



**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN, MONITOREO Y CONTROL AL  
PLAN INTEGRAL DE GESTIÓN HUMANA EN ECOPETROL – ICP”**

**ERIKA LINNETE RODRÍGUEZ**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
BUCARAMANGA  
2008**

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN, MONITOREO Y CONTROL AL  
PLAN INTEGRAL DE GESTIÓN HUMANA EN ECOPETROL – ICP”**

**ERIKA LINNETE RODRÍGUEZ**

**Informe presentado como requisito para optar el título de  
Ingeniera Industrial, bajo la modalidad de Práctica Empresarial**

**Director:**

**ORLANDO ENRIQUE CONTRERAS PACHECO  
Ingeniero Industrial**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
BUCARAMANGA**

**2008**

## DEDICATORIA

*A Dios porque a Él le debo todo lo que soy y  
todo lo que tengo;*

*A mis Padres por la confianza y el apoyo; A  
Dito por su amor, comprensión y compañía en  
este largo camino;*

*A Pipe porque con su ingenuidad y ternura me  
ha enseñado la mejor profesión de todas "ser  
mamá"; A mi hermano y hermanas por el  
empuje en la culminación de esta meta;*

*A toda mi familia por el afecto, y a todas las  
personas que me brindaron una sincera amistad  
durante este gran proceso de mi vida.*

*ERIKA*

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a todas las personas que me ayudaron de alguna u otra forma en la realización de este proyecto, en especial a:

Los Ingenieros Javier Carvajal, Claudia Patricia García, y todo el Equipo de la Regional de Gestión Humana de ECOPETROL ICP, por su constante respaldo y confianza depositada durante el desarrollo de mi año como estudiante en práctica y la ejecución de este proyecto.

ECOPETROL – ICP, por permitir el desarrollo de este proyecto

El Ingeniero Orlando Contreras, Director del proyecto, por su colaboración y orientación para alcanzar con éxito los objetivos planteados.

La Ingeniera Piedad Arenas por sus contribuciones y aportes para la metodología del plan de proyecto.

Los Jefes de unidad, coordinadores, líderes y trabajadores de ECOPETROL ICP, por sus contribuciones en el desarrollo de mis actividades.

Mis grandes compañeras, Maristella Meléndez e Ivonne Murcia por sus sabios y fortalecidos consejos para la terminación de este proyecto.

Y en general, a todas las personas que contribuyeron a la culminación de este ciclo de mi vida.

A todos MIL GRACIAS...

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. DESCRIPCIÓN ORGANIZACIONAL	2
1.1. Reseña histórica	2
1.2. Presentación del ICP	3
1.3. Marco estratégico ECOPETROL S.A. 2007- 2011	5
1.3.1 Misión	5
1.3.2 Visión	5
1.3.3 Valores	5
1.3.4 Objetivo fundamental ICP	6
1.3.5 Objetivos estratégicos ICP 2007-2011	7
1.4. Estructura organizacional ICP – DLD	9
1.4.1 Proceso de desarrollo y administración del recurso humano	10
2. GENERALIDADES DEL PROYECTO	14
2.1. Objetivo general	14
2.2. Objetivos específicos	14
2.3. Planteamiento del problema	14
3. MARCO TEÓRICO	17
3.1. Planeación estratégica de recurso humano	17
3.1.1 Fases de la planeación estratégica de recurso humano	19
3.1.2 Pasos de la planeación estratégica de recurso humano	20
3.2 Administración de los recursos humanos	22
3.2.1 Reclutamiento de personal	22
3.2.2 Selección de personal	24
3.2.3 Desempeño de personal	29
3.2.4 Desarrollo de personal	30
3.2.5 Clima laboral	34

3.2.6	Compensación salarial	35
3.3	Herramientas de medición en los procesos de gestión humana	36
3.3.1	Balanced scorecard	36
3.3.2	Estructura control de gestión (ECG)	41
3.4	Terminología del área de gestión humana de ECOPETROL	43
4.	DESARROLLO DEL PROYECTO	46
4.1	Diagnóstico de la situación actual	46
4.1.1	Elementos del diagnóstico	48
4.1.2	Conclusiones del diagnóstico	49
4.2	Diseño del sistema de evaluación, monitoreo y control al plan integral de gestión humana	72
4.2.1	Preliminares	73
4.2.2	Propuesta y desarrollo del diseño del sistema de evaluación, monitoreo y control al plan integral de gestión humana	79
4.2.3.	Aplicación del sistema de control al plan integral de gestión humana	89
5.	EVALUACIÓN Y REVISIÓN DE LOS OBJETIVOS	91
	CONCLUSIONES	92
	RECOMENDACIONES	94
	BIBLIOGRAFÍA	95
	ANEXOS	96

## LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Tablero balanceado de gestión del ICP (TBG-ICP)	9
Cuadro 2. Relación de temas para detallar los elementos de diagnóstico.	48
Cuadro 3. Distribución por unidad, área tecnológica y especialidad de la planta de personal del ICP	50
Cuadro 4. Distribución de personal por unidad del ICP	52
Cuadro 5. Resumen resultado matriz de talento – proyección de jubilación ICP	58
Cuadro 6. Distribución del plan de capacitación por número de acciones y presupuesto de la unidades del ICP	62
Cuadro 7. Distribución del plan de capacitación por tipos y áreas tecnológicas del ICP	63
Cuadro 8. Reglamento de funcionamiento comité gestión personal del ICP	82
Cuadro 9. Propuesta reuniones sistemáticas de la estructura de control de gestión para el ICP	85
Cuadro 10. Modelo evaluación reuniones efectivas de ECOPETROL	86

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Diagrama organizacional del Instituto Colombiano del Petróleo	9
Figura 2. Mapa de procesos del Instituto Colombiano del Petróleo	10
Figura 3. Estructura organizacional dirección de relaciones Laborales y desarrollo (DLD)	12
Figura 4. Cadena de valor integrado del proceso de gestión humana	13
Figura 5. Modelo del planteamiento del problema de gestión humana en el ICP	16
Figura 6. Diseño y planeación de un programa de capacitación	33
Figura 7. Modelo de evaluación Great Place to Work	65
Figura 8. Modelo estructura de control de gestión de la dirección de relaciones laborales y desarrollo de ECOPETROL	73
Figura 9. Propuesta de estructura de control de gestión para la evaluación, monitoreo y control al plan integral de gestión humana del ICP.	80

## LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Comparación de la planta de personal actual con la meta de personal para el icp	53
Grafica 2. Distribución de personal del ICP por tipo de contrato laboral	53
Grafica 3. Distribución de personal del ICP por tipo de nomina laboral	54
Grafica 4. Distribución de personal del ICP por profesión	55
Grafica 5. Distribución personal del ICP por nivel de formación	58
Grafica 6. Comparación de las dimensiones evaluadas según el modelo Great Place To Work para el clima laboral del ICP	67
Grafica 7. Despliegue de dimensiones de clima laboral con alta valoración en los resultados de la GPTW para el ICP	68
Grafica 8. Despliegue de dimensiones de clima laboral con baja valoración en los resultados	69

## LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Resultados encuesta factores motivadores en el ICP	97
Anexo B. Matriz de talento – Proyección de jubilación 2010	106
Anexo C. Matriz de capacitación para el personal ICP	107
Anexo D. Resultados modelo Great Place to Work para la medición del clima laboral en el ICP	108
Anexo E. Reporte de cumplimiento plan integral de gestión humana en el ICP	109
Anexo F. Tablero balanceado de gestión ECOPETROL ICP	110
Anexo G. Tablero balanceado de gestión regional gestión humana oriente	111
Anexo H. Propuesta de ECG al plan integral de gestión humana en el ICP.	112

## RESUMEN

**TITULO:**

DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN, MONITOREO Y CONTROL AL PLAN INTEGRAL DE GESTIÓN HUMANA EN ECOPETROL – ICP.\*

**AUTOR:**

ERIKA LINNETE RODRÍGUEZ\*\*

**PALABRAS CLAVES:**

Gestión, Talento Humano, Recursos, Plan, ECOPETROL, Diagnóstico, Evaluación, Monitoreo, Control, Herramientas, Medición.

**DESCRIPCIÓN:**

Con base en la enorme importancia que ha cobrado la gestión del talento humano dentro de las organizaciones, se han planteado una serie de metodologías y prácticas que incrementen los niveles de eficiencia y efectividad de las actividades de recurso humano.

El objetivo de este proyecto es diseñar un sistema de evaluación, monitoreo y control al plan integral de gestión humana, una de las herramientas de recurso humano de una de las más grandes empresas del país, de acuerdo con los objetivos y retos estratégicos con que cuentan.

Inicialmente, se hace una recopilación teórica de todos los conceptos y requisitos necesarios que deben componer un sistema de gestión de talento humano. Seguido a esto se procede a plantear el diagnóstico de la situación inicial, lo que constituye la radiografía mediante la cual se observan las necesidades de planificar el sistema de evaluación, monitoreo y control, definiéndose las herramientas adecuadas para lograr la medición. Posteriormente se da inicio a la propuesta del diseño del sistema de evaluación, monitoreo y control, con el fin de contribuir en la significativa mejora de las conclusiones encontradas. Igualmente, el proyecto presenta la propuesta para la aplicación, métodos y procedimientos para la validación y verificación de la implementación de la herramienta seleccionada, en la que se evidencia el valor agregado a la gestión de talento humano en el instituto y se resaltan las mejoras que conllevan su implementación y el interés de la autora por la consecución de los objetivos propuestos.

---

\* Proyecto de grado – Práctica empresarial

\*\* Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Director de proyecto: Ingeniero Orlando Contreras

## SUMMARY

**TITLE:**

DESIGN OF AN EVALUATION SYSTEM, MONITORING AND CONTROL FOR THE INTEGRAL PLAN OF HUMAN MANAGEMENT IN ECOPETROL-ICP.

**AUTHOR:**

ERIKA LINNETE RODRÍGUEZ\*\*

**KEY WORDS:**

Management, Human Talent, Resources, Plan, ECOPETROL, Diagnose, Evaluation, Monitoring, Control, Tools, Measurement.

**DESCRIPTION:**

With base in the enormous importance that has received the Management of the human talent inside the organizations, there have appeared a series of methodologies and practices that increase the levels of efficiency and effectiveness of the activities of Human Resource.

