISTRO	NOMBRE	COORDINACION	CARGO	CONTRATO	NOMINA	TIPO PLANTA	FEC INICIO	FEC FIN	MESES	JUSTIFICACION
Req. Julio de 2006	1	01GRMM	PR3424	10985	DAGOBERTO VALENCIA PICON	COORDINACIÓN DE MTTO DE SUBSUELO DEL RÍO	MANTENEDOR DE SUBSUELO C5	2	1	4	14/07/2006	31/12/2006	6	Funcionario requerido para completar el personal necesario para operar los equipos de workover en el Proyecto Alianza Casabe, en la coordinación de Mantenimiento de Subsuelo SAR-
Req. Julio de 2006	1	01GRMM	PR3425	16004	SERGIO MANTILLA PAEZ	COORDINACIÓN DE MTTO DE SUBSUELO DEL RÍO	MANTENEDOR DE SUBSUELO C5	2	1	4	14/07/2006	31/12/2006	6	Funcionario requerido para completar el personal necesario para operar los equipos de workover en el Proyecto Alianza Casabe, en la coordinación de Mantenimiento de Subsuelo SAR-
Req. Julio de 2006	1	01GRMM	PR3424	16062	JOSE MANUEL ACOSTA ARRIETA	COORDINACIÓN DE MTTO DE SUBSUELO DEL RÍO	MANTENEDOR DE SUBSUELO C5	2	1	4	14/07/2006	31/12/2006	6	Funcionario requerido para completar el personal necesario para operar los equipos de workover en el Proyecto Alianza Casabe, en la coordinación de Mantenimiento de Subsuelo SAR-
Req. Julio de 2006	1	01GRMM	PR3425	16172	RAFAEL ANTONIO MARIN PATIÑO	COORDINACIÓN DE MTTO DE SUBSUELO DEL RÍO	MANTENEDOR DE SUBSUELO C5	2	1	4	14/07/2006	31/12/2006	6	Funcionario requerido para completar el personal necesario para operar los equipos de workover en el Proyecto Alianza Casabe, en la coordinación de Mantenimiento de Subsuelo SAR-
Req. Julio de 2006	1	01GRMM	PR3424	16284	ALBERTO GABRIEL MORON ARGUELLO	COORDINACIÓN DE MTTO DE SUBSUELO DEL RÍO	MANTENEDOR DE SUBSUELO C5	2	1	4	14/07/2006	31/12/2006	6	Funcionario requerido para completar el personal necesario para operar los equipos de workover en el Proyecto Alianza Casabe, en la coordinación de Mantenimiento de Subsuelo SAR-
Req. Julio de 2006	1	01GRMM	PR3424	16313	EDGAR ELIAS VESGA CALIXTO	COORDINACIÓN DE MTTO DE SUBSUELO DEL RÍO	MANTENEDOR DE SUBSUELO C5	2	1	4	04/07/2006	31/12/2006	6	Funcionario requerido para completar el personal necesario para operar los equipos de workover en el Proyecto Alianza Casabe, en la coordinación de Mantenimiento de Subsuelo SAR-

ANEXO C. Cuadro de Clasificación del Nuevo Escalafón Convencional


ESCALAFON GENERAL													
Cuadro de clasificaciones. Cargos convencionales													
IIIVEL SALARIAL	IIIVEL A		IIIVEL B (4)		IIIVEL C (3)		IIIVEL D (2)			IIIVEL E (1)		IIIVEL F (I)	
PUITOS HAY	95 - 119		120 - 134		135 - 150		151 - 189			190 - 212		213 - 237	
SALARIO	30.351	31.804	33.326	34.848	36.440	38.104	39.844	41.664	43.567	45.557	47.638	49.814	52.089
CATERGORIAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
OPERACIÓN DE PLANTAS Y ESTACIONES			OPERADOR DE PLANTA 4		OPERADOR DE PLANTA 3		OPERADOR DE PLANTA 2			OPERADOR DE PLANTA 1		OPERADOR INTEGRAL DE PLANTA	
			OPERADOR DE CONTRAINCENDIO 4		OPERADOR DE CONTRAINCENDIO 3		OPERADOR DE CONTRAINCENDIO 2			OPERADOR DE CONTRAINCENDIO 1		OPERADOR INTEGRAL DE CONTRAINCENDIO	
			ANALISTA 4		ANALISTA 3		ANALISTA 2			ANALISTA 1		ANALISTA INTEGRAL	
			BOMBERO 4		BOMBERO 3		BOMBERO 2			BOMBERO 1		BOMBERO INTEGRAL	
MAINTENIMIENTO DE SUPERFICIE			MAINTENEDOR DE SUPERFICIE 4		MAINTENEDOR DE SUPERFICIE 3		MAINTENEDOR DE SUPERFICIE 2			MAINTENEDOR DE SUPERFICIE 1		MAINTENEDOR INTEGRAL DE SUPERFICIE	
MAINTENIMIENTO DE SUBSUELO			MAINTENEDOR DE SUBSUELO 4		MAINTENEDOR DE SUBSUELO 3		MAINTENEDOR DE SUBSUELO 2			MAINTENEDOR DE SUBSUELO 1		MAINTENEDOR DE INTEGRAL DE SUBSUELO	
METALMECANICA	METALMECANICO 4		METALMECANICO 3		METALMECANICO 2		METALMECANICO 1						
SERVICIOS DE APOYO	SERVICIOS DE APOYO 4		SERVICIOS DE APOYO 3		SERVICIOS DE APOYO 2		SERVICIO DE APOYO 1						

ANEXO D. Presentación Primer Comité de Homologación 2005.




**ESCALAFON CONVENCIONAL
SUPERINTENDENCIA DE OPERACIONES DEL RÍO**

15 Diciembre de 2005




La Energía de los Colombianos www.ecopetrol.com.co 1



**BALANCE DEL ESCALAFON POR
NOMINA CONVENCIONAL INDEFINIDA**

SUPERINTENDENCIA DE OPERACIONES DEL RÍO	NOMINA CONVENCIONAL INDEFINIDO				
	IND	CON ACCIÓN	SIN ACCIÓN	% CON ACCIÓN	% SIN ACCIÓN
SUPERINTENDENCIA DE OPERACIONES DEL RÍO	1	0	1	0,0%	100,0%
COORDINACIÓN DE PRODUCCIÓN CASABE	19	6	13	31,6%	68,4%
COORDINACIÓN DE PRODUCCIÓN CANTAGALLO	14	6	8	42,9%	57,1%
COORDINACIÓN DE SUBSUELO DEL RÍO	53	24	29	45,3%	54,7%
COORDINACIÓN DE MANTENIMIENTO CASABE	25	10	15	40,0%	60,0%
COORDINACIÓN DE MANTENIMIENTO CANTAGALLO	6	3	3	50,0%	50,0%
TOTAL PERSONAL CONVENCIONAL INDEFINIDO SAR	118	49	69	41,5%	58,5%



La Energía de los Colombianos www.ecopetrol.com.co 1



BALANCE DEL ESCALAFON POR NOMINA CONVENCIONAL TEMPORAL

SUPERINTENDENCIA DE OPERACIONES DEL RÍO	NOMINA CONVENCIONAL TEMPORAL				
	TEM	CON ACCIÓN	SIN ACCIÓN	% CON ACCIÓN	% SIN ACCIÓN
COORDINACIÓN DE PRODUCCIÓN CASABE	6	0	6	0,0%	100,0%
COORDINACIÓN DE PRODUCCIÓN CANTAGALLO	6	6	0	100,0%	0,0%
COORDINACIÓN DE SUBSUELO DEL RÍO	40	37	3	92,5%	7,5%
COORDINACIÓN DE MANTENIMIENTO CASABE	6	3	3	50,0%	50,0%
COORDINACIÓN DE MANTENIMIENTO CANTAGALLO	4	4	0	100,0%	0,0%
TOTAL PERSONAL CONVENCIONAL TEMPORAL SAR	62	50	12	80,6%	19,4%



BALANCE DEL ESCALAFON POR TOTAL NOMINA CONVENCIONAL

SUPERINTENDENCIA DE OPERACIONES DEL RÍO	NOMINA CONVENCIONAL TOTAL				
	TOTAL	CON ACCIÓN	SIN ACCIÓN	% CON ACCIÓN	% SIN ACCIÓN
SUPERINTENDENCIA DE OPERACIONES DEL RÍO	1	0	1	0,0%	100,0%
COORDINACIÓN DE PRODUCCIÓN CASABE	25	6	19	24,0%	76,0%
COORDINACIÓN DE PRODUCCIÓN CANTAGALLO	20	12	8	60,0%	40,0%
COORDINACIÓN DE SUBSUELO DEL RÍO	93	61	32	65,6%	34,4%
COORDINACIÓN DE MANTENIMIENTO CASABE	31	13	18	41,9%	58,1%
COORDINACIÓN DE MANTENIMIENTO CANTAGALLO	10	7	3	70,0%	30,0%
TOTAL PERSONAL CONVENCIONAL SAR	180	99	81	55,0%	45,0%



ANEXO E. Modelo del Acta de Homologación de Cargos de la SAR



ECOPETROL S. A. ACTA PROCESO DE HOMOLOGACIÓN DE CARGOS CONVENCIONALES

SUPERINTENDENCIA DE OPERACIONES DEL RIO

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DEL RIO

En cumplimiento de lo establecido en el Laudo Arbitral del 9 de Diciembre de 2005, Ecopetrol S.A diseñó un nuevo escalafón convencional, el cual se dio a conocer a las diferentes dependencias de la Empresa, las cuales tienen a su cargo la realización del proceso de homologación de cargos, considerado en el mismo laudo como criterio básico a tener en cuenta en esta actividad.

El proceso de homologación permitirá ubicar a todos los trabajadores de la Empresa, dentro de las carreras, cargos, niveles y categorías del nuevo escalafón, de acuerdo con las competencias requeridas para cada caso.

Con ese propósito, se realizaron diferentes reuniones y talleres, con la participación de funcionarios de las Direcciones de Relaciones Laborales y Desarrollo, Gerentes y/o Superintendentes, Jefes de Departamento, Coordinadores y Supervisores, en las cuales las áreas operativas definieron las competencias requeridas para cada nivel dentro de cada carrera, y, posteriormente, realizaron un análisis individual por funcionario, identificando que competencias cumplía cada uno.

De acuerdo con el procedimiento establecido en el nuevo escalafón, cada trabajador fue homologado en el nivel en el cual cumple con todas las competencias requeridas y en la primera categoría de dicho nivel.

A continuación se relacionan los Niveles, categoría y nombre del nuevo cargo al que se homologan los trabajadores del **Departamento de Producción del Río**.

Registro	Nombre	NIVEL	CATEGORIA	NUEVO CARGO

ANEXO F. Carta de Homologación de Cargos, 1 Diciembre 2005.

Barrancabermeja, 1 de Diciembre de 2005

Señor (a)

Urrutia Alvarez Johan A.

Registro 16310

Con fundamento en el Laudo Arbitral proferido por el Tribunal de Arbitramento Obligatorio, la Empresa modificó el Escalafón Convencional según los siguientes criterios básicos:

1. Ampliación de los niveles,
2. Homologación y clasificación del personal en los cargos,
3. Reducción de carreras,
4. Curva única salarial,
5. Polifuncionalidad,
6. Grupos salariales,
7. Actualización de la descripción de cargos,
8. Capacitación y entrenamiento,
9. Procedimientos de ascenso y
10. Definición de funciones.


Con base en el nuevo procedimiento se realizó un proceso de homologación, en el que se comparó a cada trabajador con las actividades definidas para cada cargo. Como resultado de este análisis se clasificó todo el personal convencional en los cargos del nuevo escalafón convencional, de acuerdo con su especialidad y competencias.

En su caso particular, Usted ha sido clasificado en el cargo de **MECÁNICO 3**, correspondiente al nivel C, categoría 5 del nuevo escalafón convencional. Su asignación salarial corresponde a \$36,440 diarios.

Lo felicitamos por este avance y lo invitamos a continuar su desarrollo de competencias acorde a las definiciones de cargos del nuevo escalafón y a aportar su mejor esfuerzo a los logros de la organización.

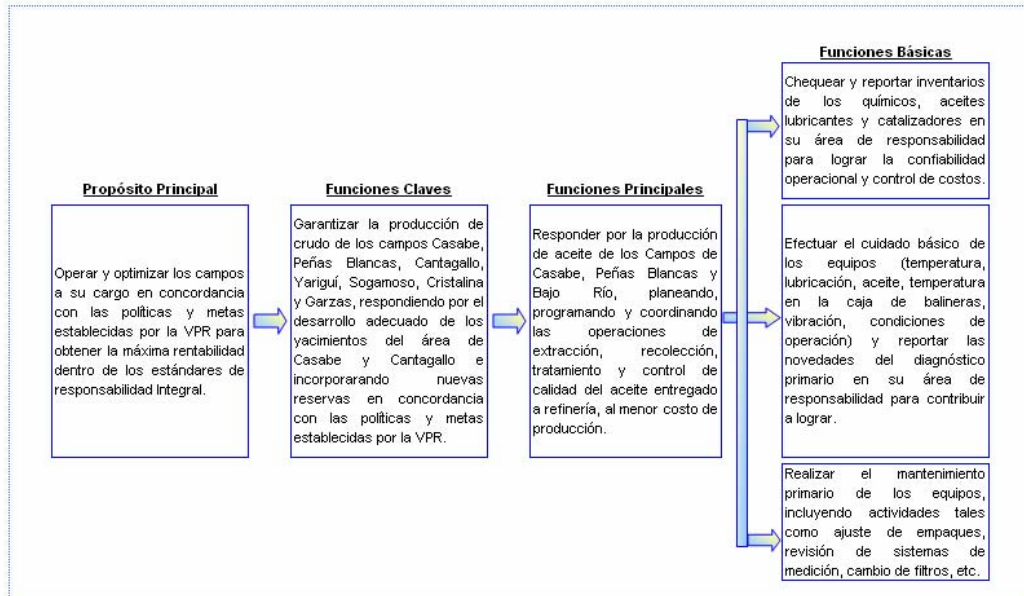
Anexamos el procedimiento para aplicación del nuevo escalafón y la descripción de cargo correspondiente.

Cordialmente;




Jefe de Dependencia
Registro 01-14776

ANEXO G. Extracción del Análisis Funcional SAR



**ANEXO H. Documento de competencias laborales por cargos, aplicado a la
Superintendencia de Operaciones del Río.**

		<p align="center">SUPERINTENDENCIA DE OPERACIONES DEL RÍO DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DEL RÍO</p>
<u>COORDINACIÓN DE PRODUCCIÓN CASABE - CANTAGALLO</u>		
CARGO: OPERADOR DE PLANTAS		
<p>FUNCIÓN BÁSICA: Responder por el resultado de la operación y el mantenimiento básico de las plantas o estaciones, unidades, equipos y procesos, dentro de variables establecidas, cumpliendo con las normas de seguridad, protección ambiental y calidad para garantizar la operación confiable y segura, en su rol operativo.</p>		
<u>COMPETENCIAS TÉCNICAS</u>		
NIVEL 4	Reportar incidentes y fallas de control en el sistema GRI.	
	Identificar los aspectos de seguridad y ambiente del área de trabajo.	
	Manejar sustancias químicas.	
	Conocer de los sistemas de tratamiento de emulsión de crudo y aceite (separadores, trifásicos, bifásicos, tratadores termostáticos, tipo de tanques y medidas de tanques.)	
NIVEL 3	Conocer de los sistemas de control de procesos y protección de los equipos del área de trabajo.	
	Hacer mantenimiento primario de los equipos (ajuste de empaques, revisión de sistemas de medición, cambio de filtros, etc)	
	Parar y preparar plantas para inspección.	
	Realizar rondas estructuradas.	
	Parar y preparar plantas para inspección.	
NIVEL 2	Tomar de muestras en el laboratorio, mediciones y análisis de las mismas.	
NIVEL 1	Realizar auditorías HSE (orden y aseo, permisos de trabajo, procedimientos operativos).	
	Elaborar instructivos, procedimientos y registros de información.	
	Controlar y tomar datos de variables de operación.	
	Administrar y documentar software Ellipse.	
	Realizar ventanas operativas.	
INT	Apoyar en las funciones de Supervisor del área.	
	Implementar metodologías de la enseñanza con el propósito de poder transmitir sus conocimientos a los trabajadores de sus grupos inferiores.	



SUPERINTENDENCIA DE OPERACIONES DEL RÍO
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DEL RÍO

COORDINACIÓN DE PRODUCCIÓN CASABE - CANTAGALLO

CARGO: BOMBERO

FUNCIÓN BÁSICA: Responder por el resultado de la operación y el mantenimiento básico / primario de las plantas o estaciones, unidades, equipos y procesos de producción, dentro de variables establecidas, cumpliendo con las normas de seguridad, protección ambiental y calidad para garantizar la operación confiable y segura.

COMPETENCIAS TÉCNICAS

NIVEL 4	Tener conocimiento básico en unidades de bombeo, tubería y tipos de claves y su uso en la industria del petróleo.
	Determinar fallas en los equipos y tipos de empaques en la unidades de bombeo.
NIVEL 3	Fabricar cabezales de unidades de bombeo.
	Manejar cargas mecánicas con equipo Winche.
	Manejar y cuidar la herramientas.
	Conocer los tiposw de válvulas de la industria petrolera.
	Generar eventos y gestión en el Software GAI.
	Operar equipos y elementos de trabajo.
	Maniobrar el equipo de transporte terrestre automotor.
	Comprobar funcionamiento del equipo de transporte.
	Realizar medición de la concentración de gases
Tener conocimiento básico de bombeo electrosumergible.	
NIVEL 2	Conocer sobre procesos de recolección de crudo (generalidades y operación de separadores de gas, tanques de almacenamiento).
	Tener principios básicos de instrumentación.
	Tener conocimiento en el funcionamiento de válvulas control.
	Conocer lo tipos de correas, usos y manejos de las mismas.
	Tener conocimiento básico sobre bombas.
	Manejar sustancias químicas.
	Controlar de derrames.
	Manejar Microsoft Office (Word, Excel).
	Operar bombas centrifugas y de desplazamiento positivo.
	Diagnósticar fallas en unidades de bombeo mecánico.
Manejar las variables operacionales en superficie de los sistemas de bombeo electrosumergible para detectar posibles fallas en los equipos de subsuelo.	
NIVEL 1	Elaborar Matriz Ram y elaboración de permisos de trabajo.
	Elaborar de Hand Over.
	Conocer sobre los tipos de equipos de bombeo en superficie.
	Identificar los métodos de producción en la industria del petróleo.
	Operar y hacer mantenimiento a los equipos de wire line.
INT	Tener conocimiento básico de un separador, tratador, tanques e intercambiadores de calor de las Plantas de tratamiento de crudo.
	Arrancar los equipos.
	Medir el flujo de gas por medio de platinas.
	Realizar tratamiento de emulsiones en crudos.
INT	Manejar los programas de datos de las plantas.
	Generar pedidos y ordenes de trabajo en el sistema Ellipse.
	Apoyar en las funciones de Supervisor del área.
INT	Implementar metodologías de la enseñanza con el propósito de poder transmitir sus conocimientos a los trabajadores de sus grupos inferiores.



SUPERINTENDENCIA DE OPERACIONES DEL RÍO
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DEL RÍO

COORDINACIÓN DE SUBSUELO DEL RÍO

CARGO: MANTENEDOR DE SUBSUELO

FUNCIÓN BÁSICA: Operar adecuadamente los equipos de reacondicionamiento de pozos, realizando su instalación y des-instalación al iniciar y terminar los trabajos programados, para un eficaz desarrollo de los programas asignados.

COMPETENCIAS TÉCNICAS

NIVEL 4	Manipular materiales peligrosos.
	Realizar pautas básicas para trabajos con presión.
	Manejar de equipos de varilleo y workover, contemplando la izada, desinstalación, conociendo las distancias, ubicación, ángulo de la torre, procedimientos operaciones, sacada y medida de tubería, indicador de peso, etc.
	Conocer los principios manejo de presión y cálculo de volúmenes.
	Manejar diferentes tipos de tubería, varillas, roscas, cables, conexiones, bombas.
	Manejar de herramientas utilizadas en actividades de subsuelo.
NIVEL 3	Tener conocimiento básico en trabajos de cementación, fracturamiento, acidificación, empaques, wire line.
	Operar bombas triplex.
	Armar y desarmar pescadores de tubería y varilla.
	Conocer los tipos y funciones de las bombas de subsuelo.
	Manejar y enebrar cables.
NIVEL 2	Distribuir adecuadamente los equipos en la locación.
	Conocer los sistemas de control de pozo preventoras, hydrill, acumulador, chokes fijos o ajustables, bomba matapozo, manifold y separadores de gas.
	Manejar y operar empaques.
	Tener conocimiento teórico práctico en bombas triples
NIVEL 1	Realizar procedimientos y diseño de herramientas de pesca.
	Tener entrenamiento teórico práctico de trabajo en alturas.
	Tener licencia de conducción para vehículos pesados.
INT	Tener entrenamiento en Well Control.
	Apoyar en las funciones de Supervisor del área.
INT	Manejar los sistemas DFW, PROFILE y DATA ANALIZER, ELLIPSE.



SUPERINTENDENCIA DE OPERACIONES DEL RÍO
DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO DEL RÍO

COORDINACIÓN DE MANTENIMIENTO CASABE - CANTAGALLO

CARGO: MANTENEDOR DE SUPERFICIE MECÁNICO

FUNCIÓN BÁSICA: Realizar el cuidado básico y hacer el mantenimiento mecánico en la plantas, unidades y equipos, incluyendo la desconexión y conexión de los equipos, con confiabilidad y seguridad dentro de las variables establecidas, para asegurar la operación permanente.