The object of this project is to design a system of evaluation, monitoring and control for the Integral Plan of Human Management, one of the tools of Human Resource of one of the biggest companies of the Country, of agreement with the objects and strategic Challenges which they possess.

Initially, there is done a theoretical compilation of all the concepts and necessary requirements that must compose a System of Management of Human Talent. Followed to this one proceeds to raise the diagnosis of the initial situation, which constitutes the X-ray by means of which are observed the needs to plan the system of evaluation, monitoring and control, the tools being defined adapted to achieve the measurement. Later it is given beginning to the offer of the design of the evaluation system, monitoring and control, with the purpose of contributing in the significant improvement of the found conclusions. Equally, the project presents the proposal for the application, methods and procedures for the validation and check of the implementation of the selected tool, in which there is demonstrated the value added to the Management of Human Talent in the Institute and highlight the improvements that carry their implementation and the interest of the authoress for the attainment of the proposed objectives.

---

\* Thesis – Business Practice

\*\*Faculty Physics –Mechanics Engineering. School of Industrial and Management studies, project director: Engineer Orlando Contreras

## INTRODUCCIÓN

El acelerado cambio en el entorno de las empresas identifican aspectos que se destacan por su importancia: La globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento. Las nuevas tendencias en el mundo de la economía y del trabajo y la presencia dentro de las organizaciones de una tecnología más cambiante, suponen un reto progresivamente creciente para las empresas que solo las mejores preparadas podrán superar para asegurar su supervivencia.

Actualmente, las definiciones de Recurso Humano deben estar enfocadas a una concepción de que la persona es "indispensable" para lograr el éxito de una organización, tomando 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 lo cual, y gracias a las nuevas directrices y perspectiva de los adelantos mundiales; de ahora en adelante se utilizará el término talento humano para referirse al recurso humano de las organizaciones.

En general, toda empresa debe preparar un verdadero equipo y combinar los esfuerzos individuales en un esfuerzo común para que la empresa alcance las metas, objetivos e indicadores propuestos. Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos; es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital mas importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas mas decisivas.

La preparación de este informe, surgió de la necesidad de evaluar y controlar los procesos que hacen parte de la gestión de talento humano en una de las empresas más grandes del país, que observó la autora bajo la modalidad de práctica empresarial en esta organización.

Con el fin de cubrir esta necesidad, el objetivo de este informe es diseñar, proponer y analizar una herramienta de evaluación, monitoreo y control a los temas principales de la gestión de talento humano en ECOPETROL ICP de acuerdo al marco estratégico 2007-2011.

## **1. DESCRIPCIÓN ORGANIZACIONAL**

### **1.1 RESEÑA HISTÓRICA ECOPETROL S.A.<sup>1</sup>**

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.

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.

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 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.

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

---

<sup>1</sup> Intranet ECOPETROL S.A. – Iris/Historia de ECOPETROL

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.

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

ECOPETROL tiene a disposición 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.

El reto más importante que afronta en estos momentos la compañía es la capitalización. El proceso de capitalización fue avalado por el Presidente de la república, a través de la Ley 1118 del 27 de Diciembre de 2006 que permite realizar un proceso de capitalización hasta en un 20% de la propiedad accionaria.

## **1.2 PRESENTACIÓN DEL ICP<sup>2</sup>**

El 11 de junio de 1985 nace el Instituto Colombiano del Petróleo como un centro de investigación y desarrollo para la industria petrolera. Se logra así el resultado de una política visionaria nacional, que consideró el desarrollo tecnológico un elemento

---

<sup>2</sup> Presentación ICP Manual de Calidad ICP 2005

esencial para obtener mayor productividad en los distintos procesos relacionados con la búsqueda de hidrocarburos, la producción, el transporte, y la refinación.

El Instituto cuenta con un equipo de trabajo comprometido con la innovación, la competitividad y el mejoramiento continuo, en función de satisfacer las necesidades de sus clientes, convirtiéndose en una organización dinámica y flexible, capaz de generar soluciones tecnológicas a problemas y necesidades dentro de la operación y desarrollo de ECOPETROL, y de las compañías y empresas relacionadas. Sus resultados son y deben ser útiles y aplicables.

Con un modelo de gestión fundamentado en el mejoramiento continuo orientado hacia la competitividad, los procesos de investigación en el ICP se aseguran en función de satisfacer los requisitos del cliente dentro de un marco de sistema de calidad establecido en la Norma ISO 9001. De esta forma se garantiza la confiabilidad y competitividad en los resultados con estándares nacionales e internacionales reconocidos.

La infraestructura del ICP se destaca como una de las más modernas y completas de Latinoamérica: 24 laboratorios altamente especializados y 29 plantas piloto, donde se realiza la simulación de los procesos a mayor escala, previamente desarrollados en los laboratorios. Hoy, 19 de sus laboratorios están acreditados por la Superintendencia de Industria y Comercio, una completa infraestructura, un centro de información técnica que le permite monitorear selectivamente la información accediendo a fuentes internacionales de datos y consulta, y la Litoteca Nacional, donde se preserva y administra todo el patrimonio geológico Colombiano producto de su actividad exploratoria.

En el año 2000 el ICP logró la certificación de su Sistema de Gestión de la Calidad, luego en el año 2003 y recientemente en Octubre de 2006 el ICONTEC le otorgó la renovación de la certificación.

### 1.3 MARCO ESTRATÉGICO ECOPETROL S.A. 2007- 2011<sup>3</sup>

**1.3.1 Misión:** Creamos riqueza y bienestar para todos los Colombianos

**1.3.2 Visión:** ECOPETROL S. A., será una empresa internacional de petróleo y gas, altamente competitiva, con talento humano de clase mundial y socialmente responsable.

**1.3.3 Valores:** La reputación de la compañía estará basada en los valores corporativos porque éstos regirán sus actos y por éstos nos juzgarán. Todos los negocios y relaciones se rigen por los siguientes valores:

- **RESPONSABILIDAD:** En ECOPETROL entendemos 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. Asumimos y aceptamos las consecuencias de los actos inherentes a nuestras funciones, cuidando su impacto en los demás, la organización, la sociedad y el medio ambiente.
- **INTEGRIDAD:** En ECOPETROL entendemos la integridad como el valor que reúne nuestros comportamientos visibles y nuestras acciones diarias; lo que nos muestra como personas consistentes porque decimos, pensamos y actuamos de forma coherente en los distintos ámbitos
- **RESPECTO 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.
- **ORIENTACIÓN A RESULTADOS:** La gestión de ECOPETROL se ejecuta mediante el desarrollo disciplinado, transparente y oportuno de sus procesos asegurando su excelencia operativa y la orientación hacia resultados medibles y demostrables.

---

<sup>3</sup> Intranet ECOPETROL S.A. – Iris/ ¿Quiénes somos-Que hacemos?

- **ORIENTACIÓN AL CLIENTE Y AL MERCADO:** Nuestra gestión está orientada por el mercado y el cliente interno y externo. Hacer del cliente nuestro centro del negocio es nuestro gran desafío.
- **APRENDIZAJE EN EQUIPO:** En nuestras actividades el interés general convoca y orienta el interés particular; contamos con espacios organizacionales para crear, compartir y generar.

**1.3.4 Objetivo Fundamental del ICP<sup>4</sup>.** “En el instituto Colombiano del Petróleo generamos soluciones tecnológicas a través de la investigación, desarrollo, transferencia y aseguramiento de tecnologías y conocimiento estratégicos que aportan a maximizar el valor de la operación y crecimiento óptimo de ECOPETROL S.A. dentro de un marco de desarrollo sostenible. Somos un equipo de trabajo comprometido con la competitividad, la innovación y el mejoramiento permanente para satisfacer las necesidades de nuestros clientes”.

El ICP cumple su objetivo fundamental mediante el desarrollo de cinco estrategias básicas:

- **Generación de valor a la empresa:** Valoración del aporte comprobado del conocimiento aplicado del ICP en los negocios.
- **Alineación y productividad:** Garantiza la ejecución de proyectos e iniciativas ajustadas a las necesidades relevantes de la operación en el corto plazo y optimiza los recursos disponibles internos y externos para dar respuesta a las solicitudes del negocio, buscando producir cada vez más, con mayor calidad y a menor costo.
- **Efectividad:** Los compromisos acordados con los negocios y la calidad de las soluciones entregadas deben producir una verdadera optimización en la operación.
- **Diferenciación:** Verificar que las especialidades internas complementen las competencias de los negocios, con miras a consolidar al ICP como el centro especializado y de alto desempeño de ECOPETROL S.A.

---

<sup>4</sup> Intranet ECOPETROL S.A. – Iris/Área Investigación y Soporte de ECOPETROL

- **Proyección:** Prospección tecnológica del ICP de acuerdo con el desarrollo de ECOPELROL.

**1.3.5 Objetivos estratégicos ICP 2007-2011<sup>5</sup>.** Los Objetivos Estratégicos del ICP se muestran en un Tablero Balanceado de Gestión (TBG) que representa el sistema integral de indicadores que ayuda a traducir la visión y la estrategia en un conjunto de medidas de actuación en la que todos los empleados tienen su compromiso con el resultado; también representa el balance que existe entre los diferentes intereses de los accionistas o dueños y el de los clientes (negocios operacionales de los Empresa), el balance entre los objetivos de corto y mediano plazo (perspectiva de procesos internos y la perspectiva de aprendizaje innovación y crecimiento) y entre los activos considerados fijos y los activos intangibles (conocimiento).

Para gestionar y medir los resultados de los años 2007-2011 y como producto posterior al mapa estratégico del ICP y con miras a garantizar la alineación con la estrategia Corporativa, se definió el TBG del ICP. Este tablero esta compuesto por 25 indicadores, de los cuales dos (2) corresponden a la perspectiva financiera, cuatro (4) a la perspectiva del cliente, once (11) a la perspectiva interna y finalmente ocho (8) a la perspectiva de aprendizaje, innovación y crecimiento. De otro lado es importante señalar que solo cinco de los indicadores son propios o exclusivos del ICP, los demás son indicadores transversales que deben ser medidos y monitoreados por todas las áreas de la Empresa con el fin de garantizar el alineamiento con la estrategia de empresa.

El siguiente cuadro muestra el Tablero Balanceado de Gestión (TBG-ICP) que se definió en el plan táctico funcional del ICP

---

<sup>5</sup> Presentación del Plan táctico Funcional del negocio –Tablero Balanceado de Gestión ICP 2007-2011

Cuadro 1. Tablero Balanceado de Gestión del Instituto Colombiano del Petróleo

	<b>OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>F I N A N C I E R A</b>		EVA ICP.
	Maximizar de manera sostenida el valor a la empresa	Beneficios comprobados de proyectos reconocidos al ICP.
<b>C L I E N T E S</b>	Asegurar la sostenibilidad de las prácticas claves del negocio.	Cumplimiento meta sostenibilidad beneficios de proyectos
	Asegurar ventajas tecnológicas que apalanquen el crecimiento.	Índice de ventajas tecnológicas (# de macroactividades derivadas de líneas de investigación aplicadas en el negocio). Índice de satisfacción del cliente.
<b>I N T E R N A</b>	Asegurar la implementación del modelo de aseguramiento de tecnología y conocimiento	% Cumplimiento de metas del PEGTC
	Generar e incorporar nuevas capacidades tecnológicas	Nuevas capacidades incorporadas. (Cump. Plan incorporación de capacidades)
	Asegurar la implementación y sostenibilidad de las soluciones tecnológicas.	Cumplimiento del ANS con negocios (incluye aseguramiento y sostenibilidad).
	Operar con excelencia	Recuperación Costos Directos de Funcionamiento Laboratorio
		Frecuencia de la Accidentalidad Incidentes Ambientales. Índice de ejecución de programa 5 principales proyectos
<b>A P R E N D I Z A J E</b>	Contar con talento humano de clase mundial	Índice de satisfacción del personal
	Asegurar una gestión efectiva.	Conformidad del sistema de gestión
	Asegurar el conocimiento, la información y la tecnología	Cumplimiento del plan de aseguramiento del conocimiento del ICP. Fuente: Presentación Plan Táctico Funcional Del Negocio ICP 2007-2011 Índice de cumplimiento de la información

#### 1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ICP<sup>6</sup>

ECOPETROL S.A. cuenta con una estructura organizacional bastante amplia, y se clasifica por el tipo de labor que se ejecuta; Exploración, Producción, Refinación e Investigación y desarrollo.

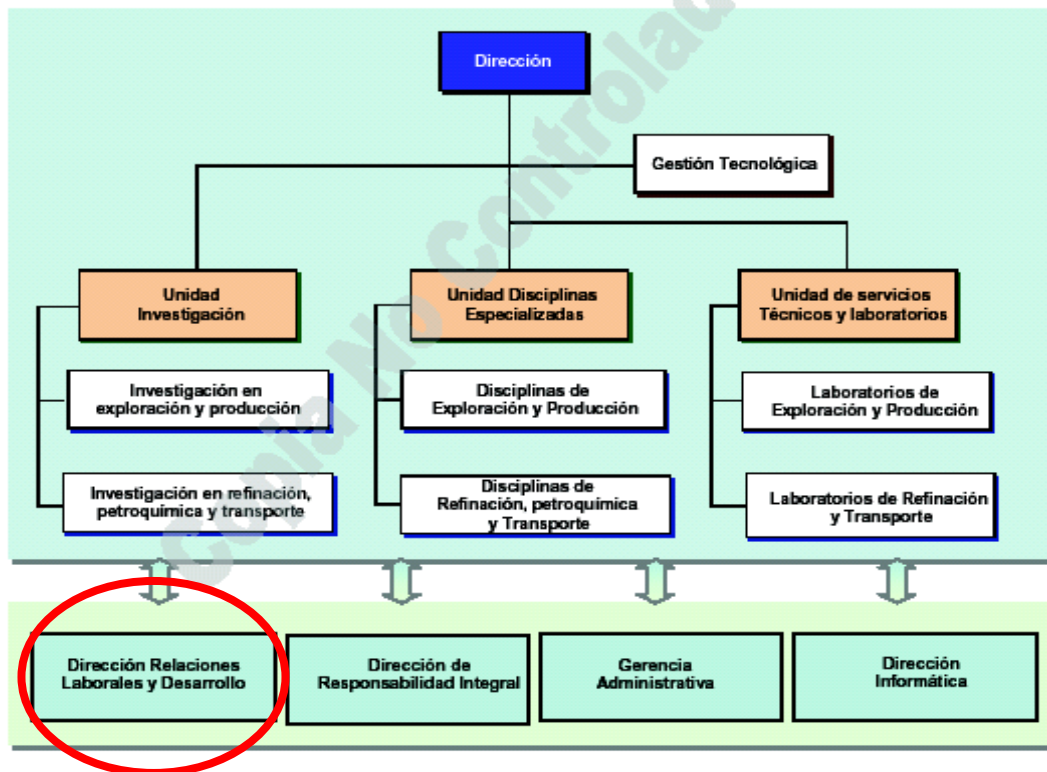
El Instituto Colombiano del Petróleo, se encuentra ubicado en el Área de Investigación y desarrollo, por lo tanto para el desarrollo de este proyecto solo se

<sup>6</sup> Manual de Calidad ICP 2005

requiere conocer la estructura organizacional que facilita la gestión del ICP en el desarrollo de su actividad tecnológica.

La siguiente Figura muestra la distribución de la organización del ICP dentro de ECOPETROL.

Figura 1. Diagrama Organizacional del Instituto Colombiano del Petróleo



Fuente. Manual de Calidad ICP 2005

Este proyecto contempla el trabajo sobre uno de los Procesos Soporte de la estructura organizacional del ICP, la **Dirección de Relaciones Laborales y Desarrollo (DLD)** de ECOPETROL, quien es el área encargada de toda la gestión del Talento Humano, descrita más adelante en el estado del arte.

El modelo gerencial que define el sistema de gestión del ICP, está soportado por tres (3) tipos de procesos: **Procesos Estratégicos** (Gerencia Estratégica,

Mejoramiento Continuo), **Procesos Operativos** (Investigación, Servicios Técnicos, Proyectos Tecnológicos) y **Procesos de Soporte** (Desarrollo y Administración del Recurso Humano, Gestión de los recursos, Gestión HSEQ), evidencia de la aplicación de este enfoque de procesos se muestra en la siguiente figura:

Figura 2. Mapa de Procesos del ICP



Fuente. Manual de Calidad ICP 2005/Mapa de procesos

**1.4.1 Proceso de Desarrollo y Administración del Recurso Humano – Dirección de Relaciones Laborales (DLD)**<sup>7</sup>. En el ICP el Proceso de Desarrollo y Administración del Recurso Humano, está considerado como un proceso soporte dentro de la estructura organizacional del Instituto y de ECOPELROL, el cual es liderado por la Dirección de Relaciones Labores y Desarrollo (DLD) de ECOPELROL S.A.

<sup>7</sup> Intranet ECOPELROL S.A. – Iris/Investigación y Soporte/Dirección de Relaciones Laborales y Desarrollo.

El propósito de este proceso, es asegurar la disponibilidad de personal competente, brindando oportunidades de desarrollo requeridas, para lograr su eficaz desempeño y el cumplimiento de los objetivos organizacionales, que va desde la selección del personal hasta el manejo de las relaciones laborales y las comunicaciones.

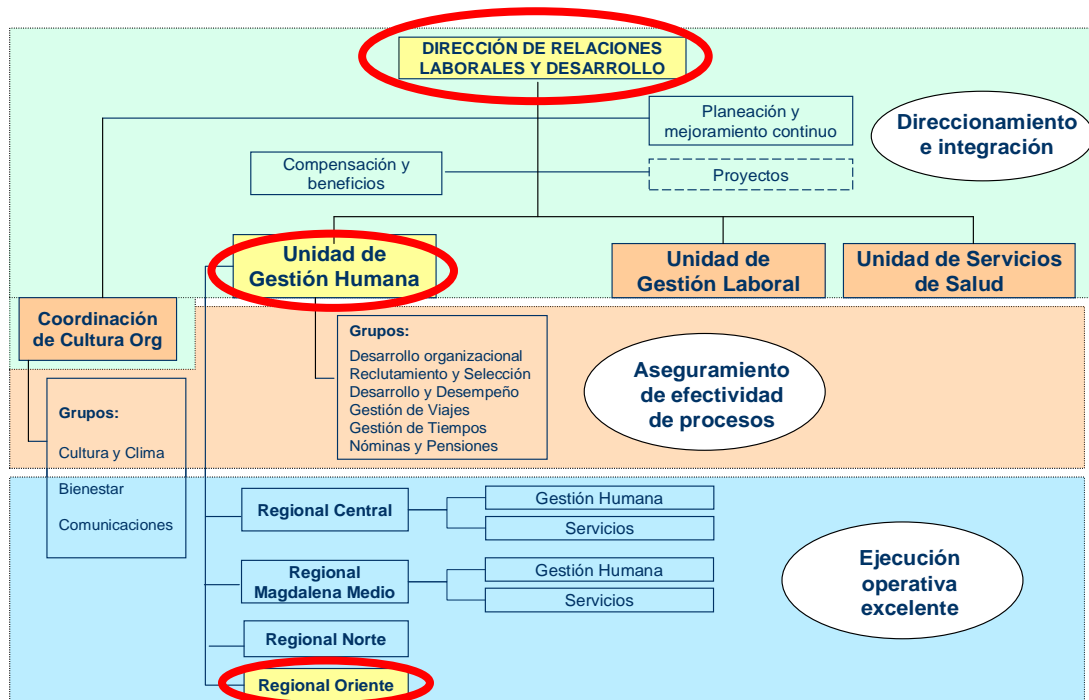
La Dirección de Relaciones Laborales y Desarrollo, dentro de la estructura organizacional de ECOPETROL procura el logro de los objetivos de la organización por medio de las siguientes funciones, las cuales están definidas en relación con los grupos internos de trabajo que hacen parte de ella:

1. Formular y desarrollar la política y estrategias de relaciones laborales.
2. Formular y desarrollar la política de prestación del servicio de salud.
3. Asesorar y acompañar a los negocios en la aplicación de políticas corporativas para el desarrollo de personal en los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y formación, evaluación de desempeño individual, compensación y desvinculación.
4. Asesorar y brindar soporte a los negocios en la aplicación de la política laboral.
5. Diseñar y efectuar seguimiento a planes de prevención y adecuado manejo del conflicto laboral.
6. Suministrar lineamientos y asesoría para que los contratistas y subcontratistas de la industria del petróleo cumplan sus obligaciones laborales con sus trabajadores.
7. Establecer estrategias para atender la negociación de la convención colectiva de trabajo.
8. Coordinar la realización de los programas de capacitación y desarrollo del personal requeridos por la Sociedad.
9. Administrar y controlar los procesos, normas y procedimientos de nómina, prestaciones, servicios y beneficios (incluidos los servicios de salud) aplicables al personal.
10. Administrar la normatividad y parámetros del sistema de información de personal, seguimiento y control en la aplicación de las políticas y regímenes laborales del personal, teniendo en cuenta la metodología establecida.
11. Realizar el seguimiento, evaluación y control de los proyectos, programas y actividades a cargo de la dependencia.