COMPETENCIAS TÉCNICAS

NIVEL 4	Hacer mantenimiento de equipo pesado móvil.
	Realizar mecánica básica para conductores.
	Transportar y manipular de productos químicos
	Manejar herramientas básicas y operaciones del área de mantenimiento.
	Realizar alistamiento de equipos, herramientas y elementos de seguridad requeridos para la ejecución de los trabajos.
	Seleccionar y recupera partes de equipos.
	Reportar acciones que aseguren un mejoramiento continuo.
	Tener conocimiento de los principios de mecánica automotriz.
NIVEL 3	Elaborar de planes de trabajo.
	Elaborar instructivos, procedimientos y registros de información.
	Manejar planos e identificar componentes dentro del mismo.
	Reparar motores y servotransmisiones.
	Operar y hacer mantenimiento de bombas.
	Tener conocimientos básicos de electrónica.
	Calibrar motores General y Caterpillar.
Tener conocimiento de circuitos hidráulicos y neumáticos.	
NIVEL 2	Realizar mantenimiento de los equipos a cargo.
	Realizar mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos.
	Reparar las cajas reductoras e instalar Unidades de bombeo.
	Reparar malacates, Twin stops, sistemas hidráulicos y neumáticos.
	Reparar herramientas de workover (Power swivel, malacates, hidromatic)
	Desarrollar actividades que ofrezcan confiabilidad operacional de los equipos.
	Optimizar procesos de mantenimiento.
	Operar grúas y equipos a cargo.
Tener conocimiento en amarres y señalización en los equipos de elevación.	
NIVEL 1	Elaborar, interpretar, modificar y actualizar planos técnicos.
	Diagnosticar y revisar equipos.
	Análizar fallas de equipos.
	Liderar paradas o continuidad de operación de equipos en campo y plantas.
	Apoyar en las funciones de Supervisor del área.
Diseñar montajes de equipos.	
INT	Asegurar la calidad y confiabilidad de los sistemas de información.
	Ejecutar y liderar mantenimiento complejo, preventivo y correctivo de los equipos.
	Supervisar jornadas de orden y aseo.
	Elaborar presupuesto.



SUPERINTENDENCIA DE OPERACIONES DEL RÍO
DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO DEL RÍO

COORDINACIÓN DE MANTENIMIENTO CASABE - CANTAGALLO

CARGO: MANTENEDOR DE SUPERFICIE ELÉCTRICO

FUNCIÓN BÁSICA: Realizar el cuidado básico y hacer el mantenimiento eléctrico en la plantas, unidades y equipos, incluyendo la desconexión y conexión de los equipos, con confiabilidad y seguridad dentro de las variables establecidas, para asegurar la operación permanente.

COMPETENCIAS TÉCNICAS

NIVEL 4	Tener conocimiento de electricidad básica (circuito serie y circuito paralelo).
	Tomar medidas eléctricas.
	Realizar mantenimiento eléctrico básico.
	Interpretar planos unifilares.
NIVEL 3	Conocer la normatividad y simbología eléctrica.
	Tener conocimientos básicos de electrónica.
	Manejar e interpretar planos tales como: controles de motores u otros equipos, e identificación de componentes dentro del mismo.
	Realizar lubricación de equipos rotativos.
NIVEL 2	Tener conocimientos básicos de trabajos y maniobrabilidad de redes eléctricas de media y baja tensión. (Trabajo en altura)
	Elaborar y realizar montajes de planos.
	Realizar mantenimiento de Transformadores.
	Tener conocimientos básicos sobre generadores.
NIVEL 1	Realizar instalación y mantenimiento de redes eléctricas.
	Tener conocimientos básicos de protecciones eléctricas de media y baja tensión.
	Conocer sobre sistemas de potencia y variadores de velocidad.
	Tener conocimientos avanzados sobre generadores.
	Calcular y diseñar redes eléctricas de media y baja tensión.
INT	Calcular los diferentes elementos inherentes a la línea de media y baja tensión (transformadores, fusibles, interruptores)
	Hacer mantenimiento a interruptores de media tensión.
	Interpretar e implementar el software de los Relés de media tensión.
INT	Liderar la revisión de equipos.
	Supervisar jornadas de orden y aseo.
	Elaborar presupuesto.



SUPERINTENDENCIA DE OPERACIONES DEL RÍO
DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO DEL RÍO

COORDINACIÓN DE MANTENIMIENTO CASABE - CANTAGALLO

CARGO: OPERADOR EQUIPO PESADO

FUNCIÓN BÁSICA: Responder por la operación y el mantenimiento básico / primario del equipo pesado a cargo, dentro de variables establecidas, cumpliendo con las normas de seguridad, protección ambiental y calidad para garantizar la operación confiable y segura.

COMPETENCIAS TÉCNICAS

NIVEL 4	Manejar cargas mecánicas. Realizar reparaciones menores en caso de emergencias.
NIVEL 3	Manejar equipos pesados (montacargas, buldózer, motoniveladora y retroexcavadora).
NIVEL 2	Manejar vehículos pesados de dos, tres o mas ejes.
NIVEL 1	Manejar grúa telescópica móvil o fija.

ANEXO I. Matriz de competencias, Área de Facilidades y Plantas



SUPERINTENDENCIA DE OPERACIONES DEL RÍO
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DEL RÍO
MATRIZ DE COMPETENCIA POR ÁREAS
ÁREAS: FACILIDADES- PLANTAS Y ESTACIONES

ITEM	CARGOS	BOMBERO 4	BOMBERO 3	BOMBERO 2	BOMBERO 1	BOMBERO INT	OPERADOR DE PLANTAS 4	OPERADOR DE PLANTAS 3	OPERADOR DE PLANTAS 2	OPERADOR DE PLANTAS 1	OPERADOR DE PLANTAS INT
		COMPETENCIAS LABORALES									
1	Tener conocimiento básico en unidades de bombeo, tubería y tipos de clabes y su uso en la industria del petróleo.	6									
2	Determinar fallas en los equipos y tipos de empaques en la unidades de bombeo.										
3	Fabricar cabezales de unidades de bombeo.										
4	Manejar cargas mecánicas con equipo Winche.										
5	Manejar y cuidar la herramientas.										
6	Conocer los tiposw de válvulas de la industria petrolera.										
7	Generar eventos y gestión en el Software GAI.		13								
8	Operar equipos y elementos de trabajo.										
9	Maniobrar el equipo de transporte terrestre automotor.										
10	Comprobar funcionamiento del equipo de transporte.										
11	Realizar medición de la concentración de gases										
12	Tener conocimiento básico de bombeo electrosumergible.										
13	Conocer sobre procesos de recolección de crudo (generalidades y operación de separadores de gas, tanques de almacenamiento).										
14	Tener principios básicos de instrumentación.										
15	Tener conocimiento en el funcionamiento de válvulas control.										
16	Conocer lo tipos de correas, usos y manejos de las mismas.										
17	Tener conocimiento básico sobre bombas.										
18	Manejar sustancias químicas.										
19	Controlar de derrames.										
20	Manejar Microsoft Office (Word, Excel).			9							
21	Operar bombas centrifugas y de desplazamiento positivo.										
22	Diagnósticar fallas en unidades de bombeo mecánico.										
23	Manejar las variables operacionales en superficie de los sistemas de bombeo electrosumergible para detectar posibles fallas en los equipos de subsuelo.										
24	Elaborar Matriz Ram y elaboración de permisos de trabajo.										
25	Elaborar de Hand Over.										




SUPERINTENDENCIA DE OPERACIONES DEL RÍO
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DEL RÍO
MATRIZ DE COMPETENCIA POR ÁREAS
ÁREAS: FACILIDADES- PLANTAS Y ESTACIONES

ITEM	CARGOS	BOMBERO 4	BOMBERO 3	BOMBERO 2	BOMBERO 1	BOMBERO INT	OPERADOR DE PLANTAS 4	OPERADOR DE PLANTAS 3	OPERADOR DE PLANTAS 2	OPERADOR DE PLANTAS 1	OPERADOR DE PLANTAS INT
26	Conocer sobre los tipos de equipos de bombeo en superficie.										
27	Identificar los métodos de producción en la industria del petróleo.										
28	Operar y hacer mantenimiento a los equipos de wire line.										
29	Tener conocimiento básico de un separador, tratador, tanques e intercambiadores de calor de las Plantas de tratamiento de crudo.				6						
30	Arrancar los equipos.										
31	Medir el flujo de gas por medio de platinas.										
32	Realizar tratamiento de emulsiones en crudos.										
33	Manejar los programas de datos de las plantas.										
34	Generar pedidos y ordenes de trabajo en el sistema Ellipse.										
35	Apoyar en las funciones de Supervisor del área.					0					
36	Implementar metodologías de la enseñanza con el propósito de poder transmitir sus conocimientos a los trabajadores de sus grupos inferiores.										0
37	Reportar incidentes y fallas de control en el sistema GRI.										
38	Identificar los aspectos de seguridad y ambiente del área de trabajo.										
39	Manejar sustancias químicas.										
40	Conocer de los sistemas de tratamiento de emulsión de crudo y aceite (separadores, trifásicos, bifásicos, tratadores termostáticos, tipo de tanques y medidas de tanques.)										
41	Conocer de los sistemas de control de procesos y protección de los equipos del área de trabajo.										
42	Hacer mantenimiento primario de los equipos (ajuste de empaques, revisión de sistemas de medición, cambio de filtros, etc)										
43	Parar y preparar plantas para inspección.										
44	Realizar rondas estructuradas.										
45	Parar y preparar plantas para inspección.										
46	Tomar de muestras en el laboratorio, mediciones y análisis de las mismas.									5	
47	Realizar auditorías HSE (orden y aseo, permisos de trabajo, procedimientos operativos).										
48	Elaborar instructivos, procedimientos y registros de información.										
49	Controlar y tomar datos de variables de operación.										
50	Administrar y documentar software Ellipse.										
51	Realizar ventanas operativas.										2
52	Apoyar en las funciones de Supervisor del área.										

Número de Funcionarios
por Cargo

ANEXO J. Presentación Primer Comité de Revisión de Casos del nuevo escalafón SAR año 2006.




CASOS DE HOMOLOGACIÓN SAR

SUPERINTENDENCIA DE OPERACIONES DEL RÍO

Febrero 21 de 2006

Para uso restringido en Ecopetrol S.A. Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta presentación puede ser reproducida o utilizada en ninguna forma o por ningún medio sin permiso explícito de Ecopetrol S.A.

La energía de los colombianos www.ecopetrol.com.co



AGENDA

- ▶ Estadístico de los Casos Críticos
- ▶ Cuadro de Clasificaciones y Cargos Convencionales.
- ▶ Detalle de los Casos Críticos.
- ▶ Fecha última de Reclasificación.
- ▶ Reclasificación en Diciembre/05.

Para uso restringido en Ecopetrol S.A. Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta presentación puede ser reproducida o utilizada en ninguna forma o por ningún medio sin permiso explícito de Ecopetrol S.A.

La energía de los colombianos Nombre del área. 2

**ESTADÍSTICO DEL ANÁLISIS****SAR****Número de Casos Analizados**

SAR	NUMERO	CIRCULO ROJO DICIEMBRE/05	NO ESTAN EN CIRCULO ROJO DICIEMBRE/05
DPTO DE MTTO DEL RÍO	23	11	12
DPTO DE PROD. DEL RÍO	33	27	6
TOTAL	56	38	18

Resultados de los Casos Analizados

SAR	NUMERO	CIRCULO ROJO NUEVO ANÁLISIS	NO ESTAN EN CIRCULO ROJO NUEVO ANÁLISIS
DPTO DE MTTO DEL RÍO	23	3	20
DPTO DE PROD. DEL RÍO	33	17	16
TOTAL	56	20	36

Para uso restringido en Ecopetrol S.A. Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta presentación puede ser reproducida o utilizada en ninguna forma o por ningún medio sin permiso explícito de Ecopetrol S.A.

**ESTADÍSTICO DEL ANÁLISIS****DPTO DE PRODUCCIÓN DEL RÍO**

NIVELES Y CATEGORIAS	MANTIENEN NIVEL Y SUBEN CATEGORIA	SUBEN DE NIVEL	MANTIENEN NIVEL Y CATEGORIA	OBSERVACIONES
MANTENEDOR DE SUBSUELO 3:				
CATEGORIA 5	----	----	----	2 Mantienen Nivel y subirían a la categoría 6.
CATEGORIA 6	2	----	----	
MANTENEDOR DE SUBSUELO 2:				
CATEGORIA 7	----	----	2	12 Mantienen Nivel y subirían a la Categoría 8. 9 Mantienen Nivel y subirían a la Categoría 9.
CATEGORIA 8	12	----	----	
CATEGORIA 9	9	----	----	
MANTENEDOR DE SUBSUELO 1:				
CATEGORIA 10:	----	4	1	4 estaban en Mantenedor de Subsuelo 2 y subirían a MS 1.
CATEGORIA 11:	----	----	----	
BOMBERO 2:				
CATEGORIA 7	----	----	----	1 Mantiene Nivel y subiría a la Categoría 8.
CATEGORIA 8	1	----	----	
CATEGORIA 9	1	----	----	1 Mantiene Nivel y subiría a la Categoría 9.
BOMBERO 1:				
CATEGORIA 10:	----	----	----	1 Mantiene Nivel y subiría a la Categoría 11.
CATEGORIA 11:	1	----	----	
TOTAL :	26	4	3	

Para uso restringido en Ecopetrol S.A. Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta presentación puede ser reproducida o utilizada en ninguna forma o por ningún medio sin permiso explícito de Ecopetrol S.A.

ANEXO K. Carta homologación de cargos, 21 Marzo 2006.

Barrancabermeja, Marzo 21 de 2006

Señor
AROCHA PIMIENTO, MARIO
Registro 13726

Apreciado Señor

Nos permitimos informarle que de acuerdo con lo establecido en el procedimiento del escalafón convencional de la Empresa, se realizó el primer comité de esta dependencia para el año 2006, el cual tuvo como objetivo el análisis de la homologación realizada el año anterior.

En este comité se revisó la asignación de cada funcionario en los cargos del nuevo escalafón convencional, según su nivel de competencias, desempeño, experiencia y formación, utilizando la nueva nomenclatura para designación de cargos, los cuales, a partir de la fecha, se denominarán con el título de la carrera o especialidad, seguido de la letra que define el nivel y del número que identifica la categoría que corresponda.

En su caso particular, usted ha sido clasificado en el cargo de MANTENEDOR DE SUPERFICIE MECÁNICO E10, que según la tabla escaiafonaria, tiene un salario básico diario de S 45557. Por lo anterior, esta será su nueva asignación salarial a partir de marzo 01 de 2006.

Lo felicitamos por este reconocimiento y lo invitamos a continuar con el desarrollo de sus competencias, realizando su mayor aporte para el logro de los objetivos de la organización.

Anexamos el resultado del análisis realizado con las actividades del cargo correspondiente.

Cordialmente;



DIDIER SALEY

ANEXO L. Matriz Estratégica-Tablero Balanceado de Gestión

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INTENCIÓN DEL OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	DEFINICIÓN OPERACIONAL (Formula)	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	Meta 2006	RESPONSABLE DEL RESULTADO	RESPONSABLE POR LA INFORMACIÓN
PERSPECTIVA FINANCIERA									
FINANCIERA	Mejorar el Margen Operacional	Optimizar costos de Mantenimiento de los activos	Costo de Mantenimiento	Costos de Mantenimiento/ Valor de activos	%	Trimestral Acumulado	3,8	Dider Saldarriaga	Alfonso Tunarrosa
	Optimizar la infraestructura de activos de la Superintendencia	Dismuición del Inventario de baja de Rotación (M\$80)	Inventario de baja rotación	Valor en Mils ejecutado/ Valor en milis planeado	%	Trimestral	80	Dider Saldarriaga	Alfonso Quintero
		Reducir los inventarios de crudo, basado en los acuerdos con nuestros clientes	Inventario de Crudo menor a 65.000 Bls	No de Barriles de crudo	Barriles	Mensual	CBE= 25.000 CGO= 40.000	Carlos Fernando Rueda	Jorge Melendez, Duilio Alterio
		Ventas de activos fijos	Activos Fijos Improductivos	Valor de Activos	Millones	Trimestral	\$ 320.000.000	Dider Saldarriaga	Alfonso Quintero






PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INTENCIÓN DEL OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	DEFINICIÓN OPERACIONAL (Formula)	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	Meta 2006	RESPONSABLE DEL RESULTADO	RESPONSABLE POR LA INFORMACIÓN
PERSPECTIVA DEL CLIENTE									
CLIENTE	Aumentar la participación en el mercado nacional	Participar en el mercado nacional con 22075 BOPD (P-50 + INCR) al año	Participación de Crudo	(Producción de Crudo Día Año / Pronóstico de Producción de Crudo Día Año - P-50 + Inc) 22075 CGO=12732 CBE=9343	%	Mensual	100% CGO=12732 CBE=9343	Carlos Fernando Rueda	Jorge Melendez, Duilio Alterio
		Participar en el mercado nacional con 2953 KPCD/año gas seco comercial	Participación Gas Seco Comercial	(Venta de gas seco comercial Día Año / Pronóstico de venta de Gas Día Año- 2953	%	Mensual	100% 2984,8	Carlos Fernando Rueda	Duilio Alterio
	Entregar Productos con la Calidad Esperada	Calidad del Crudo	Calidad del Crudo	Salinidad	Lib / Kilo Barriles	Mensual	20	Carlos Fernando Rueda	Jorge Melendez, Duilio Alterio
				BSW	%	Mensual	0,50%	Carlos Fernando Rueda	Jorge Melendez, Duilio Alterio
		Calidad del Gas Cantagallo	Calidad Gas	Humedad	Lib/Mill PC	Mensual	max 6	Duilio Alterio	Nicolas Aguilar
				Poder Calorífico	BTU/PC	Mensual	950 <Pc< 1150	Duilio Alterio	Nicolas Aguilar
				Gravedad Especifica	Adimensional	Mensual	0,63<GE< 0,65	Duilio Alterio	Nicolas Aguilar
		Mejorar el Índice de Confiabilidad del Sistema de Medición en los campos Casabe y Cantagallo	Índice de Medición Dinamica	%IGSM Alcanzado/ %IGSM Planeado (84,5%)	%	Trimestral	84,5 CBE=85 CGO=84	Carlos Fernando Rueda	Coordinadores de Producción, Nicolas Aguilar, Edgar Durán, Grupo Proyectos
	Calidad del Agua Potable	Calidad del Agua	Cloro Residual	PPM	Mensual	Max 0.5 PPM	Dider Saldarriaga	Alfonso Quintero	
			Bacteriologica	Coliformes fecales	Mensual	0			
				Coliformes Totales	Mensual	No detectable			
	Turbiedad	NTU	Mensual	25 NTU					

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INTENCIÓN DEL OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	DEFINICIÓN OPERACIONAL (Formula)	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	Meta 2006	RESPONSABLE DEL RESULTADO
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS								
PROCESOS INTERNOS	Optimizar y mantener la integridad del Sistema de Gestión	Conformidad 80% del Sistema Gestión Integral	Sistema de Gestión Integral	% Cumplimiento del Plan SGI	%	Mensual	Certificación ISO 9000= 100% Certificación ISO 14000= 60% Certificación Oshas 18000= 80%	Juan Fernando Ardila
		Disminuir las pérdidas de crudo y gas	Disponibilidad Operacional de plantas	Horas Disponibles / Horas Totales (Ponderado con Pérdidas de producción de crudo y gas)	%	Mensual	97%	Dider Saldarriaga
		Mejorar el Nivel de Disponibilidad de equipos estratégicos de WO y Vanilleo	Disponibilidad de Equipos	Horas Disponibles / Horas Totales	%	Mensual	83%	Dider Saldarriaga
		Mejorar el Nivel de Disponibilidad de equipos estratégicos de Compresión	Disponibilidad de Equipos	Horas Disponibles / Horas Totales	%	Mensual	83%	Dider Saldarriaga
		Mejorar el Nivel de Disponibilidad de equipos estratégicos de Inyección	Disponibilidad de Equipos	Horas Disponibles / Horas Totales	%	Mensual	96%	Dider Saldarriaga
		Mejorar la participación de mantenimiento proactivo	Participación de Mantenimiento Proactivo	(Horas Hombre de Mantenimiento Proactivo / Horas Totales de Mantenimiento)	%	Mensual	60%	Dider Saldarriaga
		Pasar de una organización de mantenimiento clase conciente en la matriz de excelencia a una organización de mantenimiento de los mejores en su clase	Cumplimiento Plan Estratégico de Mantenimiento 2005	Puntos Matriz de Mantenimiento	Puntos	Seguimiento Trimestral	48,5	Dider Saldarriaga
		Aplicar metodología de análisis de falla	Reducción de intervenciones a Pozos	No. De pozos intervenidos/ No. Planeados a intervenir	%	Seguimiento Trimestral	100% (46 pozos a intervenir)	Dider Saldarriaga
		Asegurar el flujo de la OT en toda la Superintendencia vinculando a producción y con la respuesta óptima de mantenimiento.	Cumplimiento del Compromiso de trabajo generado del Ellipse negociado con producción	No. De OT's ejecutadas / No. De OT's comprometidas en el Período	%	Semanal	70%	Dider Saldarriaga
		Gestión y control del presupuesto de energía eléctrica manteniendo como limite el aprobado de Millardos M\$5500	Porcentaje de Cumplimiento	% Ejecución del presupuesto	%	Seguimiento Mensual	100%	Dider Saldarriaga
		Desarrollar plan para optimizar el uso de la energía	Porcentaje de Cumplimiento	% de Avance en el programa	%	Trimestral	100%	Miller Quintero/Leonel Rangel
		Desarrollar el plan para optimizar el uso del agua	Porcentaje de Cumplimiento	% de Avance en el programa	%	Trimestral	100%	Miller Quintero/Leonel Rangel
		Obtener un Factor de Servicio de los equipos de reacondicionamiento y Vanilleo mínimo del 85%	Porcentaje de Cumplimiento	Total Tiempo Activo/Total Tiempo Programable	%	Mensual	85%	Jairo Delgado
		Ejecutar M\$76118 del presupuesto de gastos	Ejecución de la Causación de Gastos	EPP = (Presupuesto Causado de Gastos / Presupuesto Aprobado de Gastos) - 1	%	Mensual	95%	Juan Fernando Ardila/Carlos Fernando Rueda/Dider Saldarriaga
		Ejecutar M\$187290 del presupuesto de inversión	Ejecución de la Causación de Proyectos	EPP = (Presupuesto Causado de Inversión / Presupuesto Aprobado de Inversión) - 1	%	Mensual	95%	Juan Fernando Ardila
		Indice de Gestión de Proyectos IEC	Indice de Ejecución de Costos	Valor ganado real/Causación	Número	Mensual	1,05 >= 1 >= 0,95	Juan Fernando Ardila
		Indice de Gestión de Proyectos IEP	Indice de Ejecución de Programación	Indice de Ejecución de Programación	Número	Mensual	1,05 >= 1 >= 0,95	Juan Fernando Ardila
		Indice de Gestión de Proyectos IP	Indice de Proyectos	IEC X IEP	Número	Mensual	1,05 >= 1 >= 0,95	Juan Fernando Ardila


PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INTENCIÓN DEL OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	DEFINICIÓN OPERACIONAL (Formula)	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	Meta 2006	RESPONSABLE DEL RESULTADO
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS								
PROCESOS INTERNOS	Cumplir con el plan de producción de crudo y gas e incrementar la producción en los campos	Asegurar el cumplimiento de la producción de crudo según pronóstico operativo	Producción de Crudo Promedio Día Año	BOPD = (Barriles de Crudo Promedio Día Año / Meta de Producción Crudo día)	Barriles Día /Año	Mensual	100%	Carlos Fernando Rueda
		Mantener la diferida por debajo de 1430 BOPD incluyendo una diferida máxima de 153 BOPD por mantenimiento.	Diferida de Producción Día Año	Barriles de Crudo Promedio Día Año	Barriles Día / Año	Mensual	1430 Coord. CGO= 500 Coord. CBE= 130 Coord. Mto Subsuelo= 700 Ingeniería= 100 Dpto Mto Del Río: 153 BOPD	Carlos Fernando Rueda, Didier Saldarriaga
		Inyección de Agua	Inyección de Agua	Cantidad de Agua	BPD	Diario	23000	Carlos Fernando Rueda
		Desarrollar 2006 21,09 Mbbls de Crudo de Reservas no Desarrolladas	Incorporación de Reservas de Crudo	IR = (Barriles de Reservas Incorporadas/Barriles Presupuestados)	Mbbls	Mensual	21,094	Juan Fernando Ardila
	Optimizar la infraestructura de procesos del Upstream	Análisis Integral de la Corrosión	Avance	% de Avance	%	Mensual	100%	Dider Saldarriaga
		Producción Limpia SAR	Avance	% de Avance	%	Mensual	100%	Dider Saldarriaga
		Reposición de líneas de tubería	Avance	% de Avance	%	Mensual	100%	Dider Saldarriaga
		Optimización de Control de Producción e Inyección	Avance	% de Avance	%	Mensual	100%	Carlos Fernando Rueda
		Puesta en funcionamiento de la Planta de Tratamiento y Reinyección de Agua de Cantagallo	Avance	% de Avance	%	Mensual	100%	Apolinar Santos
		Aumento de la capacidad del Sistema de Bombeo de Crudo.	Avance	% de Avance	%	Mensual	*Entre estaciones en Cantagallo= 100% *Entre CGO-AYACUCHO-GCB=100%	Apolinar Santos
		Certificación de los equipos de Workover	Avance	% de Avance	%	Mensual	100%	Didier Saldarriaga
		Suministro de Energía para Cantagallo por medio de Centros de Generación	Avance	% de Avance	%	Mensual	100%	Didier Saldarriaga

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INTENCIÓN DEL OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	DEFINICIÓN OPERACIONAL (Formula)	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	Meta 2006	RESPONSABLE DEL RESULTADO
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS HSEQ								
PROCESOS INTERNOS HSEQ	Reducir la Accidentalidad en la Operación de la Superintendencia	Aumentar el numero de reportes de cuasiaccidentes	Reporte de Incidentes	Número de incidentes reportados /persona	Num	Anual	270	Carlos Fernando Rueda y Dider Saldarriaga
		Lograr cero fatalidades por la operación	Índice de Fatalidades	Fatalidades Presentadas	Num	Anual	0	Carlos Fernando Rueda y Dider
		Disminuir el índice de frecuencia	Índice de Frecuencia Total	IA = (No de Accidentes con Perdida de Tiempo/ Millones de Horas Trabajadas)	Acc/MHT	Mensual	8,29	Carlos Fernando Rueda y Dider Saldarriaga
	Garantizar la Protección Ambiental	Reportar y sanear todos los eventos ambientales	Eventos Ambientales	Número de Eventos Ambientales	Num	Mensual	2	Carlos Fernando Rueda y Dider Saldarriaga
		Obtener los permisos ambientales	Cumplimiento en Permisos Ambientales	PA = (No de Permisos Ambientales Obtenidos / Permisos Ambientales Solicitados)	%	Mensual	100	Juan Fernando Ardila
INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE								
INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	Desarrollar Cultura y Enfoque a Resultados	Alcanzar el mayor cumplimiento de las metas propuestas (100% cumplimiento del TBG)	Conocimiento del TBG	% Cumplimientos	%	Mensual	100%	Juan Fernando Ardila
	Ajustar los Resultados y Competencias del Personal a los requerimientos de Desempeño	Desarrollar acuerdos de gestión	Funcionarios Evaluados	Personal Directivo con Gestion de Desempeño / Personal Directivo total de la SAR	%	Semestral	100%	Juan Fernando Ardila y Grupo de la Dirección de Desarrollo en la GRM
		Lograr el cumplimiento del Plan de Desarrollo del Personal	Ejecución del plan de capacitación	Porcentaje de avance del plan de capacitación	%	Mensual	100%	Juan Fernando Ardila y Grupo de la Dirección de Desarrollo en la GRM
	Aplicar Nuevas Tecnologías al Mejoramiento del Negocio	Optimización del proceso de operaciones proyectados hacia la planta ideal	Iniciativas de Desarrollo	(Iniciativas de Desarrollo/Iniciativas Implementadas)	%	Mensual	100%	Juan Fernando Ardila

ANEXO M. Objetivos establecidos al cargo de Bombero en el campo Casabe del Departamento de Producción del Río

LISTADO DE INDICADORES SUPERINTENDENCIA DE OPERACIONES DEL RIO								
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DEL RÍO								
PLANEACIÓN DE OBJETIVOS DE LA NÓMINA CONVENCIONAL - AÑO 2006								
CAMPO CASABE								
JEFE INMEDIATO: GONZALO BARAJAS								
AREA: FACILIDADES								
AREA DE RESULTADOS	OBJETIVO	INDICADOR	Unidad	Meta 2006	BOMBERO 4	BOMBERO 2	BOMBERO 1	
					PESO	PESO	PESO	
	Cumplir con las actividades operativas a su cargo para contribuir al logro de los pronosticos de producción	Producción de Crudo BOPD	BOPD	9343	10	10	10	
	Minimizar las Perdidas de Crudo	Perdidas de Producción de Crudo por Producción/ Producción Real	%	0.07	10	10	10	
	TOTAL VOLUMETRICOS					20	20	20
	Disminuir el indice de frecuencia de accidentalidad del personal de su Coordinación.	Indice de Frecuencia de la Accidentalidad (No de Accidentes con Perdida de Tiempo/ Millones de Horas Trabajadas)	Número	0	8	8	8	
	Identificar riesgos en su área de trabajo, y participar proactivamente en la solución.	Nº de reporte de Incidentes	Número	1	5	5	5	
	Reducir el número de accidentes de tránsito.	Nº de accidentes de tránsito	Número	1	5	5	5	
	Participar en la Realización de los Simulacros de Evacuación	Numero de Simulacros realizados / Año	Número	1	2	2	2	
TOTAL HSE					20	20	20	
	Cumplir con las Rondas Estructuradas de su área y diligenciar el formato de Entrega de Turno con el menor numero de fallas posible.	% Cumplimiento de Auditorias de Rondas Estructuradas y Entrega de Turno (Individual)	%	100	10	10	10	
	Mantener los estandares de producción limpia en 200 pozos productores CBE = 200 CGO = 65	(Número Pozos Ejecutados en Producción Limpia / 200 Pozos Productores)*100	%	100	10	10	10	
	Aplicar en forma correcta el Sistema de Aislamiento Seguro SAS en todos los casos que se requiera.	% Cumplimiento de auditorias de SAS	%	100	5	5	5	
TOTAL EFICIENCIA OPERACIONAL					25	25	25	
	Participar activamente en las actividades del Sistema Gestión Integral programadas en la SAR	% Cumplimiento en la Certificación de la ISO 9001	%	100	5	5	5	
	Reportar y realizar seguimiento sobre los eventos operacionales ocurridos al supervisor del área, para realizar las respectivas solicitudes de servicio en ELLIPSE.	(Número Eventos reportados por Producción/ Número de Eventos atendidos en campo)*100	%	100	5	5	5	
	Efectuar visitas o recorridos de inspección al campo de Peñas Blancas	(Número Visitas Efectuadas por día)/ (Número de Visitas Planeadas en el día, durante el año)*100	%	100			4	
	Disminuir las pérdidas de producción ocasionadas por daños en empaque, cabezales y correas de los pozos productores	Pozos por día	Numero	3	5	10	6	
	Cumplir con los desplazamientos de los cabezales de producción y líneas de flujo de los pozos requeridos.	(Número de Cabezales desplazados para reparar/ Número de Cabezales defectuosos(Quebrados o rotos))*100	%	100	5	5	5	
	Atender oportunamente las llamadas extra laborales por el funcionario de turno de la emergencia presentada en el Campo Casabe.	(Número de llamadas extra laborales atendidas oportunamente/ Número de llamadas extra laborales realizadas)*100	%	100	5			
	Realizar la toma de muestras de los pozos	Nº Muestras por mes	Numero	246	8	8	8	
TOTAL GESTIÓN Y CALIDAD					33	33	33	
	Cumplir el plan de desarrollo y desempeño individual asignado	% Cumplimiento del Plan de Desarrollo Individual	%	100	2	2	2	
	TOTAL PERSONAL					2	2	2
TOTAL DE PUNTOS					100	100	100	

ANEXO N. Planeación de Objetivos de Resultado de un funcionario de la nómina convencional de la Superintendencia de Operaciones del Río.



Actuación de Desempeño
Evaluación Año 2006

Registro: 14450 Nombre: GOMEZ VESGA, GERMAN Distrito: 1

Cargo: MANTENEDOR DE SUBSUELO 1 Nómina Convencional


Objetivos de Resultado:


Aprobado

Objetivo del Empleado	Indicador	Peso	Meta
VOLUMÉTRICOS: Cumplir con las actividades operativas a su cargo para contribuir al logro de los pronósticos de producción	Producción de Crudo (BOPD)	10	22075
VOLUMÉTRICOS: Minimizar las Perdidas de Crudo	Perdidas de Producción de Crudo por Producción Producción Real	5	5
VOLUMÉTRICOS: Obtener un Factor de Servicio del equipo de reacondicionamiento y o Varillaje a cargo mínimo del 85%	Porcentaje de cumplimiento: Total Tiempo Activo Total Tiempo Programable	25	85
HSE: Disminuir el índice de frecuencia de accidentalidad del personal de su Coordinación	Índice de Frecuencia de la Accidentalidad (No de Accidentes con Pérdida de Tiempo Millones de Horas Trabajadas)	10	1
HSE: Identificar riesgos en su área de trabajo, y participar proactivamente en la solución	N. de Incidentes y fallas de Control reportados año	5	12
HSE: Mejorar las condiciones de trabajo seguro en su área	Puntaje Promedio en Auditorias de orden y Aseo área	15	85
HSE: Promover la eliminación de incidentes ambientales	% Cumplimiento de incidentes ambientales. Número de Incidentes = 0	8	100
HSE: Revisar y Actualizar de ATS	N. de ATS actualizados año	5	2
HSE: Participar en la Realización de los Simulacros de Evacuación	Número de Simulacros participados Año	2	1
EFICIENCIA OPERACIONAL: Cumplir con el programa de Integridad Operativa	% Cumplimiento	5	100
GESTION Y CALIDAD: Participar activamente en la actividades del Sistema Gestión Integral programadas en la SAR	% Cumplimiento en la Certificación de la ISO 9001	8	100
PERSONAL: Cumplir el plan de desarrollo y desempeño individual asignado	% Cumplimiento del Plan de Desarrollo Individual	2	100

Comentarios Empleado:

Comentarios Jefe:





Usando: E021710



Fecha: 3/25/2006

JGP-4450
GERMAN GOMEZ VESGA

JDJ
JAIR DELGADO JAIMES



**ANEXO O. Manual de Funciones de un funcionario de nómina convencional
de la Coordinación de Subsuelo del Río.**

	MANUAL DE FUNCIONES Y REQUISITOS
I. IDENTIFICACION DEL CARGO	
Título del Cargo MANTENEDOR DE SUBSUELO C 5	
Negocio: VPR	Dependencia: Coordinación Mantenimiento Subsuelo
Cargo Jefe Inmediato: Supervisor	
Localización: casabe producción del río	Fecha Revisión 27-Sep-06
II. RESUMEN DEL PUESTO (Función Básica)	
Función General: Producción	
Asistir al Operador en las funciones diarias a realizarse en el sitio de trabajo, tales como enrosacar y desenrosacar tubería, varillas y demás herramientas complementarias en las operaciones, para poder cumplir satisfactoriamente con los trabajos programados. Ejecutar las labores encomendadas por el Supervisor, Operador E y Operador D, dentro de los parámetros de Calidad, Seguridad y Control ambiental establecidas por la empresa. Aplicando los conceptos y métodos técnicos establecidos para el manejo de herramientas y equipos, y los procedimientos operacionales.	
III. DESCRIPCION DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
01 GESTIÓN TÉCNICA	
02. Funciones diarias.	
03. Enrosacar, desenrosacar, tumbar o parar las tuberías y varillas, utilizando las herramientas adecuadas para dar cumplimiento a la ejecución de los trabajos programados para cada pozo.	
04. Limpiar con cepillo de acero y engrasar las roscas de la tubería, varillas y demás herramientas para mantenerlas en buen estado y prolongar su vida útil.	
05. Maniobrar todas las herramientas, manuales y automáticas, utilizando las adecuadas según su función, para realizar los trabajos que se ejecutan en reacondicionamiento de pozos	
06. Mantener en perfecto estado de limpieza, herramientas y equipos auxiliares y demás implementos necesarios para trabajar con mayor calidad, seguridad y eficiencia.	
07. Dependier por mantener en buen estado los equipos e instrumentos de trabajo, y velar por el cumplimiento de los programas de mantenimiento, con el fin de asegurar la confiabilidad de los equipos.	
08. Transportar, cargar y descargar herramientas, materiales y equipos necesarios, subiendo o bajándolos de los vehículos en las instalaciones del pozo, con el fin de garantizar su disponibilidad en las tareas en que se necesiten.	
09. Nivelar y anclar los equipos de reacondicionamiento de pozos, con bloques, gatos hidráulicos y vientos, para garantizar su estabilidad, y de esta manera permitir la correcta realización de las labores encomendadas.	
10. Realizar correctamente pegos y conexiones, de tal manera que garanticen el buen funcionamiento operacional.	
11. Ayudar al Operador D de Subsuelo en la instalación y armada de los cables de la corona en los equipos, subiendo manilas y ayudando en los empalmes, para garantizar la disponibilidad de los equipos.	
12. Ayudar en la tendida o levantada de tubería y herramientas, utilizando el procedimiento adecuado, para agilizar las operaciones, cuando los trabajos de reacondicionamiento así lo requieran.	
13. Mantener siempre una actitud segura frente a las operaciones diarias y aplicar al máximo el conocimiento de las mismas, con el fin de garantizar el éxito operacional.	
14. Funciones ocasionales.	
Usuario: e0227120	Fecha: 9/28/2006
	

15. Intervenir en las labores de cambio y enhebrado de cable de los diferentes equipos de reacondicionamiento de pozos, con el fin de que los equipos estén disponibles para las operaciones programadas.
16. Vigilar que los cables, mangueras y accesorios de la torre y el equipo no tropiecen, se rompan u obstruyan el normal funcionamiento de la operación, durante la instalación o des-instalación de la torre del equipo, con el fin de garantizar el éxito del procedimiento y evitar accidentes.
17. Asumir las funciones del Operador D de Producción, cuando las circunstancias así lo requieran o en su ausencia, para garantizar la continuidad en las operaciones.
18. Hacer conexiones utilizando las líneas y válvulas existentes para poder desplazar un fluido desde la estación hasta la localización del pozo o viceversa.
- 19. GESTIÓN RESPONSABILIDAD INTEGRAL**
- 20. Funciones diarias.**
21. Utilizar los implementos de seguridad que se le asignen (casco, guantes, botas de seguridad, overoles, gafas, cinturones, protectores auditivos, mascarar, delantales, retractiles, slingas), con el fin de garantizar su integridad física y la continuidad
22. Conocer los reglamentos normas y estándares de seguridad higiene y control ambiental establecidos por la empresa, para aplicarlos en los diferentes trabajos de reacondicionamiento de pozos.
23. Mantener en perfecto estado de limpieza el sitio de trabajo, para lograr un mejor ambiente laboral y la seguridad en las labores.
24. Realizar correctamente pegos y conexiones con el fin de prevenir y evitar la contaminación ambiental de la localización y el entorno.
25. Vigilar constantemente el nivel de los tanques de almacenamiento de fluido, trampas y chazas recolectoras de crudo, y desocuparlos si fuera necesario, para evitar derrames de crudo y otros fluidos contaminantes en la localización.
26. Evitar desperdicios de combustibles, lubricantes, herramientas y materiales utilizados en los equipos de la sección, para garantizar las condiciones de higiene y seguridad en la localización y evitar la contaminación.
- 27. Funciones ocasionales.**
28. Intervenir en la operación de control que se requiera, durante una situación de emergencia provocada por disparo del pozo, con el fin de lograr el control del pozo y evitar pérdidas por capital, recurso humano y contaminación ambiental
29. Participar activamente en simulacros y atención de emergencias en el área en la cual se desempeña.
30. Abrir o limpiar trampas, contrapozos y cunetas de drenaje, cuando las operaciones y condiciones de seguridad y medio ambiente lo ameriten, con el fin de garantizar el buen funcionamiento operacional y el control ambiental.
- 31. Funciones SGI**
32. Conocer y participar en el desarrollo de los programas ambientales, de calidad, seguridad y salud ocupacional de la Gerencia.
33. Desarrollar su trabajo siguiendo los procedimientos, instrucciones y listas de chequeo de trabajo establecidas, para controlar o minimizar los impactos ambientales, los riesgos de seguridad y salud ocupacional y no afectar la calidad de los productos,
34. Informar a su jefe inmediato acerca de condiciones, prácticas y comportamientos que puedan generar condiciones y actos inseguros, enfermedad profesional, afectación al medio ambiente, a la calidad de los productos y/o pérdida ó afectación de la infraestructura de la Empresa.
35. Presentar recomendaciones para implementar mejoras e innovación en los procesos, y en el desempeño ambiental, de seguridad y salud ocupacional de las tareas a su cargo.
36. Participar en la atención de contingencias en el área de su responsabilidad y participar como apoyo en las otras áreas de la Gerencia, cuando sea pertinente.
37. Reportar los incidentes y accidentes ocurridos en el área bajo su responsabilidad y formar parte del equipo investigador cuando sea pertinente.
38. Entregar su turno de trabajo indicando todos los riesgos detectados, de las actividades desarrolladas y entregar herramientas ordenadas y limpias.
- 39. Asegurar la calidad de su trabajo.**
40. Utilizar permanentemente los elementos de protección personal y ropa adecuada a su labor, velar por su aseo, cuidado y solicitar oportunamente su reposición.

41. ADMINISTRATIVAS

42. Cuidar y velar por el correcto funcionamiento de los equipos y herramientas a su cargo para la realización de sus actividades

43. Recibir con buena disposición capacitación técnica y humana, para su desarrollo personal y el de la empresa

44. Participar en la capacitación y entrenamiento programada para sus cargos.

45. Dar estricto cumplimiento a todo lo dispuesto en: el Reglamento Interno del Trabajo, Reglas generales de seguridad, reglamento de higiene y seguridad industrial, política HSEQ y demás normas generales y corporativas.