12. Administrar la información y el conocimiento generado en el desarrollo de su gestión de acuerdo con las políticas corporativas.

En el siguiente cuadro se hace referencia a la Estructura organizativa de la DLD con base en la distribución de sus grupos internos de trabajo

Figura 3. Estructura Organizacional Dirección de Relaciones Laborales y Desarrollo



Fuente. Intranet ECOPEPETROL S.A. – Iris/Investigación y Soporte/Dirección de Relaciones Laborales y Desarrollo.

Con base en el diseño organizacional de la Dirección de Relaciones Laborales y Desarrollo, la **REGIONAL DE GESTIÓN HUMANA ORIENTE** es la encargada del proceso de Desarrollo y Administración del Recurso Humano en el ICP, que enfoca sus responsabilidades hacia el desarrollo de la actividad tecnológica del Instituto.

En la siguiente figura, se describe la caracterización del proceso de Gestión Humana en el ICP:

Figura 4. Cadena de Valor Integrada del proceso de Gestión Humana



Fuente: Direccionamiento Estratégico de Efectividad Organizacional DLD 2006 – 2011

La **Regional de Gestión Humana Oriente – ICP** es liderada por un grupo de profesionales que cuentan con las capacidades humanas y técnicas para cumplir con las funciones y responsabilidades propias del área:

- Coordinar Preselección y valoración de competencias técnicas de candidatos.
- Administrar desarrollo y desempeño de personal (definir, ejecutar, hacer seguimiento y evaluar planes de desarrollo, competencias, acompañamiento)
- Planeación y ejecución de eventos de formación en el país o el exterior.
- Planeación y ejecución planes de aseguramiento de conocimiento
- Administrar el escalafón convencional.
- Apoyar los procesos de actualización de cargos por cambios organizacionales
- Ejecutar los planes de bienestar, clima y comunicaciones para los clientes de la Regional de acuerdo con los lineamientos de Coordinación de Cultura organizacional

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 GENERAL**

Diseñar un Sistema de Control que tienda a Evaluar la implementación del Plan Integral de Gestión Humana en ECOPETROL – ICP, con base en el marco estratégico de ECOPETROL 2007-2011.

### **2.2 ESPECÍFICOS**

- ✓ Realizar el diagnóstico actual de la implementación del Plan Integral de Gestión Humana en ECOPETROL ICP de acuerdo a los parámetros establecidos.
- ✓ Formalizar la documentación requerida, tendiente a la ejecución de los procesos del Sistema de Gestión Humana en ECOPETROL ICP.
- ✓ Diseñar en forma sistemática, una serie de herramientas reales y tangibles que permitan visualizar el desempeño global del Plan Integral de Gestión Humana del ICP.
- ✓ Aplicar el sistema de control plenamente al diseño establecido para el periodo de 2007.
- ✓ Validar los resultados a partir del análisis de los resultados encontrados realizando las conclusiones pertinentes, resaltando aspectos positivos y negativos del Plan Integral de Gestión Humana en ECOPETROL ICP.

### **2.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Se ha hecho tan cotidiano hablar del capital humano y de su importancia, que incluso quienes no han tenido contacto aún con la realidad organizacional

consideran que Recurso Humano es un elemento fundamental en las empresas, cuya estructura y funcionamiento está íntimamente ligado a los resultados de la empresa, pues, sin duda, no existe empresa sin empleados y viceversa, y sólo a través de una administración congruente, actualizada y estratégica con Recurso Humano, de alto desempeño, motivado y con competencias desarrolladas, es posible lograr mantener un equilibrio que favorezca a ambas partes.

Así mismo, es un hecho que en las empresas el Área de Recurso Humano, en este caso en ECOPETROL S.A., la Dirección de Relaciones Laborales y Desarrollo, posee la importancia que merece, porque más que un proceso operativo es parte del proceso estratégico de la empresa, no sólo porque delega el cumplimiento de la normativa legal y el pago puntual de las obligaciones salariales, sino porque entiende las necesidades de sus clientes internos para hacer una contribución relevante y tangible al negocio, que responda a sus problemas, retos y oportunidades específicas, cambiando su rol de soporte operativo para convertirse en Socio estratégico del Negocio, a través de la gestión del capital humano creando y manteniendo ventajas competitivas.

Sin embargo, como en toda organización, se plantean retos y estrategias de Capital Humano para lograr el cumplimiento del Marco estratégico que tiene la Empresa.

En este proyecto de Grado se especifican, *los objetivos estratégicos y retos 2007-2011 del Instituto Colombiano del Petróleo, la radiografía de la situación actual en Gestión del Recurso Humano en el Instituto, y el portafolio de servicios que ofrece la Dirección de Relaciones Laborales y Desarrollo (DLD), y dentro de esta, la Regional de Gestión Humana Oriente, exponiendo el resultado que se plantea: **Priorizar y enfocar las necesidades de Recurso Humano en el Desarrollo del Plan Integral de Gestión Humana en el ICP, mediante un sistema de Evaluación, Monitoreo y Control.***

En la siguiente Figura, se muestra un modelo práctico del Planteamiento del Problema para una fácil interpretación de lo que se tiene, lo que se necesita y lo que se plantea con el desarrollo de este proyecto.

Figura 5. Modelo del planteamiento del problema de gestión humana en el ICP. Fuente propia e la autora.

¿Qué ofrece la DLD de ECOPETROL?  
**Portafolio de Servicios**

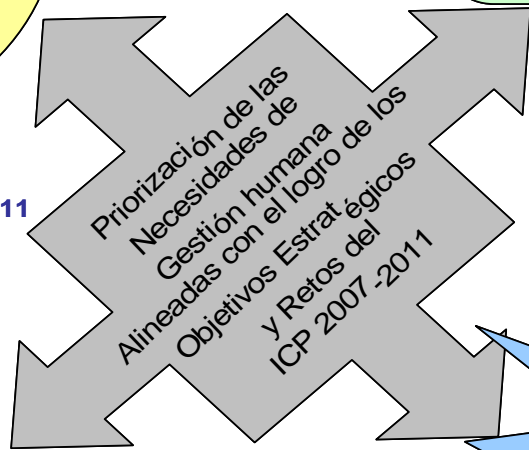
- Análisis Organizacional
- Planeación y control de Planta
- Selección de personal
- Gestión de Desempeño
- Desarrollo de personal
- Compensación y Reconocimiento
- Cultura, clima y bienestar
- Comunicaciones Organizacionales
- Nómina, beneficios y servicios
- Sistemas de Información de Personal
- Asesoría Laboral
- Negociación y Relaciones Sindicales
- Auditoría Laboral
- Atención Integral en Salud
- Optimización Organizacional
- Optimización de Procesos

¿Cómo está el ICP?  
**Diagnóstico Situación Actual**

- \* Proyección Plan de Jubilación al 2010
- \* Necesidades de retención de Personal
- \* Controlar el cumplimiento de las acciones de Desempeño planeadas para el 2007
- \*Garantizar y asegurar el cumplimiento de las acciones de desarrollo planeadas para el 2007
- \*Definición de políticas de compensación que permitan la atracción (personal experto) y retención del personal
- \* Asegurar clima laboral y Organizacional idóneo

¿Qué tiene el ICP?  
**Objetivos Estratégicos y Retos 2007-2011**

	OBJETIVOS	INDICADORES
F I N A N C I A R I A	Maximizar de manera sostenida el valor a la empresa	EVA ICP. Beneficios comprobados de proyectos reconocidos al ICP.
	Asegurar la sostenibilidad de las prácticas claves del negocio.	% Cumplimiento meta sostenibilidad beneficios de proyectos
C L I E N T E S	Asegurar ventajas tecnológicas que apatanquen el crecimiento.	Índice de ventajas tecnológicas (No. de macroactividades derivadas de líneas de investigación aplicados en el negocio).
		Índice de satisfacción del cliente.
I N T E R N A	Asegurar la implementación del modelo de aseguramiento de tecnología y conocimiento	% Cumplimiento de metas del PEGTC
	Generar e incorporar nuevas capacidades tecnológicas	Nuevas capacidades incorporadas. (Cump. Plan Incorporación de capacidades)
	Asegurar la implementación y sostenibilidad de las soluciones tecnológicas.	Cumplimiento del ANS con negocios (incluye aseguramiento y sostenibilidad).
	Operar con excelencia	Recuperación Costos Directos de Funcionamiento Laboratorio Frecuencia de la Accidentalidad Incidentes Ambientales. Índice de ejecución de programa y principales proyectos
A P R E N D I Z A J E	Contar con talento humano de clase mundial	Índice de satisfacción del personal
	Asegurar una gestión efectiva.	Conformidad del sistema de gestión
	Asegurar el conocimiento, la información y la tecnología.	Cumplimiento del plan de aseguramiento del conocimiento del ICP. Índice de aprovechamiento de la información



**RESULTADO Producto**



### 3. MARCO TEÓRICO

Los conceptos que aparecen a continuación corresponden a la revisión bibliográfica en la cual se fundamenta el desarrollo del presente proyecto. Esta fundamentación teórica adopta temas relacionados con la Gerencia de Recurso Humano en las organizaciones, así como las diferentes terminologías utilizadas en ECOPETROL para la Gestión del Talento Humano.

#### 3.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS<sup>8</sup>

La planeación estratégica está orientada al logro de objetivos institucionales dentro de la empresa y tiene como objetivo general la guía de acción misma; es el proceso que consiste en decidir sobre una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas que se orientan para la consecución de dichos objetivos.

La planeación de recursos humanos es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia fuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, dónde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización. También, es un proceso que permite situar el número adecuado de personas calificadas en el puesto adecuado y en el momento adecuado.

Por otra parte, también podemos definir a la planeación de recursos humanos como el sistema que permite ajustar la oferta de personal interna (empleados disponibles) y externa (empleados que se buscan o se han de contratar) a las vacantes que espera tener la organización en un período dado.

La planeación de recursos humanos contribuye significativamente al proceso de dirección estratégica, pues aporta los medios para alcanzar los resultados

---

<sup>8</sup>MEJIA, Caldera Rodolfo; Planeación Estratégica de Recursos Humanos Conceptos y Teoría; Edición electrónica gratuita, <http://www.eumed.net/libros/2006c/219/index.htm>

esperados del proceso de planificación. Las demandas y necesidades de recursos humanos derivan de la planeación estratégica y operativa, y luego son comparadas con las necesidades existentes. Para ello se elaboran programas de reclutamiento, capacitación y reasignación.

La planeación de recursos humanos considera la aplicación del proceso básico de planificación a las necesidades de recursos humanos de una organización. Todo plan de recursos humanos, para que sea eficaz debe basarse en los planes operativos a largo plazo de la organización. Su logro dependerá del grado en el que el departamento de recursos humanos pueda integrar la planificación efectiva de personal en el proceso de planificación global de la empresa.

Para alcanzar plenamente su objetivo, la planeación estratégica de recursos humanos debe considerar lo siguiente:

- Determinar los factores del medio ambiente, es decir, la definición del entorno macro envolvente de la organización tomando en cuenta las características de la actividad económica o rama a la cual pertenece la empresa, las acciones de gobierno que se emprenden en ese sector, el avance tecnológico, las cuestiones sociales y culturales, y sobre todo, las características y penetración en el mercado de los competidores.
- Identificar la misión y los objetivos institucionales.
- Conocer con precisión la estructura y las funciones de la organización.
- Comprender exactamente los programas y los proyectos prioritarios o sustantivos y de apoyo.
- Establecer políticas, procedimientos y programas en materia de administración de recursos humanos.
- Precisar qué requisitos deben reunir el personal, entre otros:
  - Información extra-institucional: Estatus socioeconómico, nivel cultural y problemática familiar.
  - Información intra-institucional: En términos de inventario de recursos humanos, incluyendo habilidades, reclutamiento, selección, contratación,

inducción, desarrollo, sueldos y salarios, relaciones laborales y motivos de salida del personal.

- Elaborar diagnósticos y pronósticos del personal para conocer sus características y planear dotaciones o movimientos futuros.

### **3.1.1 Fases del proceso de planeación de recursos humanos.**

a) Fase de Análisis. La fase de análisis parte del conocimiento exhaustivo de la empresa:

- Organización, en detalle, de las grandes áreas de actividad.
- Funciones de las unidades que constituyen las áreas de actividad.
- Funciones de las categorías o grupos laborales que integran dichas áreas.
- Responsabilidades que corresponde a cada nivel estructural por áreas de actividad.
- Políticas y estrategias generales y específicas.
- La materialización esta de fase requiere disponer de la siguiente información:
- Organigrama general o básico de la empresa actualizado.
- Organigramas de detalle de cada una de las grandes áreas.
- Manuales de funciones de las unidades organizativas que constituyen dichas áreas.
- Manuales de funciones de las categorías que integran dichas áreas.
- Descripción de todos los puestos de trabajo actuales.
- Inventario de la totalidad de puestos de trabajo existentes.
- Resultados de las valoraciones de los actuales puestos de trabajo.

b) Fase de Previsión. El objetivo de esta fase es conocer la situación y necesidades de la empresa en el futuro, los cambios organizativos que se producirán y los derivados de la propia actividad empresarial o del sector. El desarrollo de esta fase implica el estudio de los siguientes aspectos:

- Conocer los organigramas previstos.
- Analizar y describir los puestos de trabajo necesarios en ese futuro.
- Valorar dichos puestos.
- Cuantificar las necesidades de nuevos puestos.

- Preparar las fuentes de reclutamiento internas o externas.
- Diseñar los sistemas idóneos de selección de dicho personal.
- Establecer los planes de formación y desarrollo de los nuevos puestos.
- Preparar las fuentes de reclutamiento internas o externas.
- Diseñar los sistemas idóneos de selección de dicho personal.
- Establecer los planes de formación y desarrollo de los nuevos puestos.

c) Fase de programación. En esta fase se establecen la metodología y procedimiento para la realización de estudios indicados en el punto anterior, la prevención de las distintas actividades, en temporalización y el equipo que llevará a cabo toda la planeación.

d) Fase de realización. Es la fase en la que se ponen en práctica todas y cada una de las actividades indicadas en las fases anteriores

e) Fase de control. Es el análisis, en el tiempo, de las desviaciones que se van produciendo a lo largo del desarrollo del plan.

f) Fase de presentación de Resultados. Es la información referente a los puestos de trabajo.

**3.1.2 Pasos del proceso de planeación de recursos humanos.** La planeación de recursos humanos consta de cuatro pasos:

1. Determinar la repercusión de los objetivos de la organización en unidades organizativas: Los planes de recursos humanos se deben basar en los planes estratégicos de la organización. Las necesidades específicas de los recursos humanos, expresadas en cantidad y características de los empleados, deben derivarse de los objetivos de la organización en conjunto.

El proceso de generación de objetivo comienza con la definición de la misión de la organización, que define la actividad actual y futura de la misma. A partir de ésta se elaboran los objetivos y estrategias a largo plazo que posteriormente sirven para

elaborar los objetivos a corto plazo. Estos suelen ir ligados a un calendario y se expresan en términos cuantitativos, de ellos se derivan los objetivos de las divisiones y departamentos.

**2.** Definir las habilidades, conocimientos y número total de empleados (demanda de recursos humanos) necesarios para alcanzar los objetivos de la organización y de los departamentos: Una vez que se han definido los objetivos de la organización, sus divisiones y departamentos, los directivos deben determinar las habilidades y conocimientos requeridos para alcanzarlos. La clave no es considerar las habilidades y capacidades de los empleados actuales, sino más bien en determinar las que se requieren. Una base para poder determinar esto es basándose en la descripción de puestos actuales, que ayudan a determinar los requerimientos y conocimientos necesarios. El paso final de esta fase es expresar las habilidades y capacidad necesarias en forma de tipos y número de empleados.

**3.** Determinar las necesidades adicionales (netas) de recursos humanos a la luz de los recursos humanos actuales de la organización: Una vez determinados los tipos y números de empleados necesarios, las estimaciones deben ser analizadas de acuerdo a los recursos humanos actuales y previstos de la organización. Este proceso supone un análisis detallado del personal actualmente empleado y una previsión de los cambios esperados.

**4.** Desarrollar planes de acción para atender las necesidades previstas de recursos humanos: Una vez que se han determinado las necesidades de recursos humanos se deben desarrollar planes de acción para el logro de los resultados deseados.

Si las necesidades netas requieren un aumento de personal, se deben hacer planes de reclutamiento, selección, orientación y formación del número y tipos específicos de personal requeridos.

Si se procede a una reducción de personal, se deben desarrollar planes para el ajuste necesario. Hay cuatro formas básicas de reducir el total de empleados:

- a) Suspensión de contratos. Esta supone que lo más probable es que el empleado reanude su trabajo en una fecha posterior.
- b) Extinción de contratos. Esta supone que el contrato del empleado ha sido finalizado, sin posibilidad de que éste reanude su trabajo en una fecha posterior.
- c) Incentivos a la jubilación anticipada. En este caso, la empresa desarrolla planes de incentivo.
- d) Incentivo al abandono voluntario.

### **3.2 ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS<sup>9</sup>**

En la gestión de organizaciones, se llama recursos humanos al conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, desarrollar, emplear y retener a los colaboradores de la organización.

La Administración de recurso humano es el proceso administrativo aplicado al acercamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general

Generalmente la función de recursos humanos está compuesta por áreas tales como reclutamiento y selección, compensaciones y benéficos, capacitación y desarrollo y operaciones. Dependiendo de la empresa o institución donde la función de Recursos Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados, el manejo de las relaciones con sindicatos, etc. Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los Recursos humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como:

- Comunicación Organizacional
- Liderazgo

---

<sup>9</sup>CHIAVENATO, Idalberto; Gestión del talento Humano, El nuevo papel de los Recursos Humanos en la Organización. Editorial MC Graw Hill, 1era Edición.

- Trabajo en Equipo
- Negociación
- Cultura
- Sistema de Administración de Recursos Humanos (SARH)

**3.2.1 Reclutamiento De Personal<sup>10</sup>.** El reclutamiento corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del Mercado de RH. El reclutamiento funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades trabajo en el MRH. El reclutamiento, como ocurre al proceso de comunicación, es un proceso de doble vía que comunica y divulga las oportunidades de empleo, al tiempo que atrae los candidatos para el proceso selectivo. Si el reclutamiento solo comunica y divulga, no alcanza sus objetivos básicos. Es fundamental que atraiga candidatos para seleccionar.

- **Reclutamiento interno y externo**

*El reclutamiento interno* se aplica a los candidatos que trabajan en la organización, es decir, a los empleados, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras.

*El reclutamiento externo* se dirige a candidatos que estén en la MRH, fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección de personal.

- **Fuentes de Reclutamiento**

Son todos los medios o áreas que utiliza la empresa para realizar el proceso de reclutamiento.

- Amigos de Empleados Actuales
- Servicios Públicos de Empleos
- Los Centros e Institutos de Educación y Formación:
- Laborales: Sindicatos.
- Academias varias.

---

<sup>10</sup>CHIAVENATO, Idalberto; Gestión del talento Humano, El nuevo papel de los Recursos Humanos en la Organización. Editorial MC Graw Hill, 1era Edición.

- Universidades.
- Institutos Tecnológicos de Educación Superior.
- Agencias de Empleos Privadas
- Anuncios: Los anuncios de prensa, son de dos clases: el anuncio "abierto" que identifica el nombre de la compañía que solicita trabajadores y el anuncio "ciego", en el que al aspirante se le pide que escriba a un Apartado Postal al cuidado del periódico. Se han entablado controversias acerca de cual es el mejor tipo de anuncios; pero por lo general, la respuesta justa es que, al parecer, la compañía debería identificarse si desea un solicitante de calidad elevada.
- Promociones Dentro de la Compañía

**3.2.2 Selección De Personal<sup>11</sup>.** Es la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, es escoger entre candidatos reclutados a los más aptos para ocupar cargos vacantes en las empresas tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la rentabilidad de la organización.