46. Cumplir las demás funciones asignadas por el jefe inmediato.

IV. REQUISITOS

1. EDUCACION:

→ BACH.CLASICO-ACADEMI

2. EXPERIENCIA AFIN CON LAS FUNCIONES DEL CARGO (Años):

2

4. PERFIL DE COMPETENCIAS HUMANAS

- Orientación al Cliente:
- Orientación al Logro:
- Trabajo en Equipo:
- COMUNICACIÓN EFECTIVA - TRABAJO EN EQUIPO:

TITULAR

APROBACION DEL JEFE INMEDIATO

Nombre: SERRANO MARMOL, DAIRO

Registro: 16834

Firma:

Nombre:

Registro:

Firma:

Dairo E. Serrano

1714



ANEXO P. Planeación acciones de formación de personal año 2006

No.	TIPO DE PRESUPUESTO	PRIORIDADES VPR	PROGRAMA	RESULTADO	MODALIDAD	No. PARTICIPANTES	DURACION EN HORAS	TOTAL HH	DEPARTAMENTO	MES PLANEADO
1	PRIORIDADES VPR	EFICIENCIA OPERACIONAL	Diplomado en Gestión Integral de Pozos Maduros - VPR	Operar infraestructura de terrenos, pozos y producción	DIPLOMADO	10	120	1200	RIO MTTO	3,4,5,6
2	PRIORIDADES VPR	EFICIENCIA OPERACIONAL	Mantenimiento centrado en confiabilidad	Operar infraestructura de terrenos, pozos y producción	TALLER	2	32	64	RIO MTTO	6
3	DISPONIBLE GRM	PROGRAMAS DE HSEQ	Manejo Defensivo	Implementar Programas de HSE	CURSO	10	8	80	RIO MTTO	2,4,6,8,11
4	DISPONIBLE GRM	PROGRAMAS DE HSEQ	Brigadas de Rescate	Implementar Programas de HSE	ENTRENAMIENTO	3	24	72	RIO MTTO	4,7,10
5	DISPONIBLE GRM	PROGRAMAS DE HSEQ	Congreso de Seguridad y Medio Ambiente	Salud Ocupacional	CURSO	2	24	48	RIO MTTO	6
6	DISPONIBLE GRM	EFICIENCIA OPERACIONAL	Congreso de Mantenimiento	Brindar confiabilidad	CURSO	2	24	48	RIO MTTO	3
7	DISPONIBLE GRM	EFICIENCIA OPERACIONAL	Congreso de energía	Brindar confiabilidad	CURSO	1	24	24	RIO MTTO	7
8	DISPONIBLE GRM	EFICIENCIA OPERACIONAL	Diplomado en instalaciones electricas de uso final con énfasis en requerimientos del reglamento técnico de instalaciones electricas y la norma técnica	Evaluación de registros electricos	DIPLOMADO	3	120	360	RIO MTTO	6,7,8,9
9	DISPONIBLE GRM	EFICIENCIA OPERACIONAL	Diplomado en sistemas de Gestion Integral	Formular estrategias y programas de tecnología de información	DIPLOMADO	2	120	240	RIO MTTO	6,7,8
10	RECURSO INTERNO	EFICIENCIA OPERACIONAL	Configuración sistema control distribuido	Brindar confiabilidad	CURSO	3	32	96	RIO MTTO	9
11	RECURSO INTERNO	EFICIENCIA OPERACIONAL	Sistema de protección de maquinas rotatoria y sellos de control antibombeo shutdown	Brindar confiabilidad	CURSO	3	32	96	RIO MTTO	9
12	RECURSO INTERNO	EFICIENCIA OPERACIONAL	Formación mantenedores mecanicos (turbinas, tubería, lubricación y maquinaria)	Brindar confiabilidad	CURSO	3	32	96	RIO MTTO	8
13	RECURSO INTERNO	EFICIENCIA OPERACIONAL	Transformadores de potencia	Brindar confiabilidad	CURSO	3	32	96	RIO MTTO	4
14	RECURSO INTERNO	EFICIENCIA OPERACIONAL	Especificación Mto y protecciones de motores electricos	Brindar confiabilidad	CURSO	3	32	96	RIO MTTO	4
15	RECURSO INTERNO	EFICIENCIA OPERACIONAL	Metrología básica y avanzada	Brindar confiabilidad	CURSO	3	32	96	RIO MTTO	9

No.	TIPO DE PRESUPUESTO	PRIORIDADES VPR	PROGRAMA	RESULTADO	MODALIDAD	No. PARTICIPANTES	DURACION EN HORAS	TOTAL HH	DEPARTAMENTO	MES PLANEADO
16	RECURSO INTERNO	EFICIENCIA OPERACIONAL	Configuracion y especificaciones de Mto de Relex y Proteccion	Brindar confiabilidad	CURSO	5	32	160	RIO MTO	6
17	RECURSO INTERNO	EFICIENCIA OPERACIONAL	Clasificacion de areas peligrosas	Brindar confiabilidad	CURSO	5	32	160	RIO MTO	9
18	RECURSO INTERNO	EFICIENCIA OPERACIONAL	Maquinas Electricas y Generadores	Brindar confiabilidad	CURSO	5	32	160	RIO MTO	5
19	RECURSO INTERNO	EFICIENCIA OPERACIONAL	Seguridad y prevencion de riesgos electricos, manual de seguridad eléctrica y RETIE.	Brindar confiabilidad	CURSO	3	8	24	RIO MTO	8
20	RECURSO INTERNO	EFICIENCIA OPERACIONAL	Sellos mecanicos	Brindar confiabilidad	CURSO	5	20	100	RIO MTO	5,6,8
21	RECURSO INTERNO	EFICIENCIA OPERACIONAL	Metodologia eliminacion defectos	Brindar confiabilidad	CURSO	5	20	100	RIO MTO	5,7,9
22	RECURSO INTERNO	EFICIENCIA OPERACIONAL	Valvulas	Brindar confiabilidad	CURSO	5	32	160	RIO MTO	8
23	RECURSO INTERNO	EFICIENCIA OPERACIONAL	Mto a transformadores de potencia lineas y sistemas de media tension	Brindar confiabilidad	CURSO	5	32	160	RIO MTO	5
24	RECURSO INTERNO	EFICIENCIA OPERACIONAL	Mto y Diagnostico a sistemas de respaldo electrico	Brindar confiabilidad	CURSO	5	32	160	RIO MTO	10
25	RECURSO INTERNO	EFICIENCIA OPERACIONAL	Sistema puesta a tierra	Brindar confiabilidad	CURSO	5	32	160	RIO MTO	7
26	RECURSO INTERNO	DESARROLLO DE COMPETENCIAS	Orientacion Al Cliente	Orientacion al cliente	CURSO	10	16	160	RIO MTO	10,11
27	RECURSO INTERNO	DESARROLLO DE COMPETENCIAS	Diplomado Formacion Administrativa Supervisores	Direccion y Desarrollo de Personas	DIPLOMADO	2	120	240	RIO MTO	3,4,5,6,7,8
28	RECURSO INTERNO	DESARROLLO DE COMPETENCIAS	Interventores de Contratos	Contratacion	CURSO	2	20	40	RIO MTO	8,11
29	RECURSO INTERNO	PROGRAMAS DE HSEQ	Formacion Inspectores Electricos	Implementar Programas de HSE	CURSO	5	32	160	RIO MTO	6
30	RECURSO INTERNO	PROGRAMAS DE HSEQ	Certificacion en Manejo de Cargas con Gruas	Implementar Programas de HSE	CURSO	3	8	24	RIO MTO	9
31	RECURSO INTERNO	DESARROLLO DE COMPETENCIAS	Taller Lider a lo Bien	Aplicar procedimiento, herramientas y metodologias de T.I	CURSO	2	16	32	RIO MTO	9
32	DISPONIBLE GRM	DESARROLLO DE COMPETENCIAS	Inglés	Aplicar procedimiento, herramientas y metodologias de T.I	CURSO	5	84	420	RIO MTO	2,3,4,5,6,7,8,9,10,11
33	DISPONIBLE GRM	EFICIENCIA OPERACIONAL	Talleres RCM	Brindar confiabilidad	CURSO	2	64	128	RIO MTO	4,7
34	DISPONIBLE GRM	EFICIENCIA OPERACIONAL	Seminarios de actualizacion	Brindar confiabilidad	CURSO	1	128	128	RIO MTO	4,5,6,7,8,9,10,11

No.	TIPO DE PRESUPUESTO	PRIORIDADES VPR	PROGRAMA	RESULTADO	MODALIDAD	No. PARTICIPANTES	DURACION EN HORAS	TOTAL HH	DEPARTAMENTO	MES PLANEADO
1	CLAUSULAS	INCREMENTO DE LA PRODUCCION	Pozos Horizontales	Operar infraestructura de terrenos, pozos y producción	CURSO	5	40	200	RIO PRODUCCION	5
2	CLAUSULAS	EFICIENCIA OPERACIONAL	Reentrenamiento a través de curso de actualización de operadores	Operar equipos de proceso	ENTRENAMIENTO	17	80	1360	RIO PRODUCCION	6
3	PRIORIDADES VPR	NEGOCIOS DE PRODUCCION	Formación integral ppto costos-Eva	Administrar y ejecutar proyectos de gastos e inversión	CURSO	1	48	48	RIO PRODUCCION	5,11
4	CLAUSULAS	MANEJO DEL GAS NATURAL	Gas producción engineering, manejo integral	Formular estrategias de producción de crudo y gas	CURSO	2	40	80	RIO PRODUCCION	8
5	DISPONIBLE GRM	INCREMENTO DE LA PRODUCCION	Spe Anual conferencia	Desarrollar tecnología especializada	OTRO	1	40	40	RIO PRODUCCION	9
6	DISPONIBLE GRM	INCREMENTO DE LA PRODUCCION	First international conference	Desarrollar tecnología especializada	OTRO	1	40	40	RIO PRODUCCION	8
7	DISPONIBLE GRM	INCREMENTO DE LA PRODUCCION	Sistema de Medicion Estática y Transferencia de fluidos	Medir y localizar volúmenes de Produccion	CURSO	8	40	320	RIO PRODUCCION	7,8
8	PRIORIDADES VPR	PROGRAMAS DE HSEQ	Brigadas de Rescate	Implementar Programas de HSE	ENTRENAMIENTO	5	24	120	RIO PRODUCCION	4,7,10
9	DISPONIBLE GRM	PROGRAMAS DE HSEQ	Congreso de Seguridad y Medio Ambiente	Salud Ocupacional	CURSO	2	24	48	RIO PRODUCCION	6
10	DISPONIBLE GRM	EFICIENCIA OPERACIONAL	Congreso de Mantenimiento	Brindar confiabilidad	CURSO	2	24	48	RIO PRODUCCION	3
11	DISPONIBLE GRM	EFICIENCIA OPERACIONAL	Diplomado en gas	Brindar confiabilidad	DIPLOMADO	1	120	120	RIO PRODUCCION	6,7,8,9
12	DISPONIBLE GRM	EFICIENCIA OPERACIONAL	Diplomado en sistemas de Gestion Integral	Formular estrategias de programas de tecnología de información	DIPLOMADO	2	120	240	RIO PRODUCCION	6,7,8
13	DISPONIBLE GRM	EFICIENCIA OPERACIONAL	Evaluacion economica en proyectos de inversionñ	Administrar y ejecutar proyectos de gastos e inversión	CURSO	2	24	48	RIO PRODUCCION	4
14	DISPONIBLE GRM	EFICIENCIA OPERACIONAL	Puntos Focales	Brindar confiabilidad	CURSO	1	40	40	RIO PRODUCCION	2,5,8,11

No.	TIPO DE PRESUPUESTO	PRIORIDADES VPR	PROGRAMA	RESULTADO	MODALIDAD	No. PARTICIPANTES	DURACION EN HORAS	TOTAL HH	DEPARTAMENTO	MES PLANEADO
15	RECURSO INTERNO	EFICIENCIA OPERACIONAL	Herramientas de Pesca	Operar infraestructura de terrenos, pozos y producción	CURSO	10	32	320	RIO PRODUCCION	5
16	RECURSO INTERNO	EFICIENCIA OPERACIONAL	Registro, cementacion, cañoneo	Operar infraestructura de terrenos, pozos y producción	CURSO	10	36	360	RIO PRODUCCION	6
17	RECURSO INTERNO	EFICIENCIA OPERACIONAL	Well control para ingenieros	Operar infraestructura de terrenos, pozos y producción	CURSO	15	40	600	RIO PRODUCCION	7,9
18	RECURSO INTERNO	EFICIENCIA OPERACIONAL	Well control para Operadores	Operar infraestructura de terrenos, pozos y producción	CURSO	15	40	600	RIO PRODUCCION	7,9
19	RECURSO INTERNO	EFICIENCIA OPERACIONAL	Compresores reciprocantes y centrifugos	Brindar confiabilidad	CURSO	5	32	160	RIO PRODUCCION	7
20	RECURSO INTERNO	EFICIENCIA OPERACIONAL	Bombas, sellos, cojinetes	Brindar confiabilidad	CURSO	3	32	96	RIO PRODUCCION	4
21	RECURSO INTERNO	EFICIENCIA OPERACIONAL	Equipos Rotativos	Brindar confiabilidad	CURSO	5	32	160	RIO PRODUCCION	10
22	RECURSO INTERNO	EFICIENCIA OPERACIONAL	Cuidado Basico del Equipo	Brindar confiabilidad	CURSO	5	16	80	RIO PRODUCCION	4,6,8,11
23	RECURSO INTERNO	DESARROLLO DE COMPETENCIAS	Trabajo en Equipo	Aplicar procedimiento, herramientas y metodologías de T.I	CURSO	25	8	200	RIO PRODUCCION	8
24	DISPONIBLE GRM	DESARROLLO DE COMPETENCIAS	Excel avanzado	Aplicar procedimiento, herramientas y metodologías de T.I	CURSO	10	16	160	RIO PRODUCCION	5
25	RECURSO INTERNO	DESARROLLO DE COMPETENCIAS	Formacion Administrativa Jefes de Departamento y Coordinadores	Direccion y Desarrollo de Personas	ESPECIALIZACION	2	152	304	RIO PRODUCCION	2,3,4,5,6,7,9,10,11
26	RECURSO INTERNO	DESARROLLO DE COMPETENCIAS	Interventores de Contratos	Contratacion	CURSO	2	20	40	RIO PRODUCCION	8,11
27	CLAUSULAS	DESARROLLO DE COMPETENCIAS	Software tecnico. Mejorar la gestión en ELLIPSE	Contratacion	CURSO	5	16	80	RIO PRODUCCION	6
28	RECURSO INTERNO	PROGRAMAS DE HSEQ	Talleres de Comportamiento Seguro Para supervisores	Implementar Programas de HSE	CURSO	4	32	128	RIO PRODUCCION	11

No.	TIPO DE PRESUPUESTO	PRIORIDADES VPR	PROGRAMA	RESULTADO	MODALIDAD	No. PARTICIPANTES	DURACION EN HORAS	TOTAL HH	DEPARTAMENTO	MES PLANEADO
29	RECURSO INTERNO	PROGRAMAS DE HSEQ	Operaciones Basicas Seguras	Implementar Programas de HSE	CURSO	2	20	40	RIO PRODUCCION	5,9,10
30	RECURSO INTERNO	PROGRAMAS DE HSEQ	Taller Inspectores de Seguridad	Implementar Programas de HSE	CURSO	3	40	120	RIO PRODUCCION	6
31	RECURSO INTERNO	PROGRAMAS DE HSEQ	Divulgacion Impactos Riesgos GRM	Implementar Programas de HSE	CURSO	50	2	100	RIO PRODUCCION	8
32	RECURSO INTERNO	PROGRAMAS DE HSEQ	Certificacion Trabajos en altura	Implementar Programas de HSE	CURSO	5	8	40	RIO PRODUCCION	7
33	RECURSO INTERNO	PROGRAMAS DE HSEQ	Re-entrenamiento en Instructivos de HSE	Implementar Programas de HSE	CURSO	30	2	120	RIO PRODUCCION	5
34	DISPONIBLE GRM	EFICIENCIA OPERACIONAL	Combustion	Brindar confiabilidad	CURSO	2		32	RIO PRODUCCION	4,6,9,12
35	RECURSO INTERNO	INCREMENTO DE LA PRODUCCION	Well Integrity Workshop	Operar infraestructura de terrenos, pozos y producción	CURSO	3	24	72	RIO PRODUCCION	2
36	DISPONIBLE GRM	DESARROLLO DE COMPETENCIAS	Inglés	Aplicar procedimiento, herramientas y metodologías de T.I	CURSO	5	84	420	RIO PRODUCCION	2,3,4,5,6,7,8,9,10,11
37	DISPONIBLE GRM	EFICIENCIA OPERACIONAL	seminarios de actualizacion	Brindar confiabilidad	CURSO	1	128	128	RIO PRODUCCION	4,5,6,7,8,9,10,11
38	DISPONIBLE GRM	INCREMENTO DE LAS RESERVAS	Fracturamiento Hidraulico	Operar infraestructura de terrenos, pozos y producción	CURSO	3	40	120	RIO PRODUCCION	8

ANEXO Q. Presentación de la Acciones de Desarrollo presupuestadas por Dirección de Desarrollo




MATRIZ DE CAPACITACIÓN SAR

CARLOS FERNANDO RUEDA
Superintendente de Operaciones del Río (e)

Junio 13 de 2006

Para uso restringido en Ecopetrol S.A. Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta presentación puede ser reproducida o utilizada en ninguna forma o por ningún medio sin permiso escrito de Ecopetrol S.A.

La Energía de los Colombianos www.ecopetrol.com.co



AGENDA

- ➡ Estadístico de las Acciones de Desarrollo Planeadas
- ➡ Detalle Acciones de Desarrollo Planeadas de la SAR
- ➡ Detalle Acciones de Desarrollo por Departamentos

Para uso restringido en Ecopetrol S.A. Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta presentación puede ser reproducida o utilizada en ninguna forma o por ningún medio sin permiso escrito de Ecopetrol S.A.

La Energía de los Colombianos www.ecopetrol.com.co



ESTADISTICO ACCIONES DE DESARROLLO

DEPENDENCIA	No Acciones de Desarrollo Planeadas	No de Cupos		TOTAL CUPOS
		DIR	CON	DIR + CON
SUPER DEL RÍO	4	6	0	6
DPTO DE PRODUCCIÓN	57	235	765	1000
DPTO DE MANTENIMIENTO	54	101	305	406
TOTAL SAR		342	1070	1412



Para uso restringido en Ecopetrol S.A. Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta presentación puede ser reproducida o utilizada en ninguna forma o por ningún medio sin permiso escrito de Ecopetrol S.A.



La Energía de los Colombianos

www.ecopetrol.com.co



ACCIONES DE DESARROLLO SAR

ACCION DE DESARROLLO	TOTAL SAR		
	DIR	CON	TOTAL
POZOS HORIZONTALES	5	0	5
REENTRENAMIENTO A TRAVES DE CURSO DE ACTUALIZACIÓN DE OPERADORES	2	15	17
FORMACIÓN INTEGRAL PPTO-COSTOS-EVA	2	0	2
GAS PRODUCCIÓN ENGINEERING MANEJO INTEGRAL	2	0	2
SPE ANUAL CONFERENCIA	1	0	1
FIRST INTERNATIONAL CONFERENCE	1	0	1
OPTIMIZACIÓN DE FACILIDADES SUPERFICIE	8	0	8
SISTEMA DE LEVANTAMIENTO ARTIFICIAL POR BANDAS DE CAVIDADES PROGRESIVAS	8	0	8
SISTEMA DE MEDICIÓN ESTÁTICA Y TRANSFERENCIA DE FLUIDOS	7	7	14
BRIGADAS DE RESCATE	4	4	8
CONGRESO DE SEGURIDAD Y MEDIO AMBIENTE	3	1	4

ACCION DE DESARROLLO	TOTAL SAR		
	DIR	CON	TOTAL
DIPLOMADO EN GAS	1	0	1
DIPLOMADO EN SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL	4	0	4
EVALUACIÓN ECONÓMICA EN PROYECTOS DE INVERSIÓN	2	0	2
PUNTOS FOCALES	2	0	2
HERRAMIENTAS DE PESCA	10	0	10
REGISTRO, CEMENTACION, CAÑONEO	10	15	25
WELL CONTROL PARA INGENIEROS	15	0	15
WELL CONTROL PARA Operadores - Supervisores	15	0	15
COMPRESORES RECÍPROCOS Y CENTRÍFUGOS	0	6	6
BOMBAS, SELLOS, COJINETES	0	7	7
EQUIPOS ROTATIVOS	2	8	10
CUIDADO BASICO DEL EQUIPO	2	7	9
TRABAJO EN EQUIPO	13	17	30
EXCEL AVANZADO	14	0	14
ALTA GERENCIA	2	0	2



Para uso restringido en Ecopetrol S.A. Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta presentación puede ser reproducida o utilizada en ninguna forma o por ningún medio sin permiso escrito de Ecopetrol S.A.



La Energía de los Colombianos

www.ecopetrol.com.co



ACCIONES DE DESARROLLO SAR

ACCION DE DESARROLLO	TOTAL SAR		
	DIR	CON	TOTAL
INTERVENTORES DE CONTRATOS	4	0	4
SOFTWARE TECNICO. MEJORAR LA GESTION EN ELLIPSE	10	9	19
TALLERES DE COMPORTAMIENTO SEGURO PARA SUPERVISORES OPERACIONES BASICAS SEGURAS	3	1	4
TALLER INSPECTORES DE SEGURIDAD	0	5	5
DIVULGACION IMPACTOS RIESGOS GRM	22	28	50
CERTIFICACION TRABAJOS EN ALTURA	0	5	5
RE-ENTRENAMIENTO EN INSTRUCTIVOS DE HSE	13	23	36
COMBUSTION	2	0	2
WELL INTEGRITY WORKSHOP	3	0	3
INGLES	9	0	9
FACTURAMIENTO HIDRAULICO	3	0	3
DIPLOMADO POZOS MADUROS	9	1	10
MANEJO DEFENSIVO	10	75	85

ACCION DE DESARROLLO	TOTAL SAR		
	DIR	CON	TOTAL
DIPLOMADO SUPERVISORES	2	2	4
PRIMEROS AUXILIOS	24	73	97
CONTRANCENDIO	8	7	15
CURSO SAS	6	4	10
MEDICION FLUIDOS CON ENFASIS EN GAS	0	2	2
SEMANA DE SALUD OCUPACIONAL	30	30	60
COSTO CICLO DE VIDA DEL EQUIPO	2	0	2
DIPLOMADO FORMACION ADMINISTRATIVA	2	0	2
METROLOGIA BASICA Y AVANZADA	0	3	3
CLASIFICACION DE AREAS PELIGROSAS	0	5	5
METODOLOGIA ELIMINACION DEFECTOS	3	3	6
ORIENTACION AL CLIENTE	10	0	10
MICROSOFT OFFICE (WORD, EXCEL, POWER POINT)	0	11	11
INTEGRIDAD OPERATIVA	0	6	6
ENTRENAMIENTO EN MANUALES DE OPERACION DE WORKOVER Y VARILLO	0	92	92

Para uso restringido en Ecopetrol S.A. Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta presentación puede ser reproducida o utilizada en ninguna forma o por ningún medio sin permiso explícito de Ecopetrol S.A.