• **Técnicas y Métodos de Selección**

La Selección debe basarse en técnicas, estos son medios con los cuales se busca información sobre el candidato y sus características personales que demandarían mucho tiempo para ser obtenidos mediante simple observación de su actividad cotidiana. Por otro lado, se debe recoger información acerca del cargo que se pretende suplir el cual puede hacerse a través de:

- Análisis del Cargo: la cual dará información con respecto a los requisitos y a las características que debe poseer el aspirante al cargo.
- Aplicación de la Técnica de los Incidentes Críticos: Consiste en anotar sistemática y rigurosamente todos los hechos y comportamientos de los ocupantes de cargo considerado, que han producido un mejor o peor desempeño en el trabajo. Esta técnica busca identificar las características

---

<sup>11</sup>CHIAVENATO, Idalberto; Gestión del talento Humano, El nuevo papel de los Recursos Humanos en la Organización. Editorial MC Graw Hill, 1era Edición.  
[http://www.arearh.com/rrhh/gestion\\_humana.htm](http://www.arearh.com/rrhh/gestion_humana.htm)

deseables (que mejoran el desempeño) y las no deseables (que empeoran el desempeño) en los nuevos candidatos.

- Análisis de la solicitud de empleado: Consiste en la verificación de los datos consignados en la solicitud a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y características que el aspirante al cargo debe poseer.
- Análisis de cargo en el mercado: Consiste en examinar en otras compañías los contenidos, requisitos y las características de un cargo que va a crearse en la empresa, de la cual no se tiene definición.
- Hipótesis de trabajo: Esta técnica se utiliza en caso de que ninguna de las alternativas anteriores pueda aplicarse. Consiste en una predicción aproximada del contenido del cargo y su exigibilidad con relación al ocupante.

Las técnicas de selección pueden ser clasificadas en:

1. Entrevista de selección.
2. Pruebas de conocimiento o capacidad.
3. Test psicométrico.
4. Técnicas de simulación.

#### • **Proceso de Selección**

Esta etapa se inicia con la contestación de la solicitud de servicio, continuándose con una primera entrevista, la cual tiene por objeto:

- Obtener información del candidato entrevistado sobre: Apariencia personal, defectos físicos evidentes, modales, gestos, fluidez verbal, control emocional, índices sobre su nivel de inteligencia, capacidad de razonamiento, nivel cultural, conducta durante la entrevista.
- Detectar interés real del candidato por el cargo (razones de prestigio, accesibilidad -fácil traslado-, sueldo, condiciones socio-económicas que brinda la empresa, imagen de la empresa o falta de otras perspectivas laborales, expectativa de cubrir una inminente necesidad económica).
- Conocer los detalles de la historia laboral del entrevistado: Permanencia en cada uno de sus empleos, causa de rescisión del contrato de trabajo, cambios de sueldos, promociones, conflictos laborales.

- Suministrar al candidato los detalles del requerimiento de personal (causas que originan la solicitud) asimismo la información sobre el cargo, localización, ubicación estructural (rango, nivel), breve descripción de las tareas, sueldos y condiciones socio-económicas que acompañan al cargo responsabilidad del cargo, horario.

La totalidad de ofertas de servicio que han sido obtenidas a través de las diferentes fuentes de reclutamiento, nos van a permitir organizar tres grupos de candidatos:

- Aquellos que reúnen las condiciones para ocupar el puesto (candidatos elegibles).
- Aquellos que se estiman dudosos para ocupar el puesto (previsto en caso de fallar los candidatos posibles).
- Aquellos que no reúnen las condiciones mínimas requeridas (no aptos).

*Elección del personal:* La selección final del candidato procede del superior inmediato del cargo a cubrir, tomando en cuenta los resultados alcanzados en las distintas pruebas y de la entrevista que el interesado (supervisor) ha tenido con el candidato.

#### • **Pasos del Proceso de Selección**

El proceso de selección se inicia con el estudio de las solicitudes de empleo llenadas por los aspirantes y recabados en el proceso de reclutamiento. Se utiliza para obtener información importante acerca de los aspirantes al cargo.

- Entrevista Inicial: Una vez que hallan sido revisadas y estudiadas las solicitudes de empleo; se procederá a realizar una entrevista inicial la cual permitirá escoger al candidato que mejor se ajuste a las complejidades y requerimientos de capacidad y personalidad del cargo.
- Las Pruebas: Su objetivo es comprobar la capacidad, destreza y habilidades del aspirante mediante pruebas prácticas y objetivas, también se utilizan pruebas psicotécnicas para determinar vocaciones, inclinaciones, aspiraciones del líder, etc.

- Examen Médico: La finalidad de este paso es conocer si el aspirante reúne las condiciones físicas y de salud, requeridas para el buen desempeño del cargo. Es en esta fase donde la empresa le interesa conocer el estado de salud física y mental del aspirante, comprobar la agudeza de los sentidos, especialmente vista y oído. Descubrir enfermedades contagiosas, investigar enfermedades profesionales, determinar enfermedades hereditarias, detectar indicios de alcoholismo o uso de drogas, prevención de enfermedades, para evitar indemnización por causas de riesgos profesionales, etc.
- Entrevista Final: Esta entrevista es realizada por los supervisores o jefes de unidad en donde existe la vacante y en ellas podrán saber si el aspirante reúne los requisitos del oficio que solamente ellos conocen, pues la decisión de rechazar o contratar la toman los ejecutivos de líneas con los supervisores.
- Contratación: Esta fase es netamente formal, aquí se le informará sobre sueldo, prestaciones sociales, duración del contrato, luego se le presentará a sus jefes y compañeros de trabajo y se le señala su lugar físico y jerárquico dentro de la organización.

- **Inducción de Personal**

Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso (puede aplicarse asimismo a las transferencias de personal), durante el período de desempeño inicial ("periodo de prueba").

El objetivo principal de la inducción es brindar al trabajador una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines o razón social de la empresa y organización y la estructura de ésta. La orientación debe perseguir estimular al nuevo empleado para que pueda integrarse sin obstáculos al grupo de trabajo de la organización. Exige, pues, la recepción favorable de los compañeros de labores que pueda lograrse una coordinación armónica de la fuerza de trabajo.

Todo programa de inducción debe comprender la siguiente información de manera general:

- Información sobre la empresa/ organismo:
- Misión y Visión.

- Historia
- Actividad que desarrolla. Posición que ocupa en el mercado.
- Filosofía – Objetivos.
- Organigrama General
- Disciplina Interior:
  - Reglamentos de régimen interior (identificación para control de entrada y salida de personal, de vehículos, de uso de las instalaciones)
- Derechos y Deberes.
- Premios y sanciones. Disciplina.
- Ascensos.
- Comunicaciones/ personal:
  - Fuerza laboral (obreros – empleados).
  - Cuadros directivos.
  - Representantes del personal.
  - Subordinados.
  - Compañeros.
- Servicios y ventajas sociales (beneficios socio-económicos) que brinda.
- En cuanto al cargo específico que va a desempeñar el trabajador es preciso resaltar la siguiente información:
  - Explicación de las actividades a su cargo y su relación con los objetivos de la empresa.
  - Retribución (sueldo, categoría, nivel, rango, clasificación) posibilidades de progreso.
  - Rendimiento exigible: Información sobre medidas a aplicar sobre rendimiento en el cargo.
  - Información sobre las funciones que cumple la Unidad a la cual está adscrito.
  - Seguridad, normas, reglamentos y funciones que debe cumplir para preservar su seguridad personal y la del resto del personal.

**3.2.3 Desempeño de Personal**<sup>12</sup> . La motivación es de importancia para cualquier área, si se aplica en el ámbito laboral se puede lograr que los empleados motivados, se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo. Una persona satisfecha que estima su trabajo, lo transmite y disfruta de atender a sus clientes, si eso no es posible, al menos lo intentará.

La motivación es un elemento importante del comportamiento organizacional, que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador, permitiéndole sentirse mejor respecto a lo que hace y estimulándolo a que trabaje más para el logro de los objetivos que interesan a la organización.

Así mismo, **la evaluación del desempeño** constituye una técnica de dirección imprescindible en el proceso administrativo. Mediante ella se pueden encontrar problemas en el desenvolvimiento del trabajo del recurso humano.

Así mismo, la apreciación del desenvolvimiento de una persona en el cargo al cual ha sido asignado es útil para determinar si existen problemas en relación a la supervisión del personal, a su integración a la organización, desacuerdos, como el desaprovechamiento del potencial humano quien podría desempeñarse mejor en otro cargo, etc. En resumidas cuentas, puede decirse que la evaluación del desempeño es determinante para verificar si la política de recursos humanos de una organización es la correcta o no.

Por tal razón, **una evaluación del desempeño** trae beneficios tanto al que lo realiza como al que se le aplica. Para un supervisor es de suma importancia evaluar a sus empleados, ya que puede determinar fortalezas y debilidades, tomar medidas correctivas, establecer una comunicación más fluida y directa con los mismos para mejorar su desarrollo en la labor que se está realizando. Y lo más importante, se mejoran las relaciones humanas en el trabajo al estimular la productividad y las oportunidades para los subordinados.

---

<sup>12</sup>CHIAVENATO, Idalberto; Gestión del talento Humano, El nuevo papel de los Recursos Humanos en la Organización. Editorial MC Graw Hill, 1era Edición.

En conclusión, la Evaluación de Desempeño es un procedimiento sistemático y periódico de comparación del desempeño de una persona en su trabajo contra una pauta de eficiencia establecida por la supervisión, donde se evalúan las actitudes, conductas, la forma en que el empleado aplica sus conocimientos, habilidades y experiencia; y se califica el modo en que el empleado lleva a cabo el trabajo prescindiendo por completo del puesto que ocupa en la organización.

Los propósitos de la evaluación de desempeño son:

- Control y evaluación de los procesos de selección incorporación, capacitación y entrenamiento de personal
- Un medio de comunicación diferente
- Una oportunidad de identificar puntos fuertes y débiles de la organización
- Distribución equitativa de estímulos salariales
- Identificar oportunidades de mejora, el potencial de la gente, la necesidad de tomar acciones correctivas
- Estimular a los empleados para asumir nuevos desafíos
- Reconocer causas que afectan al desempeño de la gente
- Referencia importante para la planificación de la carrera personal
- Detectar necesidades de nuevos programas de capacitación
- Efectuar rotaciones de puestos para permitir un mejor aprovechamiento de los puntos fuertes de la gente

**3.2.4 Desarrollo de personal.** Los directivos deben considerar a los empleados como el recurso más valioso de la organización e invertir en ellos, proporcionándoles continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades. Esto se conoce como desarrollo de personal e incluye aquellas actividades designadas a capacitar y motivar al empleado para ampliar sus responsabilidades dentro de la organización.

El desarrollo del personal es el resultado acumulado de las interacciones diarias entre los directivos y el trabajador. Es un proceso continuo que se realiza durante un largo periodo de tiempo. El factor más importante para desarrollar la capacidad del

personal es crear un entorno en el que se logre la cooperación, comunicación y un intercambio abierto de ideas.

Para desarrollar las habilidades del personal los directivos tienen un gran número de oportunidades para mejorar el desempeño, motivación y habilidad de personal mediante técnicas de desarrollo dentro y fuera del trabajo, éstas incluyen:

- Ampliar las responsabilidades del personal mediante una delegación y supervisión efectivas.
- Incrementar la participación de los empleados en la toma de decisiones en áreas que afecten su trabajo y dar el reconocimiento apropiado a su contribución
- Alentar las iniciativas y sugerencias individuales para mejorar el desempeño del programa.
- Proporcionar retroalimentación frecuente y positiva para desempeñar nuevas responsabilidades.
- Establecer un programa para la promoción de los empleados como parte del paquete de beneficios de la organización.
- Utilizar la interacción diaria con el personal y reuniones para impartir y compartir nuevos conocimientos y experiencias.
- Permitir a los empleados asistir a cursos, seminarios, congresos y conferencias.
- Organizar intercambios internos.
- Proporcionar materiales de lectura para estudio.
- Dar capacidad básica y de apoyo regularmente, así como capacidad específica.
- Desarrollar un programa de rotación de trabajo que permita que unos aprendan de otros dentro de la organización.

## **Capacitación<sup>13</sup>**

La capacitación en el orden laboral es el conjunto de actividades a través de las cuales se incrementa el conocimiento y la aptitud de un empleado en el desempeño de las tareas asignadas.

La capacitación permite incrementar la productividad, contribuye a un incremento de la moral, asegura la estabilidad de la organización y su flexibilidad, contribuye a incentivar, reduce la necesidad de supervisión y reduce notablemente los niveles de fallos o errores.

Los administradores deben tener en cuenta la importancia de la capacitación para la actualización a fin de reforzar las habilidades que tienen los trabajadores y ponerlos al día en los avances de su campo. Además, reunir al personal les permite intercambiar ideas y escuchar sugerencias y ello puede representar una experiencia que fortalezca al equipo. En general, los trabajadores disfrutan cuando reciben capacitación adicional, ya que es una forma de lograr su desarrollo y de motivarlos.

Cuando en una evaluación del desempeño laboral las observaciones del administrador revelan un desempeño no satisfactorio del trabajo o un problema de desempeño, se tiende a considerar la capacitación como la manera de resolver el problema. Mientras que la capacitación puede resolver de una manera apropiada muchos problemas de desempeño, hay tantos otros que no se solucionan con la capacitación y más bien pueden tratarse con una mejor supervisión.

**Tipos de capacitación:** Puede ser manera formal o informal, la informal consta de un conjunto de instrucciones que se dan sobre la marcha por su superior, sin embargo, la capacitación formal es una solución cara, y no hay que considerar a la capacitación como la solución para todos los problemas de desempeño.

Un programa de capacitación tendrá diferentes necesidades de personal y por consiguiente distintos requerimientos de capacitación, dentro de sus niveles. A

---

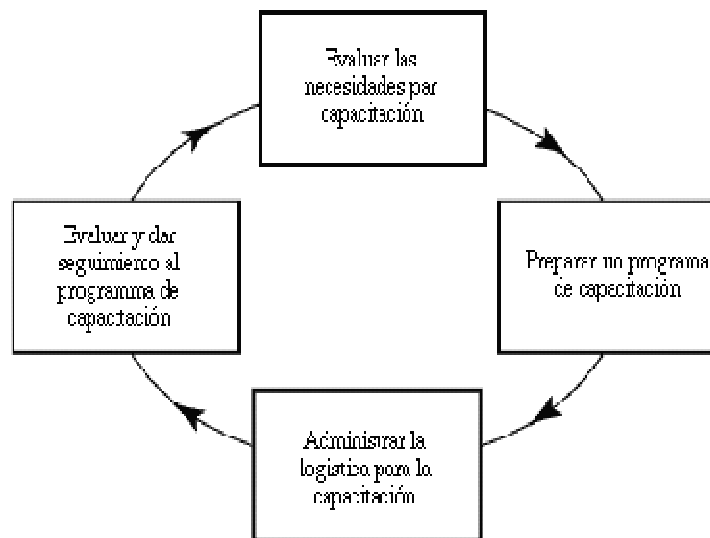
<sup>13</sup><http://www.monografias.com/trabajos25/desarrollo-y-capacitacion/desarrollo-y-capacitacion.shtml>

medida que el programa se amplía e incorpora nuevo personal y áreas, se requerirá capacitación adicional. La administración tendrá que ser más eficiente y el personal necesitará formarse para desarrollar y manejar programas más sofisticados mientras la organización madura y enfrenta temas más complejos tales como: la capacidad financiera, mayor dificultad para atraer nuevos clientes, mejora en la calidad de los servicios, etc.

Por esta razón, para que la empresa realice un adecuado diseño y planeación del programa de capacitación debe tener un conocimiento para:

- Determinar la necesidad de capacitación de un empleado;
- Establecer los requerimientos de la capacitación;
- Preparar un programa de capacitación;
- Escribir una propuesta para solicitar fondos para capacitación del personal;
- Apoyar la logística de la capacitación;
- Evaluar un programa de capacitación;
- Hacer seguimiento cuando termine el programa de capacitación.

Figura 6. Diseño y Planeación de un Programa de Capacitación



Fuente. <http://www.monografias.com/trabajos25/desarrollo-y-capacitacion/desarrollo-y-capacitacion.shtml>

**3.2.5 Clima Laboral<sup>14</sup>** . De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

A fin de comprender mejor el concepto de clima organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

---

<sup>14</sup>CHIAVENATO, Idalberto; Gestión del talento Humano, El nuevo papel de los Recursos Humanos en la Organización. Editorial MC Graw Hill, 1era Edición.  
<http://www.monografias.com/trabajos6/medicli/medicli2.shtml>

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Las herramientas más comunes para medir el clima son las siguientes:

Observar el trabajo. La observación directa de qué y cómo los empleados trabajan en el día a día es una forma muy precisa y completa de medir el clima organizativo. Observadores formados pueden codificar estas observaciones para dimensiones clave del clima de cada unidad. También pueden valorar factores del ambiente de trabajo (físico o no) que afectan al desempeño de los empleados.

Entrevistar a varios miembros de los equipos. Las entrevistas llevadas a cabo por expertos, pueden sustituir a las observaciones directas. Los datos de estas entrevistas son de muy diversa índole, lo que facilita la labor de análisis de modelos y tendencias marcadas a lo largo del tiempo con información obtenida de una sola sesión. Para ello es necesario que los directivos muestren un alto grado de disponibilidad.

Hacer una encuesta escrita. Se trata de la forma más eficiente a través de cuestionarios por que permite recoger información de mucha gente en poco tiempo.

**3.2.6 Compensación Salarial<sup>15</sup>.** La compensación (sueldos, salarios, prestaciones) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del departamento de personal garantiza la satisfacción de los

---

<sup>15</sup> <http://www.monografias.com/trabajos6/medicli/medicli2.shtml>

empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. En los casos graves, el deseo de obtener mejor compensación puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas o conducir a los empleados a buscar un empleo diferente. Además, el escaso interés que despierte una función compensada pobremente puede llevar a ausentismo y otras formas de protesta pasiva.

#### **Objetivos de la administración de las compensaciones:**

- Adquisición de personal calificado. Las compensaciones deben ser suficientemente altas para atraer solicitantes.
- Retener empleados actuales. Cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta.
- Garantizar la igualdad. La igualdad interna se refiere a que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos; la igualdad externa significa compensaciones análogas a las de otras organizaciones.
- Alentar el desempeño adecuado. El pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades.
- Controlar costos. Un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga el personal adecuado a los más bajos costos.
- Cumplir con las disposiciones legales.
- Mejorar la eficiencia administrativa. Al cumplir con los otros objetivos, el departamento de personal alcanza su eficiencia administrativa.

### **3.3 HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN Y CONTROL EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA**

#### **3.3.1 Balanced Scorecard enfocado en la planeación de gestión humana<sup>16</sup>.**

Balanced Scorecard es la principal herramienta metodológica que traduce la

---

<sup>16</sup><http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>

estrategia en un conjunto de medidas de la actuación, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición. Por esta razón, es importante que deba ser incluida en una adecuada planeación de gestión humana.

### Beneficios

El Balanced Scorecard induce una serie de resultados que favorecen la administración de la compañía, pero para lograrlo es necesario implementar la metodología y la aplicación para monitorear y analizar los indicadores obtenidos del análisis. Entre otros podemos considerar las siguientes ventajas:

- Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- Comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- Redefinición de la estrategia en base a resultados.
- Traducción de la visión y estrategias en acción.
- Favorece en el presente la creación de valor futuro.
- Integración de información de diversas áreas de negocio.
- Capacidad de análisis.
- Mejoría en los indicadores financieros.
- Desarrollo laboral de los promotores del proyecto.

### ¿Qué es Balanced Scorecard?

Puede entenderse al BSC como una herramienta o metodología, lo importante es que convierte la visión en acción mediante un conjunto coherente de indicadores agrupados en 4 categorías de negocio.

Las 4 categorías de negocio son: *Financieras, Clientes, Procesos Internos y Formación y Crecimiento*. BSC sugiere que estas perspectivas abarcan todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de una empresa y deben ser considerados en la definición de los indicadores. De acuerdo a las características propias de cada negocio pueden existir incluso más, pero difícilmente habrá menos de las mencionadas.