La Energía de los Colombianos

www.ecopetrol.com.co



ACCIONES DE DESARROLLO SAR

ACCION DE DESARROLLO	TOTAL SAR		
	DIR	CON	TOTAL
CERTIFICACION ESPECIALIZADA EN PRUEBA DE GAS	0	8	8
SISTEMAS INTEGRALES DE GESTION	0	180	180
ATS-MATRIZ RAM Y TRES QUE	0	180	180
PERMISOS DE TRABAJO	0	180	180
CONGRESO DE ENERGIA	1	0	1
SEMINARIOS DE ACTUALIZACION	3	0	3
CONFIGURACION SISTEMA CONTROL DISTRIBUIDO	2	1	3
SISTEMA DE PROTECCION DE MAQUINAS ROTATORIA Y SELLOS DE CONTROL ANTIBOMBEO SHUTDOWN	2	1	3
FORMACION MANTENEDORES MECANICOS (TURBINAS, TUBERIA, LUBRICACION Y MAQUINARIA)	0	6	6
TRANSFORMADORES DE POTENCIA	4	0	4
ESPECIFICACION MTTO Y PROTECCIONES DE MOTORES ELECTRICOS	1	3	4
CONFIGURACION Y ESPECIFICACIONES DE MTTO DE RELEX Y PROTECCION MAQUINAS ELECTRICAS Y GENERADORES	0	5	5
	0	5	5

ACCION DE DESARROLLO	TOTAL SAR		
	DIR	CON	TOTAL
SEGURIDAD Y PREVENCIÓN DE RIESGOS ELÉCTRICOS, MANUAL DE SEGURIDAD ELÉCTRICA Y RETIE	0	3	3
SELLOS MECANICOS	0	5	5
VALVULAS	5	0	5
MTTO A TRANSFORMADORES DE POTENCIA LINEAS Y SISTEMAS DE MEDIA TENSION	0	7	7
MTTO Y DIAGNOSTICO A SISTEMAS DE RESPALDO ELÉCTRICO	2	3	5
SISTEMA PUESTA A TIERRA	2	3	5
FORMACION INSPECTORES ELECTRICOS	3	2	5
CERTIFICACION EN MANEJO DE CARGAS CON GRUAS	0	5	5
TALLER LIDERA LO BIEN	2	0	2
METODOLOGIAS DE CONFIABILIDAD - RCM, RCA Y RBI (CP CENTRO DE COMPETENCIAS DE ECP)	2	0	2
ACIEM (Congreso de Mantenimiento)	1	0	1

Para uso restringido en Ecopetrol S.A. Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta presentación puede ser reproducida o utilizada en ninguna forma o por ningún medio sin permiso explícito de Ecopetrol S.A.


La Energía de los Colombianos

www.ecopetrol.com.co

ANEXO R. Extracción de la Matriz de Capacitación del Departamento de Producción del Río

COORDINACIÓN	PROGRAMA	ENFOQUE	No DE PARTICIPANTES	REGISTRO	FUNCIONARIOS	NOMINA	MES PLANEADO	OBJETIVO DE RESULTADO
PRODUCCION CANTAGALLO	POZOS HORIZONTALES	OPERAR INFRAESTRUCTURA DE TERRENOS, POZOS Y PRODUCCIÓN	5	17085	Luis E. Sarmiento	DIR	MAYO	PLAN VOLUMETRICO
DPTO PRODUCCIÓN DEL RÍO				19648	Alejandro Matulevich	DIR		
SUBSUELO DEL RIO				17239	Bladimir López Rengifo	DIR		
				17245	Javier Gómez Vanegas	DIR		
				17246	José A. Camacho	DIR		
PRODUCCIÓN CANTAGALLO	REENTRENAMIENTO A TRAVES DE CURSO DE ACTUALIZACIÓN DE OPERADORES	OPERAR EQUIPOS DE PROCESO	17	14603	Horacio Lemus	CON	JUNIO	PLAN VOLUMETRICO
PRODUCCION CASABE				14703	Manuel F.Saavedra	CON		
				19728	Jairo Vila	DIR		
				14140	José Ahmed Peralta	DIR		
				13828	Mario Camargo	CON		
				13759	Eduardo Carreño Diaz	CON		
				14011	Ulfran Lucero	CON		
				13767	Alcibiades Murillo	CON		
				14179	Eddie Fonseca	CON		
				13880	Jairo Macías	CON		
				14014	Alfredo Echeverria	CON		
				14001	Horacio Delgado	CON		
				13741	Jose Valero	CON		
				14136	Gustavo Gutierrez	CON		
				14431	German Diaz	CON		
14425	Fabio Gutierrez	CON						
81313	Victor Miranda	CON						
SUPERINTENDENCIA	FORMACIÓN INTEGRAL PPTO-COSTOS-EVA	ADMINISTRAR Y EJECUTAR PROYECTOS DE GASTOS E INVERSIÓN	1	17222	Liliana María Cortés	DIR	MAYO-JUNIO	AJUSTE PERSONA - CARGO
SUPERINTENDENCIA	FORMACIÓN INTEGRAL PPTO-COSTOS-EVA	ADMINISTRAR Y EJECUTAR PROYECTOS DE GASTOS E INVERSIÓN	1	19825	Carlos Arturo Pulgarín	DIR	MAYO-JUNIO	AJUSTE PERSONA - CARGO

ANEXO S. Planeación de las Acciones de Desarrollo de un funcionario de la nómina convencional SAR

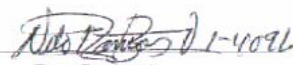


Acciones de Desarrollo Individual - 2006

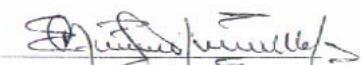
Funcionario: 14091 - RAMOS VERGARA, NILO BLAS Dependencia: 221322 - Coordinación Mantenimiento Cantagallo

#	Justificación	Objetivo	Modalidad	Acción de Desarrollo	Entidad	Duración	Fecha Estimada
Competencia: BRINDAR CONFIABILIDAD INTEGRAL							
2	Objetivos de Resultado	VOLUMETRICOS: Cumplir con el Plan Volumetrico de Crudo	Curso	Sistema de proteccion de maquinas rotatoria y sellos de control antibombeo.shutdown	Instructor/Interno	32	
3	Lineamiento Corporativo		Curso	Metodologia eliminacion defectos	Instructor/Interno	20	
Competencia: IMPLEMENTAR PROGRAMAS DE HSE							
1	Objetivos de Resultado	VOLUMETRICOS: Cumplir con el Plan Volumetrico de Crudo	Curso	Rescate Industrial	Portafolio	24	
4	Objetivos de Resultado	HSE: Mejorar las condiciones de trabajo seguro en su área.	Taller	PRIMEROS AUXILIOS	Portafolio	8	
5	Objetivos de Resultado	EFICIENCIA OPERACIONAL: Cumplimiento del programa de Integridad Operativa	Curso	AISLAMIENTO SEGURO DE PLANTAS Y EQUIPOS-SAS	Instructor/Interno	8	
6	Lineamiento Corporativo		Curso	SEMANA DE SALUD OCUPACIONAL	Portafolio	16	
7	Objetivos de Resultado	VOLUMETRICOS: Cumplir con el Plan Volumetrico de Crudo	Entrenamiento en el cargo	REENTRENAMIENTO EN INSTRUCTIVOS DE HSE	Instructor/Interno	2	
8	Objetivos de Resultado	VOLUMETRICOS: Cumplir con el Plan Volumetrico de Crudo	Curso	Formacion Inspectores Electricos	Instructor/Interno	32	


Compromisos de mejoramiento de Comportamientos:



Firma Funcionario




Firma Jefe



Unidad: E0227120 Fecha: 8/23/2006

ANEXO T. Análisis de la funciones con las Acciones de Desarrollo presupuestadas por DDS

 SUPERINTENDENCIA DE OPERACIONES DEL RÍO DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DEL RÍO		
CARGO: MANTENEDOR DE SUBSUELO C5		
FUNCIÓN BÁSICA: Asistir al Operador en las funciones diarias a realizarse en el sitio de trabajo, tales como enroscar y desenroscar tubería, varillas y demás herramientas complementarias en las operaciones, para poder cumplir satisfactoriamente con los trabajos programados.		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	ACCIONES DE DESARROLLO PRESUPUESTADAS POR DDS	CONOCIMIENTOS NECESARIOS PARA REALIZAR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO
GESTIÓN TÉCNICA		
Enroscar, desenroscar, tumbar o parar las tuberías y varillas, utilizando las herramientas adecuadas para dar cumplimiento a la ejecución de los trabajos programados para cada pozo.		
Limpiar con cepillo de acero y engrasar las roscar de la tubería, varillas y demás herramientas para mantenerlas en buen estado y prolongar su vida útil.		
Maniobrar todas las herramientas, manuales y automáticas, utilizando las adecuadas según su función, para realizar los trabajos que se ejecutan en reacondicionamiento de pozos.		
Mantener en perfecto estado de limpieza, herramientas y equipos auxiliares y demás implementos necesarios para trabajar con mayor calidad, seguridad y eficiencia.		
Propender por mantener en buen estado los equipos e instrumentos de trabajo, y velar por el cumplimiento de los programas de mantenimiento, con el fin de asegurar la confiabilidad de los equipos.		
Transportar, cargar y descargar herramientas, materiales y equipos necesarios, subiendo o bajándolos de los vehículos en las instalaciones del pozo, con el fin de garantizar su disponibilidad en las tareas en que se necesiten.		
Nivelar y anclar los equipos de reacondicionamiento de pozos, con bloques, gatos hidráulicos y vientos, para garantizar su estabilidad, y de esta manera permitir la correcta realización de las labores encomendadas.		
Realizar correctamente pegas y conexiones, de tal manera que garanticen el buen funcionamiento operacional.	* Registro, cementación y cañoneo.	* Operar burredas triplex. * Armar y desarmar pescadores de tubería y varilla.
Ayudar al operador D de Subsuelo en la instalación y armada de los cables de la corona en los equipos, subiendo manilas y ayudando en los empalmes, para garantizar la disponibilidad de los equipos.		* Conocer los tipos y funciones de las bombas de subsuelo. * Manejar y enbrar cables.
Ayudar en la tendida o levantada de tubería y herramientas, utilizando el procedimiento adecuado, para agilizar las operaciones, cuando los trabajos de reacondicionamiento así lo requieran.		* Distribuir adecuadamente los equipos en la locación.
Mantener siempre una actitud segura frente a las operaciones diarias y aplicar al máximo el conocimiento de las mismas, con el fin de garantizar el éxito operacional.		* Conocer los sistemas de control de pozo preventoras, hydrill, acumulador, chokes fijos o ajustables, bomba matapozo, manifold y separadores de gas. * Registro, cementación y cañoneo.
Intervenir en las labores de cambio y enhebrado de cable de los diferentes equipos de reacondicionamiento de pozos, con el fin de que los equipos estén disponibles para las operaciones programadas.		
Vigilar que los cables, mangueras y accesorios de la torre y el equipo no tropiecen, se rompan u obstruyan el normal funcionamiento de la operación, durante la instalación o des-instalación de la torre del equipo, con el fin de garantizar el éxito del procedimiento y evitar accidentes.		
Asumir las funciones del Operador D de producción, cuando las circunstancias así lo requieran o en su ausencia para garantizar la continuidad en las operaciones.		
Hacer conexiones utilizando las líneas y válvulas existentes para poder desplazar un fluido desde la instalación hasta la localización del pozo o viceversa.		



SUPERINTENDENCIA DE OPERACIONES DEL RÍO


DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DEL RÍO

CARGO: MANTENEDOR DE SUBSUELO C5

FUNCIÓN BÁSICA: Asistir al Operador en las funciones diarias a realizarse en el sitio de trabajo, tales como enroscar y desenroscar tubería, varillas y demás herramientas complementarias en las operaciones, para poder cumplir satisfactoriamente con los trabajos programados.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	ACCIONES DE DESARROLLO PRESUPUESTADAS POR DDS	CONOCIMIENTOS NECESARIOS PARA REALIZAR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO
<p align="center">GESTIÓN RESPONSABILIDAD INTEGRAL</p> <p>Utilizar los elementos de seguridad que se le asignen (Cascos, guantes, botas de seguridad, overoles, gafas, cinturones, protectores auditivos, mascarar, delantales, retractiles), con el fin de garantizar su integridad física.</p> <p>Conocer los reglamentos, normas y estándares de seguridad higiene y control ambiental establecidos por la empresa, para aplicarlos en los diferentes trabajos de reacondicionamiento de pozos.</p> <p>Mantener en perfecto estado de limpieza el sitio de trabajo, para lograr un mejor ambiente laboral y la seguridad en las labores.</p> <p>Realizar correctamente pegas y conexiones con el de prevenir y evitar la contaminación ambiental de la localización y el entorno.</p> <p>Vigilar constantemente el nivel de los tanques de almacenamiento de fluido, trampas y chazas recolectoras de crudo, y desocuparlos si fuera necesario, para evitar derrames de crudo y otros fluidos contaminantes en la localización.</p> <p>Evitar desperdicios de combustibles, lubricantes, herramientas y materiales utilizados en los equipos de la sección, para garantizar las condiciones de higiene y seguridad en la localización y evitar la contaminación.</p> <p>Intervenir en la operación de control que se requiera, durante una situación de emergencia provocada por disparo del pozo, con el fin de lograr el control del pozo y evitar pérdidas por capital, recurso humano y contaminación ambiental.</p> <p>Participar activamente en simulacros y atención de emergencias en el área en la cual se desempeña.</p> <p>Abrir y limpiar trampas, contrapozos y cunetas de drenaje, cuando las operaciones y condiciones de seguridad y medio ambiente lo ameriten, con el fin de garantizar el buen funcionamiento operacional y el control ambiental.</p> <p>Conocer y participar en el desarrollo de los programas ambientales, de calidad, seguridad y salud ocupacional de la Gerencia.</p> <p>Desarrollar su trabajo siguiendo los procedimientos, instrucciones y listas de chequeo de trabajo establecidas para controlar o minimizar los impactos ambientales, los riesgos de seguridad y la salud ocupacional y no afectar la calidad de los productos.</p> <p>Informar a su jefe inmediato acerca de condiciones, prácticas y comportamientos que puedan generar condiciones y actos inseguros, enfermedad profesional, afectación al medio ambiente, a la calidad de los productos y/o pérdida o afectación de la infraestructuración de la Empresa.</p> <p>Presentar recomendaciones para implementar mejoras e innovación en los procesos, y en el desempeño ambiental, de seguridad y salud ocupacional de las tareas a su cargo.</p> <p>Participar en la atención de contingencias en el área de su responsabilidad y participar como apoyo en las otras áreas de la Gerencia, cuando sea pertinente.</p> <p>Reportar los incidentes y accidentes ocurridos en el área bajo su responsabilidad y formar parte del equipo investigador cuando sea pertinente.</p> <p>Entregar su turno de trabajo indicando todos los riesgos detectados, de las actividades desarrolladas y entregar herramientas ordenadas y limpias.</p>	<p>* Conocer sobre brigadas de rescate.</p> <p>* Realizar instructivos de HSE.</p> <p>* Realizar el curso de manejo defensivo.</p> <p>* Conocer sobre primeros auxilios.</p> <p>* Tener conocimiento en contraincendio.</p>	<p>* Conocer sobre brigadas de rescate.</p> <p>* Realizar instructivos de HSE.</p> <p>* Realizar el curso de manejo defensivo.</p> <p>* Conocer sobre primeros auxilios.</p> <p>* Tener conocimiento en contraincendio.</p>
<p align="center">ADMINISTRATIVAS</p> <p>Cuidar y velar por el correcto funcionamiento de los equipos y herramientas a su cargo para la realización de sus actividades.</p> <p>Recibir con buena disposición capacitación técnica y humana, para su desarrollo personal y el de la empresa.</p> <p>Participar en la capacitación y entrenamiento programada para sus cargos.</p> <p>Dar estricto cumplimiento a todo lo dispuesto en el : Reglamento Interno del Trabajo, Reglas generales de seguridad, reglamento de higiene y seguridad industrial, política de HSEQ y demás normas generales y corporativas.</p> <p>Cumplir las demás funciones asignadas por el jefe inmediato.</p>	<p>Ser inspectores de seguridad</p>	<p>* Ser inspectores de seguridad.</p>

ANEXO U. Proyección de las Acciones de Desarrollo Alineados con los nuevos cargos del Escalafón convencional. Mantenedor de Subsuelo.

 SUPERINTENDENCIA DE OPERACIONES DEL RÍO PROYECCIÓN DE LAS ACCIONES DE DESARROLLO ALINEADOS CON LOS NUEVOS CARGOS DEL ESCALAFÓN CONVENCIONAL.			
Prioridad	ACTIVIDADES	NIVEL	PROYECCIÓN DE LAS ACCIONES DE DESARROLLO DEL CARGO MAINTENEDOR DE SUBSUELO
<u>1</u>	Realizar operaciones de pesca, maniobrando correctamente los controles del equipo, aplicando el máximo de su experiencia, conocimientos técnicos, de seguridad y control ambiental, de acuerdo a las operaciones y procedimientos establecidos.	2	*Manejar y operar empaques. *Tener conocimiento teórico práctico en bombas triples. *Realizar procedimientos y diseño de herramientas de pesca. *Tener entrenamiento teórico práctico de trabajo en alturas.
<u>2</u>	Manejo del indicador de peso, y conocimientos como factor de boyanza, desplazamiento de tubería y varilla, torque y tensiones recomendadas, causas de pega de tubería y operación de la mesa rotaria.	2	
<u>3</u>	Operar los equipos auxiliares tales como: Bombas Triplex, Rotarias móviles, Power Swivel y demás a su cargo, que se requieran para realizar operaciones de terminación y reacondicionamiento. Ejecutarlas dentro de los parámetros de seguridad y control ambiental.	2	
<u>4</u>	Intalar o desistalar correctamente cualquier equipo de varilleo o reacondicionamiento conociendo las distancias, ubicación, angulo de la torre, procedimientos operaciones y listas de chequeo para esta actividad.	2	
<u>5</u>	Operar los sistemas de levante de los equipos en las actividades de Sacar y meter tubería o varillas, según los parámetros técnicos, ambientales y de seguridad establecidos.	2	
<u>6</u>	Realizar operaciones de asentamiento y desasentamiento de empaques o retenedores de acuerdo al tipo y características de estos.	2	
<u>7</u>	Realizar el ensamble de los componentes de las sargas de trabajo. De acuerdo con los procedimientos establecidos.	2	
<u>8</u>	Realizar las operaciones de espaciamento y pruebas de las bombas de subsuelo.	2	
<u>9</u>	Ejecutar y dirigir con el personal a su cargo, el acondicionamiento, preparación de herramientas y materiales, en el inicio, transcurso y terminación de las operaciones de cementación, acidificación, fracturamiento, registro, cañoneo de acuerdo a las instrucciones impartidas por el supervisor o ingeniero de campo, de acuerdo a la operación y el procedimiento establecido.	2	
<u>10</u>	Conducir los equipos de varilleo, reacondicionamiento o servicios a pozo, entre locaciones vías internas o nacionales.	1	
<u>11</u>	Planear y ejecutar las actividades de acuerdo a los programas establecidos por ingeniería, conociendo los estandar de seguridad y operativos para realizar cada una de las actividades.	1	
<u>12</u>	Conocer y aplicar los diferentes metodos de control de pozos.	1	
<u>13</u>	Hacer mantenimiento preventivo y correctivo de los indicadores de peso, manómetros, preventores, acumulador, etc.	1	
<u>14</u>	Realizar y participar en auditorías en aspectos de HSE (orden y aseo, permisos de trabajo, procedimientos operativos etc.) para cumplimiento de normas, políticas, reglas y procedimientos establecidos.	1	
<u>15</u>	Responder y gestionar acciones preventivas que eviten accidentes, contaminaciones o pérdidas de tiempo dentro de la operación.	1	
<u>16</u>	Hacer mantenimiento preventivo a los equipos a cargo y del sistema neumático.	1	
<u>17</u>	Hacer mantenimiento preventivo del sistema hidráulico (fugas, cambio de mangueras, filtros y accesorios).	1	
<u>18</u>	Realizar pedidos y compras con base en los catalogos de las herramientas por numero de parte, identificando sus características en las tablas y manuales.	INT	*Manejar los sistemas DFW, PROFILE y DATA ANALIZER, ELLIPSE.
<u>19</u>	Cargar, mantener y responder por la información de los sistemas DFW, PROFILE y DATA ANALIZER.	INT	
<u>20</u>	Hacer seguimiento y ajustes al programa de pozos.	INT	
<u>21</u>	Ser tutor de otros operadores o mantenedores para facilitar el desarrollo de sus habilidades y el aprendizaje de conocimientos.	INT	
<u>22</u>	Liderar la operación de control de pozo durante una situación de emergencia que se genere en el area de trabajo.	INT	



**SUPERINTENDENCIA DE OPERACIONES DEL RÍO
PROYECCIÓN DE LAS ACCIONES DE DESARROLLO ALINEADOS CON LOS NUEVOS
CARGOS DEL ESCALAFÓN CONVENCIONAL.**

Prioridad	ACTIVIDADES	NIVEL	PROYECCIÓN DE LAS ACCIONES DE DESARROLLO DEL CARGO MANTENEDOR DE SUBSUELO
<u>23</u>	Revisar, reparar y mantener empaques y herramientas de servicio a pozos.	2	*Diplomado en Gestión Integral de pozos
<u>24</u>	Preparar y mantener fluidos de control, tomar muestras de formación y de fluidos de retorno, efectuar las mediciones y realizar los análisis necesarios en su área para obtener confiabilidad operacional.	3	
<u>25</u>	Medir y calibrar tuberías, herramientas, válvulas, indicadores de peso y elementos de presión.	3	
<u>26</u>	Participar activamente en simulacros y atención de emergencias en el área en la cual se desempeña.	3	
<u>27</u>	Conocer e Intervenir en la operación de control de pozo durante una situación de emergencia provocada por disparo del pozo.	3	
<u>28</u>	Armar y desarmar los diferentes pescadores de tubería, varilla, cable o herramientas de wire line de acuerdo con los procedimientos establecidos.	3	
<u>29</u>	Armar y desarmar las diferentes bombas de subsuelo y bombas desarenadoras identificando sus componentes, nomenclatura y propiedades.	3	
<u>30</u>	Operar los equipos probadores de pozo, carrotanques de agua y aceite, vehículos de remolque de acuerdo con los procedimientos establecidos.	3	
<u>31</u>	Verificar y controlar los niveles de fluido en los tanques de almacenamiento, trampas, chazas recolectoras de crudo y achicarlos con los equipos disponibles.	3	
<u>32</u>	Conocer y aplicar los procedimientos de evacuación desde alturas.	3	
<u>33</u>	Realizar la parada de la tubería y la colgado de varilla en la torre, y la descarga de tubería o varilla de la torre al suelo o caminos de acuerdo a los procedimientos establecidos.	3	* Operar bombas triplex. * Armar y desarmar pescadores de tubería y varilla.
<u>34</u>	Recibir y controlar los materiales y herramientas llevadas al pozo, con el fin de evitar daños y la pérdida de las mismas. Entregas y ejecución de inventarios.	3	* Conocer los tipos y funciones de las bombas de subsuelo. * Manejar y enbrar cables.
<u>35</u>	Asistir al operador y supervisor del equipo en los movimientos o trasteos del equipo, dirigiendo la ubicación de la caseta, herramientas y demás materiales necesarios para los trabajos, utilizando adecuadamente el espacio en la localización.	3	* Distribuir adecuadamente los equipos en la localización. * Conocer los sistemas de control de pozo preventoras, hydrill, acumulador, chokes fijos o ajustables, bomba matapozo, manifold y separadores de gas.
<u>36</u>	Tomar nota sobre la medida de las sartas de tubería y varillas manejar los tallys, tipos de roscas y diámetros así como los cálculos de profundidades y peso de sartas con que se esté trabajando.	3	* Registro, cementación y cañoneo.
<u>37</u>	Conocer y operar los sistemas de control de pozos, su mantenimiento y rango de aplicación. Como son preventoras, hydrill, acumulador, chokes fijos o ajustables, bomba matapozo, manifold y separadores de gas.	3	* Conocer sobre brigadas de rescate. * Realizar instructivos de HSE.
<u>38</u>	Maniobrar o dirigir la operación de la bomba Triplex en las operaciones de Prueba de Inyección, Prueba de Tubería, Circulación y Desplazamiento de un Fluido, para garantizar el bombeo de fluido hacia el pozo, con el caudal y presión necesarios.	3	* Realizar el curso de manejo defensivo. * Conocer sobre primeros auxilios.
<u>39</u>	Manejar los procedimientos de arme y desarme de equipo, así como los permisos y documentos que se deben diligenciar para tal operación.	3	* Tener conocimiento en contraincendio. * Ser inspectores de seguridad.
<u>40</u>	Constatar y garantizar la nivelación del equipo, amarre de los vientos, y el correcto anclaje de la segunda sección de la torre durante el procedimiento de instalación del equipo cumpliendo con los estándares de calidad y seguridad establecidos.	3	
<u>41</u>	Efectuar para cada caso el enhebrado e instalación de cables y manillas, cambio de poleas, elevadores y demás implementos necesarios, utilizando las técnicas y procedimientos adecuados.	3	
<u>42</u>	Preparar las plataformas de tubería y varillas, utilizando los materiales y personal a su cargo, para asegurar la continuidad en las operaciones.	3	
<u>43</u>	Maniobrar desde el encuelladero de tubería de la torre las herramientas necesarias para la corrida de tubería y varillas (tales como elevadores, ganchos y poleas) en las diferentes operaciones de varilleo y reacondicionamiento de pozos.	3	
<u>44</u>	Efectuar el cuidado básico de los equipos (lubricación, temperatura en la caja de balineras, vibración, condiciones de operación) y reportar las novedades en su área de responsabilidad para lograr la confiabilidad operacional.	3	
<u>45</u>	Operar equipos menores como cabeza de gato y winches, y los equipos que le sean asignados en su respectiva dependencia, incluyendo equipos auxiliares y de servicios, de perforación o de varilleo.	3	
<u>46</u>	Revisar motores y equipos instalados en la localización y proveerlos de los combustibles, fluidos y demás materiales necesarios para su buen funcionamiento y mantenimiento.	3	



**SUPERINTENDENCIA DE OPERACIONES DEL RÍO
PROYECCIÓN DE LAS ACCIONES DE DESARROLLO ALINEADOS CON LOS NUEVOS
CARGOS DEL ESCALAFÓN CONVENCIONAL.**

Prioridad	ACTIVIDADES	NIVEL	PROYECCIÓN DE LAS ACCIONES DE DESARROLLO DEL CARGO MANTENEDOR DE SUBSUELO
<u>47</u>	Conocer y aplicar el reglamento interno de trabajo, las políticas de HSE y las normativas establecidas por la empresa.	4	* Manipular materiales peligrosos. * Realizar pautas básicas para trabajos con presión. * Manejar de equipos de varilleo y workover, contemplando la izada, desinstalación, conociendo las distancias, ubicación, ángulo de la torre, procedimientos operaciones, sacada y medida de tubería, indicador de peso, etc. * Conocer los principios manejo de presión y cálculo de volúmenes. * Manejar diferentes tipos de tubería, varillas, roscas, cables, conexiones, bombas. * Manejar de herramientas utilizadas en actividades de subsuelo. * Tener conocimiento básico en trabajos de cementación, fracturamiento, acidificación, empaques, wire line.
<u>48</u>	Responder por la integridad de los activos fijos en su área para lograr cumplimiento de normas, políticas, reglas y procedimientos establecidos.	4	
<u>49</u>	Mantener informado al supervisor sobre las condiciones operacionales y el estado de los equipos y procesos de su área de responsabilidad para la toma de decisiones efectiva.	4	
<u>50</u>	Participar en las operaciones que impliquen el manejo de fluidos como aceite y agua en los equipos probadores de pozo y calentador de aceite, garantizando las correctas conexiones y mantenimiento de los equipos.	4	
<u>51</u>	Conocer las funciones de los diferentes tipos cementos, empaques, cañones, herramientas de wire line y su rango de aplicación.	4	
<u>52</u>	Conocer y distinguir entre los diferentes diámetro de cables, tuberías y varillas, tipos de roscas y conexiones, torque recomendado y propiedades de estos elementos.	4	
<u>53</u>	Aplicar los conceptos básicos como presión, volúmenes, densidad, capacidades y conversión en los sistemas de medidas en las diferentes actividades operacionales.	4	
<u>54</u>	Hacer buen uso de combustibles, lubricantes, herramientas, materiales y equipos de la operación utilizados en las operaciones de mantenimiento de subsuelo.	4	
<u>55</u>	Nivelar y anclar los equipos de reacondicionamiento de pozos y varilleo con bloques, gatos hidráulicos y vientos, de acuerdo con los procedimientos establecidos.	4	
<u>56</u>	Alistar los equipos, y solicitar los permisos requeridos para los trabajos que se realicen en su área acorde con el manual de procedimientos aplicables para obtener trabajo seguro.	4	
<u>57</u>	Conocer y aplicar los reglamentos, normas y estándares de seguridad, higiene y control ambiental establecidos por la empresa. Utilizar y dar buen uso a los implementos de seguridad que se le asignen.	4	
<u>58</u>	Conocer el funcionamiento básico de las unidades operativas como equipos de workover y varilleo, calentador de aceite, unidad de wire line, unidad de cañonero, unidad de cementación.	4	
<u>59</u>	Realizar uniones, pegos y conexiones en equipos para las actividades de reacondicionamiento, varilleo o servicio a pozos de acuerdo con los procedimientos establecidos.	4	
<u>60</u>	Mantener siempre una actitud segura frente a las operaciones diarias y aplicar al máximo el conocimiento de las mismas, con el fin de garantizar el éxito operacional.	4	
<u>61</u>	Transportar, cargar y descargar herramientas, materiales y equipos necesarios para la operación.	4	
<u>62</u>	Participar en todas las actividades que se le programen para mejorar la confiabilidad operacional de los equipos optimización de procesos (RBI, RCM, RCA, Cuestionamiento de Paradas).	4	
<u>63</u>	Participar en las actividades operacionales especiales que se definan en los equipos para lograr confiabilidad operacional.	4	
<u>64</u>	Mantener en buen estado los equipos e instrumentos de trabajo, y velar por el cumplimiento de los programas de mantenimiento, de los equipos en su área de responsabilidad para obtener confiabilidad operacional.	4	
<u>65</u>	Mantener en perfecto estado de limpieza herramientas, el sitio de trabajo, equipos auxiliares y demás implementos necesarios para trabajar con mayor calidad, seguridad y eficiencia; para lograr un mejor ambiente laboral y la seguridad en las operaciones.	4	
<u>66</u>	Maniobrar todas las herramientas, manuales y automáticas, utilizando las adecuadas según su función, para realizar los trabajos que se ejecutan en las operaciones de la coordinación de subsuelo.	4	
<u>67</u>	Enroscar, desenroscar, tumbar o parar las tuberías y varillas, utilizando las herramientas adecuadas para dar cumplimiento a la ejecución de los trabajos programados de acuerdo a los procedimientos establecidos.	4	
<u>68</u>	Conocer las recomendaciones de análisis operacional y procedimientos establecidos para lograr operación segura y confiable y cumplimiento de metas de producción.	4	

SISTEMA DE PLANTA DE PERSONAL



SUPERINTENDENCIA DE OPERACIONES DEL RÍO

La energía de los Colombianos



**SISTEMA PLANTA DE PERSONAL
SPP**

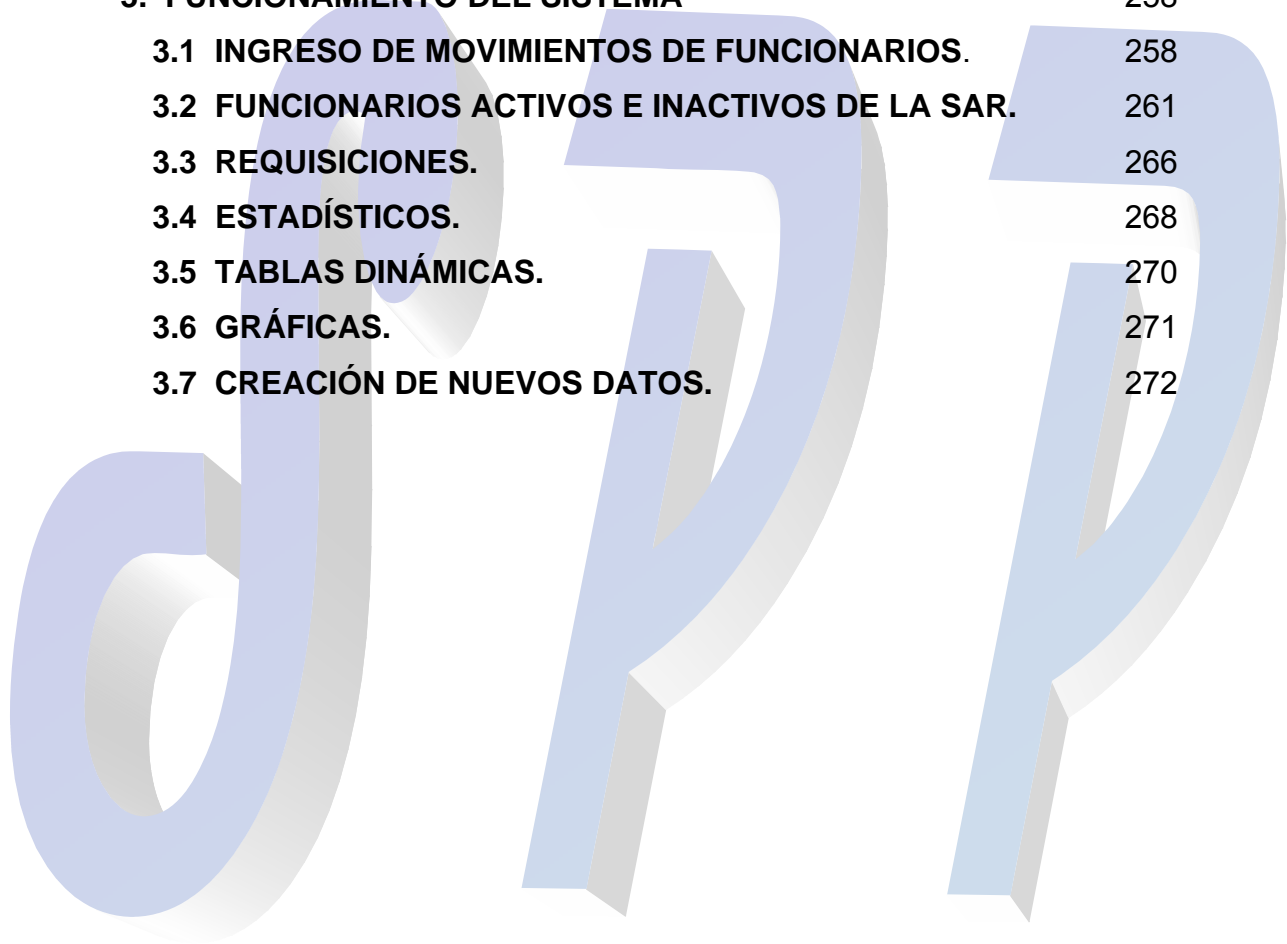
El Sistema SPP al igual que este manual del usuario, forman parte del proyecto de grado: IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE HOMOLOGACIÓN DEL ESCALAFON Y GESTIÓN DEL DESEMPEÑO, APLICADO A LA NÓMINA CONVENCIONAL DE LA SUPERINTENDENCIA DE OPERACIONES DEL RÍO ECOPETROL S.A.”

DIANA MARCELA FUENTES ARCINIEGAS
UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

Este manual del usuario fue desarrollado en la Superintendencia de Operaciones del Río bajo la supervisión técnica del Ingeniero de Sistema MARIO PARRA.

TABLA DE CONTENIDO

1. PRECEDENTES	255
2. INTRODUCCIÓN AL <i>SPP</i>	256
3. FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA	258
3.1 INGRESO DE MOVIMIENTOS DE FUNCIONARIOS.	258
3.2 FUNCIONARIOS ACTIVOS E INACTIVOS DE LA SAR.	261
3.3 REQUISICIONES.	266
3.4 ESTADÍSTICOS.	268
3.5 TABLAS DINÁMICAS.	270
3.6 GRÁFICAS.	271
3.7 CREACIÓN DE NUEVOS DATOS.	272



INTRODUCCIÓN

La diversas formas de manejar la información en las empresas, ha generado la estandarización de los procesos, siendo esto punto clave e importante en una organización porque desarrolla mejores métodos administrativos, productivos y operativos para llevar la información del área.

El control de la información en las empresas, es uno de los aspectos esenciales para la creación del Sistema de Planta de Personal “SPP”, porque ofrece una visión clara de los movimientos de personal que presenta la Superintendencia de Operaciones del Río.

El Sistema de Planta de Personal, es un material didáctico de soporte a la Regional de Gestión Humana Magdalena Medio y Dirección de Desarrollo de Ecopetrol S.A., porque permite cuantificar, controlar y gestionar el personal de la Superintendencia de Operaciones del Río, siendo un programa estadístico que indica cargos, tipo de nómina, tipo de contrato, dependencia, cantidad de personal, plan de jubilación, vacantes, etc., permitiendo optimizar el proceso de Gestión de Personal de la SAR.

El presente manual del usuario expone las características de los componentes principales del Sistema de Planta de Personal, reuniendo factores importantes de relación entre los elementos que contiene y su organización.

1. PRECEDENTES

Antes de utilizar el **SPP** tenga en cuenta lo siguiente:

▪ Al iniciar **SPP** es posible le muestre un aviso conforme el libro que se intenta abrir contiene macros y que estas pueden ser potencialmente peligrosas. **SPP** le garantiza que las macros incluidas son absolutamente seguras, por lo que deberá habilitar el uso de las macros para poder usarlo. Para activar la opción de ejecutar macros en Excel, puede hacerlo de dos formas:

- 1) Si en el mensaje que aparece tiene la opción de “Habilitar macros”, pulse ese botón para iniciar **SPP**, en caso contrario,
- 2) Abra habrá un nuevo libro de Excel y diríjase a la opción Menú/Herramientas/Macro/Seguridad y selección la opción “Medio. Lo anterior provoca que se muestre el botón “Habilitar macros” al iniciar **SPP**, el cual debe ser pulsado para hacer uso de la aplicación.

SPP consta de los siguientes elementos:

- Una aplicación desarrollada en Microsoft Excel.
- Un manual de guía para el usuario.

2. INTRODUCCIÓN AL SPP

Se empezará el recorrido por el **SPP**, enseñándoles a los usuarios la presentación de bienvenida al Sistema de Planta de Personal, la cual encontrarán al abrir la aplicación.

Inicialmente, se abrirá la aplicación Microsoft Excel y posteriormente se podrá acceder al **SPP**, presentando una pantalla de bienvenida que presenta todos los temas que contiene el Sistema (Figura 1).

Figura 1. Bienvenida SPP



MANUAL DEL USUARIO - SPP

En esta primera figura, el **SPP** presenta los temas que abarca el Sistema:

- Ingreso de Movimientos de Funcionarios
- Funcionarios Activos e Inactivos de la SAR
- Requisiciones
- Estadísticas de Planta de Personal
- Tablas Dinámicas
- Gráficos
- Creación de nuevos datos



3. FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA

A continuación se explicará el detalle de los temas que contiene el Sistema:

3.1 INGRESO DE MOVIMIENTOS DE FUNCIONARIOS.

La Planta de Personal presenta constantemente cambios de dependencia, coordinación, departamento, cargos, fechas de nuevos contratos, tipo de planta, etc., siendo esto la primera parte fundamental para controlar y actualizar la información en el sistema. Este primer ítem consta de tres (3) puntos:

- 1) Movimientos de Funcionarios: Se digita el registro en el campo correspondiente para visualizar la información que tiene actualmente, se coloca la fecha del movimiento y se hace el respectivo cambio en el sistema, es importante tener en cuenta que los campos del lado derecho son las modificaciones que se van a realizar del funcionario, los otros campos se dejan vacío. (Ver Figura 2).
- 2) Movimiento de Requisiciones: Debido que todo funcionario de contrato temporal esta por un cupo de una requisición aprobada, es necesario controlarlas porque trimestralmente se debe realizar una requisición, siendo importante conocer los funcionarios que están próximos a vencer el cupo en la requisición. (Ver Figura 3).

MANUAL DEL USUARIO - SPP

Figura 3. Movimientos de Requisiciones

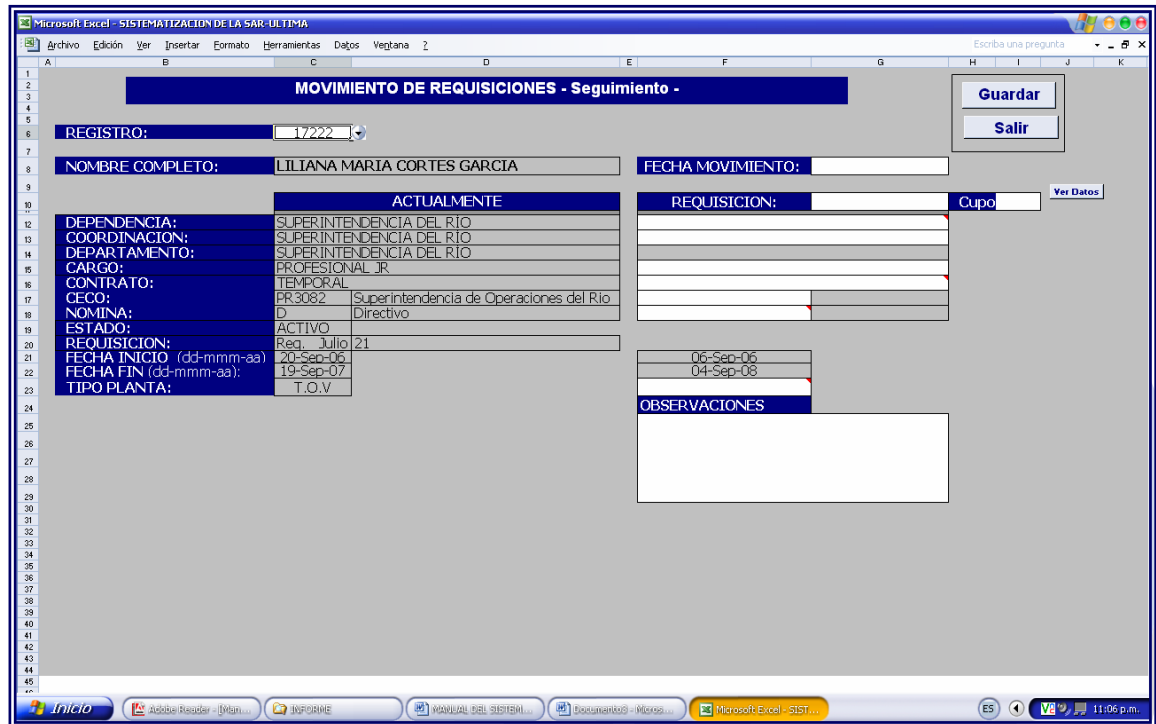
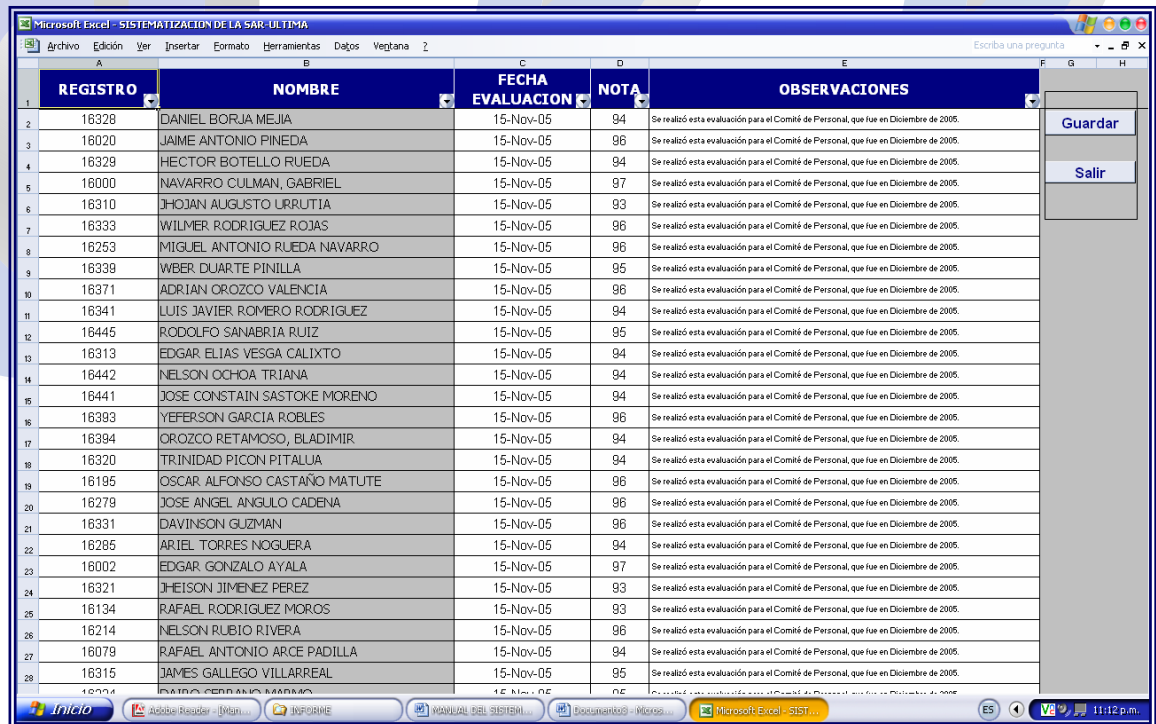


Figura 4. Evaluaciones



3.2 FUNCIONARIOS ACTIVOS E INACTIVOS DE LA SAR.

Se muestra los funcionarios que tienen actualmente contrato, las prorrogas que han tenido los temporales, la proyección de jubilaciones, es decir, quienes ya cumplieron plan 70 y plan ley, los funcionarios que ya terminaron contrato conocida como la bolsa de temporales y los pensionados de la SAR. Este segundo ítem consta de nueve (9) puntos:

1) Personal Activo SAR (Temporales-Indefinidos): Se encuentra el registro, nombre y apellido, departamento, coordinación, dependencia, cargo, contrato, nómina y centro de costo, de todos los funcionarios que laboran actualmente en la SAR, además en la parte superior derecha se encuentra el número total de funcionarios. (Ver Figura 5).

2) Personal Activo por Departamento: Muestra por medio de subtotales el detalle de los funcionarios que laboran en cada departamento (Producción del Río, Mantenimiento del Río y los que están cargados directamente a la Superintendencia). (Ver Figura 6).

3) Activos con contrato vencido en la SPP: Indica los funcionarios que ha fecha actual tiene contrato vencido en la **SPP**, además se encuentra la fecha inicio y finalización del último contrato, este módulo se realizó con el fin de avisar al administrador del sistema las actualizaciones que se deben hacer, se puede presentar tres casos: Que el funcionario prorrogo, tiene un nuevo contrato o no tuvo renovación de contrato. (Ver Figura 7).

4) Prorrogas: Para los temporales, el número máximo de prorrogas por contrato en la Superintendencia de Operaciones del Río son 3, aquí se muestra el número de prorrogas con su respectiva fecha que lleva cada funcionario en su contrato vigente. (Ver Figura 8).

5) Consulta de Movimientos por funcionarios: En esta pantalla se ingresa el registro del funcionario que se requiere consultar y aparece los datos iniciales y nuevos que ha tenido cada funcionario, por ejemplo: Si el funcionario cambio de nómina Convencional a Directiva, se especifica la fecha y la justificación del movimiento. (Ver Figura 9).

MANUAL DEL USUARIO - SPP

6) Bolsa de Temporales: Indica todos los temporales que han terminado contrato y que no fueron renovados, se encuentra la última coordinación, nómina, cargo, tipo de planta y centro de costo al que pertenecieron, además de especificar la fecha inicial y final de su último contrato. (Ver Figura 10).

7) Inactivos: A diferencia del numeral seis (6), este incluye los funcionarios con contrato indefinido, que fueron trasladados a otras Superintendencia o Gerencias.

8) Jubilados Actuales: : Indica los funcionarios que se han jubilado en la Superintendencia de Operaciones del Río

9) Proyección de Jubilaciones: Especifica el detalle y estadístico de los funcionarios que ya están listos para jubilarse, es decir, aquellos que ya cumplieron Plan 70 y/o Plan Ley. (Ver Figura 11).

Figura 5. Personal Activo SAR

REGISTRO	NOMBRE Y APELLIDO	DEPARTAMENTO	COORDINACIÓN	DEPENDENCIA	CARGO	CONTRATO	NÓMINA	CECOS	TOTAL: 266
10885	DAGOBERTO PICON VALENCIA	PRODUCCION DEL RIO	COORDINACIÓN DE MTTTO DE SUBSUELO DEL	LIMPIEZA DE POZOS - VARILLO	NIVEL MANTENEDOR DE SUBSUELO 2 CATEGORIA.C5	TEMPORAL	C	PR3424	
10254	CASTRO VILORIA, ARGEMIRO	PRODUCCION DEL RIO	COORDINACIÓN DE MTTTO DE SUBSUELO DEL	LIMPIEZA DE POZOS - VARILLO	NIVEL MANTENEDOR SUBSUELO 2 CATEGORIA.D8	INDEFINIDO	C	PR3425	
12275	RANGEL GUERRA, RAMON	MANTENIMIENTO DEL RIO	COORDINACIÓN DE MANTENIMIENTO CBE	EJECUTOR-EQUIPO MOVIL Y	NIVEL MANTENEDOR SUPERFICIE 2 CATEGORIA.D7	INDEFINIDO	C	PR3059	
12346	GARCIA G, GERARDO ALEJO	PRODUCCION DEL RIO	COORDINACIÓN PRODUCCIÓN CASABE	FACILIDADES CASABE	NIVEL BOMBERO 2 CATEGORIA.D7	INDEFINIDO	C	PR3211	
12393	GARAVITO LEAL, ROSAURA	MANTENIMIENTO DEL RIO	MANTENIMIENTO DEL RIO	MANTENIMIENTO CASABE	SECRETARIA EJECUTIVA	INDEFINIDO	D	PR4048	
14889	HERAZO MACIAS, RICHA R V	PRODUCCION DEL RIO	COORDINACIÓN DE MTTTO DE SUBSUELO DEL	VARILLO	SUPERVISOR DE SUBSUELO	INDEFINIDO	D	PR3425	
15661	ROA GUZMAN, OLGA LUCIA	SUPERINTENDENCIA DEL RIO	SUPERINTENDENCIA DEL RIO	SUPERINTENDENCIA DEL RIO	SECRETARIA EJECUTIVA	INDEFINIDO	D	PR3082	
15877	PLATA ACEVEDO, HORACIO	PRODUCCION DEL RIO	COORDINACIÓN DE MTTTO DE SUBSUELO DEL	LIMPIEZA DE POZOS - VARILLO	NIVEL MANTENEDOR SUBSUELO 2 CATEGORIA.D7	INDEFINIDO	C	PR3425	
16880	SANCHEZ FORERO, JOSE C	PRODUCCION DEL RIO	COORDINACIÓN DE MTTTO DE SUBSUELO DEL	LIMPIEZA DE POZOS - VARILLO	NIVEL MANTENEDOR SUBSUELO 2 CATEGORIA.D7	INDEFINIDO	C	PR3425	
17174	RINCON OTALORA, PABLO VICENTE	PRODUCCION DEL RIO	COORDINACIÓN DE MTTTO DE SUBSUELO DEL	VARILLO	SUPERVISOR DE SUBSUELO	INDEFINIDO	D	PR3425	
17177	FINEDA ALVAREZ, FERNANDO ENRIQ	PRODUCCION DEL RIO	COORDINACIÓN PRODUCCIÓN CASABE	ESTACIONES Y PLANTAS CASABE	SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN	INDEFINIDO	D	PR3188	
17226	AROCHA PIMIENTO, MARIO	MANTENIMIENTO DEL RIO	COORDINACIÓN DE MANTENIMIENTO CGO	EJECUTOR EQUIPO MOVIL Y ESTACIONARIO, UNIDAD DE BOMBEO-CANTAGALLO	NIVEL MANTENEDOR SUPERFICIE 1 CATEGORIA.E10	INDEFINIDO	C	PR3030	
17341	VALERO RINCON, JOSE DEL C	PRODUCCION DEL RIO	COORDINACIÓN DE MTTTO DE SUBSUELO DEL	LIMPIEZA DE POZOS - VARILLO	NIVEL MANTENEDOR SUBSUELO 2 CATEGORIA.D8	INDEFINIDO	C	PR3425	
17371	GALVIS ROJAS, JOSE NIXON	PRODUCCION DEL RIO	COORDINACIÓN DE MTTTO DE SUBSUELO DEL	LIMPIEZA DE POZOS - VARILLO	NIVEL MANTENEDOR SUBSUELO 1 CATEGORIA.E10	INDEFINIDO	C	PR3425	
17379	CARRENO DIAZ, EDUARDO	PRODUCCION DEL RIO	COORDINACIÓN PRODUCCIÓN CASABE	CONTROL DE INYECCIÓN CASABE	NIVEL BOMBERO 1 CATEGORIA.E11	INDEFINIDO	C	PR3190	
17674	GOMEZ GUARIN, ARTURO	PRODUCCION DEL RIO	COORDINACIÓN PRODUCCIÓN CASABE	ESTACIONES Y PLANTAS P-casabe	TÉCNICO DE PRODUCCIÓN	INDEFINIDO	D	PR3380	

MANUAL DEL USUARIO - SPP

Figura 6. Personal Activo por Departamento

DEPARTAMENTO	REGISTRO	NOMBRE Y APELLIDO	COORDINACION	DEPENDENCIA	CARGO	NOMINA	CONTRATO	TOTAL
MANTENIMIENTO DEL RIO	13726	AROCHA PIMENTO, MARIO	COORDINACION DE MANTENIMIENTO CGO	EJECUTOR EQUIPO MOVIL Y ESTACIONARIO, UNIDAD DE BOMBEO-CANTAGALLO	NIVEL MANTENEDOR DE SUPERFICIE 1 CATEGORIA E10	C	INDEFINIDO	266
PRODUCCION DEL RIO	16344	FERNANDO ANTONIO MACIAS	COORDINACION DE MTTO DE SUBSUELO DEL RIO	BODEGA LIMPIEZA	NIVEL MANTENEDOR DE SUBSUELO 3 CATEGORIA C5	C	TEMPORAL	
SUPERINTENDENCIA DEL RIO	13561	ROA GUZMAN, OLGA LUCIA	SUPERINTENDENCIA DEL RIO	SUPERINTENDENCIA DEL	SECRETARIA EJECUTIVA	D	INDEFINIDO	

Figura 7. Activos con Contrato vencido.

REGISTRO	NOMBRE Y APELLIDO	DEPARTAMENTO	COORDINACION	DEPENDENCIA	ESTADO	NOMINA	FECHA INGRESO	FECHA DE FINALIZACION
6888	CASOBERTO PICON VALENZA	PRODUCCION DEL RIO	COORDINACION DE MTTO DE SUBSUELO DEL RIO	LIMPIEZA DE POZOS - VALLER	ACTIVO	C	28-Jul-08	28-Jul-08
6889	MAYRINO CUMMAL GABRIEL	MANTENIMIENTO DEL RIO	COORDINACION DE MANTENIMIENTO CGO	UTOP UNIDAD DE BOMBEO CA	ACTIVO	C	08-Ene-08	08-Nov-08
6892	EDGAR GONZALEZ AYALA	MANTENIMIENTO DEL RIO	COORDINACION DE MANTENIMIENTO CGO	UTOP UNIDAD DE BOMBEO CA	ACTIVO	C	23-Ene-08	23-Oct-08
6894	SEBASTIAN PUEZ MANTILLA	PRODUCCION DEL RIO	COORDINACION DE MTTO DE SUBSUELO DEL RIO	LIMPIEZA DE POZOS - VALLER	ACTIVO	C	28-Jul-08	28-Nov-08
6895	JAMIE ANTONIO FRIEDA	MANTENIMIENTO DEL RIO	COORDINACION DE MANTENIMIENTO CGO	EQUIPO MOVIL Y ESTACIONAR	ACTIVO	C	08-Ene-08	08-Nov-08
6898	EDGAR COPPEA GONZALEZ	PRODUCCION DEL RIO	COORDINACION DE MTTO DE SUBSUELO DEL RIO	LIMPIEZA DE POZOS - VALLER	ACTIVO	C	08/10/08	08/08/08
6899	JOSE MANUEL ACOSTA APPIETA	PRODUCCION DEL RIO	COORDINACION DE MTTO DE SUBSUELO DEL RIO	LIMPIEZA DE POZOS - VALLER	ACTIVO	C	08-Ene-08	02-Oct-08
6899	RAFAEL ANTONIO ACE PADILLA	PRODUCCION DEL RIO	COORDINACION DE MTTO DE SUBSUELO DEL RIO	LIMPIEZA DE POZOS - VALLER	ACTIVO	C	08-Dic-08	02-Oct-08
6899	RAFAEL ANTONIO MARIPIA FRIED	PRODUCCION DEL RIO	COORDINACION DE MTTO DE SUBSUELO DEL RIO	LIMPIEZA DE POZOS - VALLER	ACTIVO	C	08-Ene-08	02-Oct-08
6899	OSCAR ALFONSO CASTAÑO MATUTE	PRODUCCION DEL RIO	COORDINACION DE MTTO DE SUBSUELO DEL RIO	LIMPIEZA DE POZOS - VALLER	ACTIVO	C	13-Ago-08	28-Oct-08
6899	NELSON RUBIO RIVERA	PRODUCCION DEL RIO	COORDINACION DE MTTO DE SUBSUELO DEL RIO	LIMPIEZA DE POZOS - VALLER	ACTIVO	C	13-Ago-08	28-Oct-08
6899	JAIRO VIDAL VAPORI	PRODUCCION DEL RIO	COORDINACION DE MTTO DE SUBSUELO DEL RIO	LIMPIEZA DE POZOS - VALLER	ACTIVO	C	28/07/08	28/08/08
6899	PAUL E. ANZA RAMOS	MANTENIMIENTO DEL RIO	COORDINACION DE MANTENIMIENTO CGO	EJECUTOR EQUIPO MOVIL Y ESTACIONARIO, UNIDAD DE BOMBEO-CANTAGALLO	ACTIVO	C	08-Ene-08	02-Dic-08
6899	MILTON HELY PICON VALENZUELA	MANTENIMIENTO DEL RIO	COORDINACION DE MANTENIMIENTO CGO	UTOP TRANSPORTE CANTAG	ACTIVO	C	08-Ene-08	08-Nov-08
6899	JOSE ANGEL ANGLU CADENA	PRODUCCION DEL RIO	COORDINACION DE MTTO DE SUBSUELO DEL RIO	LIMPIEZA DE POZOS - VALLER	ACTIVO	C	08-Ene-08	28-Oct-08
6899	ERIS BARON FANSEL	PRODUCCION DEL RIO	COORDINACION PRODUCCION CANTASALLO	FACILIDADES CANTASALLO	ACTIVO	C	28-Jul-08	28-Oct-08
6899	ALBERTO GABRIEL MORON ARGUELLO	PRODUCCION DEL RIO	COORDINACION DE MTTO DE SUBSUELO DEL RIO	LIMPIEZA DE POZOS - VALLER	ACTIVO	C	28-Jul-08	28-Nov-08
6899	APRIL TOPFES NOGUEIRA	PRODUCCION DEL RIO	COORDINACION PRODUCCION CANTASALLO	FACILIDADES CANTASALLO	ACTIVO	C	28-Jul-08	28-Oct-08
6899	MIGUEL GARCIA APOLA	MANTENIMIENTO DEL RIO	COORDINACION DE MANTENIMIENTO CGO	UTOP TRANSPORTE CANTAG	ACTIVO	C	08-Ene-08	08-Nov-08

MANUAL DEL USUARIO - SPP

Figura 8. Prorrogas

REGISTRO	NOMBRE Y APELLIDO	DEPARTAMENTO	COORDINACION	CONTRATO	NOMINA	CECOS	PRORROGA	FECHA PRORROGA
16000	NAVARRO CULMAN, GABRIEL	MANTENIMIENTO DEL RIO	COORDINACION DE MANTENIMIENTO CBE	TEMPORAL	C	PR3019	2	18/11/2006
16002	EDGAR GONZALO AYALA	MANTENIMIENTO DEL RIO	COORDINACION DE MANTENIMIENTO CBE	TEMPORAL	C	PR3019	2	23/10/2006
16020	JAIME ANTONIO PINEDA	MANTENIMIENTO DEL RIO	COORDINACION DE MANTENIMIENTO CBE	TEMPORAL	C	PR3019	2	18/11/2006
16062	JOSE MANUEL ACOSTA ARRIETA	PRODUCCION DEL RIO	COORDINACION DE MTO DE SUBSUELO	TEMPORAL	C	PR3424	1	12/10/2006
16079	RAFAEL ANTONIO ARCE PADILLA	PRODUCCION DEL RIO	COORDINACION DE MTO DE SUBSUELO	TEMPORAL	C	PR3425	2	13/12/2006
16172	RAFAEL ANTONIO MARIN PATIÑO	PRODUCCION DEL RIO	COORDINACION DE MTO DE SUBSUELO	TEMPORAL	C	PR3425	1	12/10/2006
16195	OSCAR ALFONSO CASTAÑO MATUTI	PRODUCCION DEL RIO	COORDINACION DE MTO DE SUBSUELO	TEMPORAL	C	PR3424	1	27/07/2006
16214	NELSON RUBIO RIVERA	PRODUCCION DEL RIO	COORDINACION DE MTO DE SUBSUELO	TEMPORAL	C	PR3424	1	27/07/2006
16252	RAUL E. ARIZA RAMOS	MANTENIMIENTO DEL RIO	COORDINACION DE MANTENIMIENTO CGO	TEMPORAL	C	PR3030	1	22/12/2006
16254	MILTON HELY PICON VASQUEZ	MANTENIMIENTO DEL RIO	COORDINACION DE MANTENIMIENTO CGO	TEMPORAL	C	PR3019	2	06/11/2006
16279	JOSE ANGEL ANGULO CADENA	PRODUCCION DEL RIO	COORDINACION DE MTO DE SUBSUELO	TEMPORAL	C	PR3424	2	21/10/2006
16285	ARIEL TORRES NOGUERA	PRODUCCION DEL RIO	COORDINACION PRODUCCION CANTAGAL	TEMPORAL	C	PR3573	1	23/07/2006

Figura 9. Consulta de Movimientos por funcionarios

SUPERINTENDENCIA DE OPERACIONES DEL RIO MOVIMIENTOS POR PERSONA SAR												
Registro: 10985		Ver Movimientos		Salir								
Nombre: DAGOBERTO PICON VALENCIA												
DATOS INICIALES												
Dependencia Anterior	Coordinación Anterior	Dpto Anterior	Cargo Anterior	Contrato Anterior	Ceco Anter	Nomina Anter	Estado Anter	Jubilado Anterior	Fecha Inicio Ant	Fecha Fin Ant	Planta Anterior	Prórroga Anterior
LIMPIEZA DE POZOS - VA COORDINACIÓN DE MTTI	PRODUCCION DEL RIO	MANTENEDOR	TEMPORAL	PR3424	C	ACTIVO	NO	16/01/2006	14/07/2006	PROY		
LIMPIEZA DE POZOS - VA COORDINACIÓN DE MTTI	PRODUCCION DEL RIO	MANTENEDOR	TEMPORAL	PR3424	C	INACTIVO	NO	16/01/2006	14/07/2006	PROY		
LIMPIEZA DE POZOS - VA COORDINACIÓN DE MTTI	PRODUCCION DEL RIO	MANTENEDOR	TEMPORAL	PR3424							PROY	

MANUAL DEL USUARIO - SPP

Figura 10. Bolsa de Temporales

REGISTRO	NOMBRE Y APELLIDO	COORDINACION	NOMINA	CARGO	FECHA INGRESO	FECHA DE FINALIZACIÓN	TIPO PLANTA	CECOS	TOTAL: 11
16029	HECTOR DIAZ SERRANO	COORDINACIÓN DE MTO DE SUBSUELO DEL RÍO	C	NIVEL: MANTENEDOR DE SUBSUELO 3 CATEGORIA: C5	24-ene-06	1-abr-06	T.O.V	PR3424	<input type="button" value="Salir"/>
16253	MIGUEL ANTONIO RUEDA NAVARRO	COORDINACIÓN DE MTO DE SUBSUELO DEL RÍO	C	NIVEL: MANTENEDOR DE SUBSUELO 3 CATEGORIA: C5	6-Ene-06	27-Jul-06	T.O.V	PR3425	
16311	YILSON ALFARO	COORDINACION DE MANTENIMIENTO CBE	C	NIVEL: MANTENEDOR DE SUBSUELO 3 CATEGORIA: C5	10-Ene-06	8-Jul-06	PROY	PR3030	
16314	ALVARO RODRIGUEZ QUINTERO	COORDINACIÓN DE MTO DE SUBSUELO DEL RÍO	C	NIVEL: MANTENEDOR DE SUBSUELO 3 CATEGORIA: C5	16-Ene-06	14-Jul-06	PROY	PR3425	
16337	EVER ISMAEL HERNANDEZ GONZALEZ	COORDINACIÓN PRODUCCIÓN CASABE	C	NIVEL: ANALISTA 4 CATEGORIA: B3	14-Ene-06	21-Abr-06	T.O.V	PR3295	
16343	FERNEY SMITH	COORDINACIÓN DE MTO DE SUBSUELO DEL RÍO	C	NIVEL: MANTENEDOR DE SUBSUELO 3 CATEGORIA: C5	16-Ene-06	17-Jul-06	T.O.V	PR3424	
16864	WILMER GUERRERO	COORDINACIÓN DE MTO DE SUBSUELO DEL RÍO	C	NIVEL: MANTENEDOR DE SUBSUELO 3 CATEGORIA: C5	17-Ene-06	14-Jul-06	PROY	PR3425	
16962	ORLANDO CANTERO	COORDINACIÓN DE MTO DE SUBSUELO DEL RÍO	C	NIVEL: MANTENEDOR DE SUBSUELO 3 CATEGORIA: C5	16-Ene-06	17-Jul-06	PROY	PR3424	
17198	YESID LASCARRO VASQUEZ	COORDINACION DE MANTENIMIENTO CGO	D	PROFESIONAL MANITTO JR	10-Ago-05	9-Ago-06	T.O.V	PR3030	
17203	JAVID FRANCISCO JELKH OVALLE	COORDINACION DEL SISTEMA DE PLANTA PERSONAL - MANTT	C	MANITTO	31-Ene-06	29-Jul-06	T.O.V	PR3019	

Figura 11. Proyección de Jubilaciones

REGISTRO	NOMBRE Y APELLIDO	DEPARTAMENTO	NOMINA	CARGO	CECOS	DERECHO A PLAN 70	CUMPLE PLAN	CUMPLE PLAN	VENCE P 70	VENCE LEY	TOTAL: 23
11254	CASTRO VILORIA, ARGEMIRO	PRODUCCION DEL RIO	C	NIVEL MANTENEDOR DE SUBSUELO 2 CATEGORIA: D8	PR3425	SI	25-Nov-98	22-Oct-06	SI	SI	<input type="button" value="Salir"/>
12275	RANGEL GUERRA, RAMON	MANTENIMIENTO DEL RIO	C	NIVEL MANTENEDOR DE SUPERFICIE 2 CATEGORIA: D7	PR3019	SI	10-Oct-99	10-Oct-05	SI	SI	
12346	GARCIA G, GERARDO ALEJO	PRODUCCION DEL RIO	C	NIVEL BOMBERO 2 CATEGORIA: D7	PR3211	SI	20-May-03	20-May-12	SI	NO	
13283	GARAVITO LEAL, ROSAURA	MANTENIMIENTO DEL RIO	D	SECRETARIA EJECUTIVA	PR4048	SI	15-Abr-04	15-Abr-11	SI	NO	
13561	ROA GUZMAN, OLGA LUCIA	SUPERINTENDENCIA DEL RIO	D	SECRETARIA EJECUTIVA	PR3082	SI	13-Dic-06	13-Dic-12	SI	NO	
13577	PLATA ACEVEDO, HORACIO	PRODUCCION DEL RIO	C	NIVEL MANTENEDOR DE SUBSUELO 2 CATEGORIA: D7	PR3425	SI	10-Oct-06	2-Oct-14	SI	NO	
13680	SANCHEZ FORERO, JOSE C	PRODUCCION DEL RIO	C	NIVEL MANTENEDOR DE SUBSUELO 2 CATEGORIA: D7	PR3425	SI	8-Ago-06	8-Ago-14	SI	NO	
13741	VALERO RINCON, JOSE DEL C	PRODUCCION DEL RIO	C	NIVEL MANTENEDOR DE SUBSUELO 2 CATEGORIA: D8	PR3425	SI	13-May-06	13-May-13	SI	NO	
13751	GALVIS ROJAS, JOSE NIXON	PRODUCCION DEL RIO	C	NIVEL MANTENEDOR DE SUBSUELO 1 CATEGORIA: E10	PR3425	SI	11-Jul-04	11-Jul-12	SI	NO	
13759	CARRENO DIAZ, EDUARDO	PRODUCCION DEL RIO	C	NIVEL BOMBERO 1 CATEGORIA: E11	PR3190	SI	17-Jul-05	17-Jul-14	SI	NO	
13767	MURILLO, ALCIBIADES	PRODUCCION DEL RIO	C	NIVEL MANTENEDOR DE SUBSUELO 1 CATEGORIA: E10	PR3425	SI	29-Dic-04	29-Dic-12	SI	NO	
13790	VELASQUEZ CUMPLIDO, DAVID	PRODUCCION DEL RIO	C	NIVEL BOMBERO 1 CATEGORIA: E10	PR3165	SI	8-Abr-06	8-Abr-13	SI	NO	
13822	ZAMBRANO OLAVE, MARIO	MANTENIMIENTO DEL RIO	C	NIVEL MANTENEDOR DE SUPERFICIE 1 CATEGORIA: E10	PR3027	SI	18-Nov-06	6-Dic-14	SI	NO	
13902	SUIJANO SERRANO, PEDRO MA	PRODUCCION DEL RIO	C	NIVEL MANTENEDOR DE SUBSUELO 1 CATEGORIA: E10	PR3424	SI	22-Jul-05	19-Abr-13	SI	NO	
13996	CASTRO DIAZ, NANCY	PRODUCCION DEL RIO	D	SECRETARIA EJECUTIVA	PR3102	SI	8-Mar-06	2-Sep-10	SI	NO	
14001	DELAGO LUCENA, HORACIO	PRODUCCION DEL RIO	C	NIVEL MANTENEDOR DE SUBSUELO 2 CATEGORIA: D8	PR3424	SI	13-Jun-06	13-Jun-14	SI	NO	
14011	LUCERO ARANGO, ULFRAN	PRODUCCION DEL RIO	C	NIVEL MANTENEDOR DE SUBSUELO 1 CATEGORIA: E10	PR3102	SI	29-May-06	27-Mar-13	SI	NO	

3.3 REQUISICIONES.

La requisición de personal es un proceso en el cual se realizan una serie de actividades que permiten obtener los documentos necesarios para que las solicitudes sean presentadas y estudiadas, la aprobación de los cupos de los funcionarios se consolida a nivel de la Gerencia Regional Magdalena Medio. Este tercer ítem consta de cuatro (4) puntos:

- 1) Crear nuevas requisiciones: Es el formato para ingresar al **SPP** las requisiciones realizadas en la Superintendencia de Operaciones del Río. (Ver Figura 12).
- 2) Base de Datos Requisiciones: Se encuentra todas las requisiciones que se han realizado, especifica el centro de costo, coordinación, cargo, contrato, nómina, tipo de planta, fecha de inicio y fin, justificación, registro y nombre de cada cupo.
- 3) Consulta por Requisición Inicial: En el icono de “Requisición”, se encuentra por separado el detalle de las requisiciones, por ejemplo: Se requiere consultar la Req. Julio de 2006. (Ver Figura 13).
- 4) Informe Movimiento de Requisiciones: A diferencia del punto tres (3), este ítem indica las modificaciones que ha tenido la requisición inicial, es importante aclarar que la requisición enviada por la Superintendencia puede tener cambios, de acuerdo a los decisiones tomadas por la gerencia. (Ver Figura 14).

Figura 14. Informe de Movimientos de Requisiciones.

REQUISICIÓN	CUPO	REGISTRO	NOMBRE Y APELLIDO	DEPARTAMENTO	COORDINACIÓN	DEPENDENCIA
Req. Julio de 2006	1	10985	DAGOBERTO PICON VALENCIA	PRODUCCION DEL RIO	ORDINACIÓN DE MITTO DE SUBSUELO DEL	LIMPIEZA DE POZOS - VARILLEO
Req. Julio de 2006	2	16004	SERGIO PAEZ MANTILLA	PRODUCCION DEL RIO	ORDINACIÓN DE MITTO DE SUBSUELO DEL	LIMPIEZA DE POZOS - VARILLEO
Req. Julio de 2006	7	16034	EDGAR CORREA GONZALEZ	PRODUCCION DEL RIO	ORDINACIÓN DE MITTO DE SUBSUELO DEL	LIMPIEZA DE POZOS - VARILLEO
Req. Julio de 2006	3	16062	JOSE MANUEL ACOSTÁ ARRIETA	PRODUCCION DEL RIO	ORDINACIÓN DE MITTO DE SUBSUELO DEL	LIMPIEZA DE POZOS - VARILLEO
Req. Julio de 2006	4	16172	RAFAEL ANTONIO MARIN PATIÑO	PRODUCCION DEL RIO	ORDINACIÓN DE MITTO DE SUBSUELO DEL	LIMPIEZA DE POZOS - VARILLEO
Req. Julio de 2006	5	16284	LBERTO GABRIEL MORON ARGUELL	PRODUCCION DEL RIO	ORDINACIÓN DE MITTO DE SUBSUELO DEL	LIMPIEZA DE POZOS - VARILLEO
Req. Julio de 2006	6	16313	EDGAR ELIAS VESGA CALIXTO	PRODUCCION DEL RIO	ORDINACIÓN DE MITTO DE SUBSUELO DEL	LIMPIEZA DE POZOS - VARILLEO
Req. Julio de 2006	25	16315	JAMES GALLEG0 VILLARREAL	PRODUCCION DEL RIO	ORDINACIÓN DE MITTO DE SUBSUELO DEL	LIMPIEZA DE POZOS - VARILLEO
Req. Julio de 2006	8	16317	EDINSON ORTIZ SARMIENTO	PRODUCCION DEL RIO	ORDINACIÓN DE MITTO DE SUBSUELO DEL	LIMPIEZA DE POZOS - VARILLEO
Req. Julio de 2006	26	16332	WILFREDO RINCON ORTEGA	PRODUCCION DEL RIO	ORDINACIÓN DE MITTO DE SUBSUELO DEL	LIMPIEZA DE POZOS - VARILLEO
Req. Julio de 2006	9	16334	DAIRO SERRANO MARMO	PRODUCCION DEL RIO	ORDINACIÓN DE MITTO DE SUBSUELO DEL	LIMPIEZA DE POZOS - VARILLEO

3.4 ESTADÍSTICOS.

Para hacer seguimiento y control del número de funcionarios que laboran en la Superintendencia de Operaciones del Río y la proyección de jubilaciones, se crearon dos cuadros estadísticos que se actualizan automáticamente. Este cuarto ítem consta de dos (2) puntos:

- 1) Planta SAR: Se encuentra un cuadro que especifica en números la Planta de Personal por coordinaciones, departamento, tipo de nómina, contrato y planta. Existe este hipervínculo [Limpiar !](#) Que borra los datos que se encuentran actualmente y otro [Actualizar !](#) Que actualiza los datos. (Ver Figura 15).
- 2) Proyección de Jubilaciones: Especifica en número los funcionarios que ya están listos para jubilarse, es decir, aquellos que ya cumplieron Plan 70 y/o Plan Ley. (Ver figura 16).

MANUAL DEL USUARIO - SPP

Figura 15. Estadístico Planta SAR

**SUPERINTENDENCIA DE OPERACIONES DEL RÍO
ESTADÍSTICO DE PERSONAL SAR
2006**

FECHA: Actualizar! Limpiar! Inicio

DEPARTAMENTOS Y COORDINACIONES	PLANTA ACTUAL												COMENTARIOS			
	INDEFINIDOS			TEMPORALES			TOTAL PLANTA			TOTAL TOV				TOTAL PROYECTOS		
	D	C	TOTAL	D	C	TOTAL	D	C	TOTAL	D	C	TOTAL		D	C	TOTAL
SUPERINTENDENCIA DEL RÍO	4	0	4	1	0	1	5	0	5	1	0	1	0	0	0	
PRODUCCION DEL RÍO	7	0	7	0	0	0	7	0	7	0	0	0	0	0	0	
COORDINACIÓN PRODUCCIÓN CANTAGALLO	4	14	18	5	8	13	9	22	31	5	8	13	0	0	0	
COORDINACIÓN PRODUCCIÓN CASABE	12	19	31	2	5	7	14	24	38	2	5	7	0	0	0	
COORDINACIÓN DE MTTTO DE SUBSUELO DEL RÍO	11	53	64	15	39	54	26	92	118	7	17	24	8	22	30	
SUBTOTAL PRODUCCION DEL RÍO	34	86	120	22	52	74	56	138	194	14	30	44	8	22	30	
MANTENIMIENTO DEL RÍO	5	0	5	0	0	0	5	0	5	0	0	0	0	0	0	
COORDINACIÓN DE MANTENIMIENTO CBE	11	25	36	3	6	9	14	31	45	3	4	7	0	2	2	
COORDINACIÓN DE MANTENIMIENTO CGO	2	6	8	5	4	9	7	10	17	5	3	8	0	1	1	
SUBTOTAL MANTENIMIENTO DE RÍO	18	31	49	8	10	18	26	41	67	8	7	15	0	3	3	
TOTAL SUPERINTENDENCIA DEL RÍO	56	117	173	31	62	93	87	179	266	23	37	60	8	25	33	
PLANTA PERMANENTE SAR									233							
TOTAL DE PROYECTOS									33							
PLANTA ACTUAL (PERMANENTE + PROYECTOS)									266							

Figura 16. Proyección de Jubilaciones

**SUPERINTENDENCIA DE OPERACIONES DEL RÍO
PROYECCION DE JUBILACIONES SAR
2006**

FECHA: Actualizar! Limpiar! Inicio

DEPARTAMENTOS Y COORDINACIONES	CUMPLIERON PLAN 70			CUMPLIERON PLAN LEY			COMENTARIOS
	D	C	TOTAL	D	C	TOTAL	
	SUPERINTENDENCIA DEL RÍO	0	0	0	0	0	
PRODUCCION DEL RÍO	1	0	1	0	0	0	
COORDINACIÓN PRODUCCIÓN CANTAGALLO	0	0	0	0	0	0	
COORDINACIÓN PRODUCCIÓN CASABE	1	3	4	0	0	0	
COORDINACIÓN DE MTTTO DE SUBSUELO DEL RÍO	1	10	11	0	1	1	
SUBTOTAL PRODUCCION DEL RÍO	3	13	16	0	1	1	
MANTENIMIENTO DEL RÍO	1	0	1	0	0	0	
COORDINACIÓN DE MANTENIMIENTO CBE	1	2	3	0	1	1	
COORDINACIÓN DE MANTENIMIENTO CGO	0	2	2	0	0	0	
SUBTOTAL MANTENIMIENTO DE RÍO	2	4	6	0	1	1	
TOTAL SUPERINTENDENCIA DEL RÍO	5	17	22	0	2	2	

3.5 TABLAS DINÁMICAS.

Otra forma de tener el control estadístico de la Planta de Personal y el total de cupos aprobados por requisición es por medio de las tablas dinámicas, la información que contiene es la misma del primer punto del ítem anterior, se crearon tablas dinámicas para los informes que solicitan los jefes, debido que la información se puede organizar de acuerdo a lo requerido. Este quinto ítem consta de dos (2) puntos:

- 1) TD Planta SAR: Específica en números la Planta de Personal por coordinaciones, departamento, tipo de nómina, contrato y planta. (Ver Figura 17).
- 2) TD Cupos aprobados por requisición: Se muestra de acuerdo a cada requisición, el número total por coordinaciones de cupos aprobados. (Ver Figura 18).

Figura 17. TD Planta SAR

Cuenta de REGISTRO		NOMINA		
DEPARTAMENTO	COORDINACION	C	D	TOTAL GRAL
MANTENIMIENTO DEL RIO	COORDINACION DE MANTENIMIENTO CBE	31	14	45
	MANTENIMIENTO DEL RIO		5	5
	COORDINACION DE MANTENIMIENTO CGO	10	7	17
Total MANTENIMIENTO DEL RIO		41	26	67
PRODUCCION DEL RIO	COORDINACIÓN DE MTTO DE SUBSUELO DEL RÍO	92	26	118
	COORDINACIÓN PRODUCCIÓN CASABE	24	14	38
	COORDINACIÓN PRODUCCIÓN CANTAGALLO	22	9	31
	PRODUCCION DEL RIO		7	7
Total PRODUCCION DEL RIO		138	56	194
SUPERINTENDENCIA DEL RIO	SUPERINTENDENCIA DEL RIO		5	5
Total SUPERINTENDENCIA DEL RÍO			5	5
TOTAL GRAL		179	87	266

Figura 18. TD Cupos aprobados por requisición

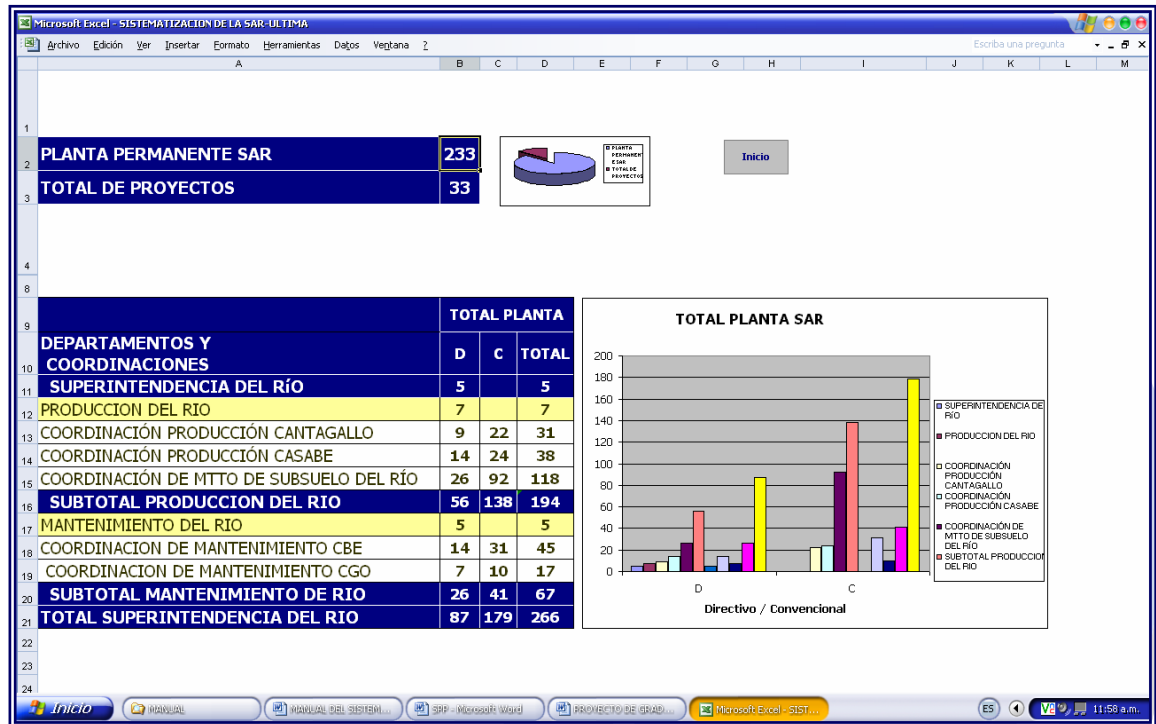
CUPO		(Todas)	Inicio		
TIPO PLANTA		(Todas)			
Cuenta de CUPO			NOMINA		
REQUISICION	COORDINACION		D	C	Total general
Req. 1 abril de 2005	COORDINACIÓN DE MTTO DE SUBSUELO DEL RÍO		3	17	20
	COORDINACION DE MANTENIMIENTO CGO		1	3	4
	COORDINACIÓN PRODUCCIÓN CASABE		1	6	7
	COORDINACIÓN PRODUCCIÓN CANTAGALLO		6	6	6
	COORDINACION DE MANTENIMIENTO CBE		4	4	4
Total Req. 1 abril de 2005			5	36	41
Req. Julio de 2005	COORDINACIÓN DE MTTO DE SUBSUELO DEL RÍO		1	3	4
	COORDINACION DE MANTENIMIENTO CGO		4	4	4
	COORDINACIÓN PRODUCCIÓN CASABE		1	1	1
	COORDINACIÓN PRODUCCIÓN CANTAGALLO		5	1	6
	COORDINACION DE MANTENIMIENTO CBE		2	2	2
	SUPERINTENDENCIA DEL RIO		1	1	1
Total Req. Julio de 2005			14	4	18
Req. Enero de 2006 Renovaciones 12 Meses	COORDINACIÓN DE MTTO DE SUBSUELO DEL RÍO		13	1	13
	COORDINACION DE MANTENIMIENTO CGO			1	1
	COORDINACIÓN PRODUCCIÓN CASABE		1	1	1
	COORDINACION DE MANTENIMIENTO CBE			2	2
Total Req. Enero de 2006 Renovaciones 12 Meses			14	3	17
Req. Enero de 2006 Renovaciones 6 Meses	COORDINACIÓN DE MTTO DE SUBSUELO DEL RÍO			20	20

3.6 GRÁFICAS.

Se creó este ítem, para visualizar de manera gráfica los movimientos que va teniendo la planta de personal, además que es práctico para la presentación de los comités de personal. Este sexto ítem consta de un (1) punto:

- 1) Gráficas de la Planta de Personal: Se encuentra una gráfica para tipo de contrato, de nómina y de planta. (Ver figura 19).

Figura 19. Gráficas Planta de Personal



3.7 CREACIÓN DE NUEVOS DATOS.

Para poder ingresar al sistema nueva información, se crearon seis (6) hipervínculos, con el fin de no delimitar al **SPP**, porque se puede presentar que ingresen nuevos funcionarios, que cambien los cargos, dependencias, coordinaciones, departamentos y centro de costos. Este séptimo ítem consta de dos (2) puntos:

- 1) Nuevo funcionario: Se alimenta la información del funcionario, llenando los campos Registro, nombre, dependencia, coordinación, cargo, centro de costo, nómina, si es indefinido la fecha de jubilación por plan 70 y plan ley, etc. (Ver figura 20).
- 2) Cargos, Centro de Costo, Departamento, Coordinación y Dependencia: Se encuentran todos los puntos mencionados anteriormente, si existe una novedad sobre esto, se alimenta la información y se guardan los cambios.

Figura 20. Creación de nuevos funcionarios

The screenshot shows a Microsoft Excel spreadsheet with the following form fields and data:

CREACION DE NUEVOS FUNCIONARIOS	
REGISTRO:	<input type="text"/>
FECHA:	<input type="text"/>
NOMBRE COMPLETO:	<input type="text"/>
DEPENDENCIA:	<input type="text"/>
COORDINACION:	<input type="text"/>
DEPARTAMENTO:	<input type="text"/>
CARGO:	<input type="text"/>
CONTRATO:	<input type="text"/>
CECO:	<input type="text"/>
NOMINA:	<input type="text"/>
ESTADO:	inactivo
JUBILADO:	<input type="text"/>
TIPO PLANTA:	<input type="text"/>
DERECHO A PLAN 70	<input type="text"/>
FECHA Cumple PLAN 70 (dd-mmm-aa):	<input type="text"/>
FECHA Cumple PLAN LEY (dd-mmm-aa):	<input type="text"/>
ULTIMA EVALUACION:	<input type="text"/>
ESTUDIOS:	<input type="text"/>
OBSERVACIONES	<input type="text"/>

Buttons: Guardar, Salir

Taskbar: Inicio, MANUAL, MANUAL DEL SISTEM..., SPP - Microsoft Word, PROYECTO DE GRAD..., Microsoft Excel - SIST..., ES, 12:00 p.m.