El equilibrio entre los indicadores es lo que da nombre a la metodología, pues se presenta un balance entre los externos relacionados con accionistas y clientes, y los internos de los procesos, capacitación, innovación y crecimiento; también existe un equilibrio entre indicadores de resultados, los cuales ven los esfuerzos (principalmente económicos) pasados e indicadores que impulsan la acción futura (capacitación, innovación, aprendizaje, etc.).

#### Perspectivas del Balanced Scorecard

A pesar de que son 4 las perspectivas que tradicionalmente identifican un BSC, no es indispensable que estén todas ellas; estas perspectivas son las más comunes y pueden adaptarse a la gran mayoría de las empresas que no constituyen una condición indispensable para construir un modelo de negocios.

**Perspectiva financiera.** Históricamente los indicadores financieros han sido los más utilizados, pues son el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor añadido económico, de hecho, todas las medidas que forman parte de la relación causa-efecto, culminan en la mejor actuación financiera.

**Perspectiva del cliente.** Como parte de un modelo de negocios, se identifica el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto. La perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo.

Brinda información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, obtener cuota de mercado, rentabilidad, etc. "La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior." (Kaplan & Norton)

**Perspectiva procesos internos.** Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa. Esos procesos en los que se debe ser excelente son los que identifican los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de una forma perfecta, y así influyan a conseguir los objetivos de accionistas y clientes.

**Perspectiva de formación y crecimiento.** Es la perspectiva donde más tiene que ponerse atención, sobre todo si piensan obtenerse resultados constantes a largo plazo.

Aquí se identifican la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Hay que lograr formación y crecimiento en 3 áreas: *personas, sistemas y clima organizacional*. Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores.

#### ¿Cómo se usa?

Todo lo que pasa en cualquier empresa es un conjunto de hipótesis sobre la causa y efecto entre indicadores. Cualquier acción que se ejecute tendrá un impacto directo sobre otra variable; es por esto, que la perspectiva de formación y crecimiento es la base que permite crear la infraestructura necesaria para crecer en las otras perspectivas. Lo importante es saber que ninguna perspectiva funciona en forma independiente, sino que puede iniciarse una acción con alguna de ellas y repercutirá sobre todas las demás.

- *Definición de Visión y Estrategias.* El punto inicial para poder diseñar un modelo de BSC es la definición de la visión y estrategias, no es sencillo; sin embargo, normalmente la gente llega a acuerdos en este sentido, pues son muy genéricos los objetivos de crecimientos que se persiguen. Donde la mayoría tropieza es en la interpretación de las estrategias. Por ejemplo, el crecimiento de la empresa difícilmente sería cuestionable, pero para algunos, el crecimiento puede significar aumento geográfico, para otros mayores ingresos o incremento de empleados.
- *Definición de Indicadores.* Entendida la visión y estrategias de la empresa es posible determinar los objetivos que hay que cumplir para lograr la estrategia y aterrizarlos en indicadores. Es importante que los indicadores no controlen la actividad pasada solamente, los indicadores deben reflejar los resultados muy puntuales de los objetivos, pero también deberán informar sobre el avance para alcanzar esos objetivos.

- *Implementación del BSC.* Una vez definido el modelo de negocio y los indicadores de acción y resultados, es posible implementar el BSC de dos formas:
  - *Modelo de control y seguimiento.* En caso de que la visión, estrategias e indicadores estén perfectamente definidos y acordados, el BSC puede implementarse como un tradicional modelo de análisis por excepción. Se da un seguimiento puntual sobre los avances en el logro de las estrategias con respecto a lo planteado y el BSC libera una cantidad de trabajo importante al directivo, al realizar análisis por excepción de aquellos procesos conocidos que, eventualmente, requieren de más tiempo para su análisis; un análisis que solo se da cuando no corresponden los datos con el objetivo.
  - *Modelo de aprendizaje organizativo y comunicación.* En empresas donde no existe un acuerdo unánime, que están en crecimiento o se quiere aprovechar el potencial de los empleados sin perder el control de la empresa, el BSC no debe utilizarse como un modelo de control, sino como un modelo de aprendizaje, un modelo proactivo que enriquezca las definiciones originales. En este caso, los valores de los indicadores pueden aprovecharse para adecuar la estrategia planteada originalmente y, por extensión, los rumbos de la empresa. A diferencia del modelo de control, el estratega necesita constantemente analizar los indicadores y tomar decisiones que reorienten los esfuerzos para obtener máximos beneficios.
  
- *Feedback y aprendizaje estratégico.* En uno de los aspectos más innovadores, El feedback sugiere aprendizaje estratégico, que es la capacidad de formación de la organización a nivel ejecutivo, es el poder "aprender la forma de utilizar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica."

#### Objetivos típicos de un BSC

- Obtener claridad y consenso alrededor de la estrategia
- Alcanzar enfoque
- Desarrollar liderazgo
- Intervención estratégica
- Educar a la organización

- Fijar metas estratégicas
- Alinear programas e inversiones
- Para enlazarlo al sistema de incentivos
- Mejorar el sistema de indicadores actuales
- Mantenernos enfocados estratégicamente y evaluar la gestión estratégica

**3.3.2 Estructura de Control de Gestión (ECG) <sup>17</sup>** . Una **ESTRUCTURA DE CONTROL DE GESTIÓN (ECG)** es una herramienta gerencial que permite un eficiente control de la gestión a todos los niveles de la organización a través de la integración planeada y sistemática de cada uno de sus elementos: Planes/programas, reuniones, reportes, indicadores claves de desempeño y sistemas de información.

- **Elementos de la Estructura de Control de Gestión<sup>18</sup>**

**1. Pronóstico/ Planes / Programas**

Se considera un pronóstico/plan/programa un esfuerzo de visión futura en un período de tiempo determinado.

- Pronóstico: Son las tendencias más probables de visión futura de las variables macro del entorno de la compañía. Se considera pronóstico un espacio de tiempo superior a un año, típicamente se realizan pronósticos a 5, 10 o 20 años. Los pronósticos son el input más importante para poder construir los planes.
- Planes: Son el resultado del análisis detallado de la variables internas de la compañía en los cuales se proyectan los objetivos, los indicadores, las metas y las actividades e hitos claves que deben llevarse a cabo a fin de garantizar su cumplimiento. Por efectos presupuestales y de cambio del entorno económico, las compañías usualmente elaboran planes detallados a 1 año.

---

<sup>17</sup> Pasos para implementar una Estructura de Control de Gestión Exitosa. Fuente Refinería de Barrancabermeja - proceso de mantenimiento y confiabilidad de la GCB

<sup>18</sup> Pasos para implementar una Estructura de Control de Gestión Exitosa. Fuente Refinería de Barrancabermeja - proceso de mantenimiento y confiabilidad de la GCB

- Programas: En términos generales el plan es el Qué, por tanto debe tener establecido en forma detallada las metas generales en términos de calidad, cantidad y tiempo; el programa es el Cómo se llevará a cabo el plan y por lo tanto, debe tener muy bien definidas las metas de corto plazo, las actividades asociadas, los hitos, fechas claves y los responsables de su cumplimiento. Típicamente se establecen programas mensuales, semanales, diarios y/o turno a turno a fin de dar estricto cumplimiento a las metas establecidas en los planes.

## **2. Reuniones sistemáticas:**

Son espacios cortos en los que las personas responsables por los resultados, se reúnen con el propósito exclusivo de revisar los reportes y sus indicadores. Para asegurar su efectividad, previamente los participantes deben haber suministrado la información sobre los indicadores de desempeño. En el caso de que algún indicador de desempeño se encuentre en rojo, es decir, por fuera de la meta, el responsable deberá llevar un plan de acción definido a fin de reorientar el resultado y garantizar el logro de la meta. Las reuniones sistemáticas del ECG se diferencian de las reuniones ineficaces en el sentido que de los participantes no se reúnen a dar explicaciones o excusas de por qué no lograron la meta, sino en el establecimiento de un plan concreto para superar las barreras y lograr el resultado deseado.

## **3. Reportes:**

Son un formato previamente establecido para consolidar de manera sencilla y ordenada todos los indicadores de desempeño agrupados por áreas críticas o perspectivas de los Tableros Balanceados de Gestión (TBG).

En el pasado los reportes eran por lo general documentos extensos y descriptivos en donde se plasmaban explicaciones y justificaciones sobre el desempeño de los indicadores. Muchos de estos reportes reposan en los anaqueles de los altos ejecutivos a la espera de su lectura. Los reportes de la ECG se caracterizan por permitir de manera ágil, ejecutiva y visual, identificar el desempeño de cada uno de los indicadores. La técnica consiste en utilizar los colores del semáforo para identificar los indicadores que están en verde, es decir, cumpliendo las metas y en

especial los que están en rojo por fuera de las metas, permitiendo enfocarse en establecer las acciones necesarias a fin de alcanzar la meta planeada.

#### **4. Indicadores claves de desempeño:**

Los indicadores clave de desempeño son el elemento angular de la ECG, teniendo en cuenta que la gestión de la compañía se mide a través de ellos; un principio gerencial es que “Si no lo puedes medir, no lo puedes mejorar”, puesto que los indicadores clave de desempeño, te ayudan a monitorear algo para que se puedan tomar decisiones y acciones de mejoramiento. Ellos nos ayudan a gestionar el negocio más efectivamente.

Las características principales de un indicador clave de desempeño inteligente son:

- Específico
- Medible
- Alcanzable
- Realista
- Relacionado con el tiempo

#### **5. Sistemas de información / Herramientas metodológicas:**

Los sistemas de información, son el software oficial utilizado en cada uno de los procesos de negocio utilizados como fuente de los datos requeridos en el cálculo de indicadores para conformar los reportes que se analizan en cada una de las reuniones sistemáticas establecidas.

### **3.4 TERMINOLOGÍA DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA DE ECOPETROL<sup>19</sup>**

✓ **Plan de desarrollo:** Es la relación de acciones de desarrollo requeridas para mejorar las competencias técnicas, organizacionales y gerenciales, que se

---

<sup>19</sup> Políticas y Normas de Desarrollo de Personal. Dirección de Relaciones Laborales y Desarrollo de ECOPETROL.

<http://www.ecopetrol.com.co/contenido.aspx?conID=38394&catID=262>

concretan entre el jefe y el colaborador<sup>20</sup> de acuerdo con los requerimientos de resultados del cargo en la etapa de planeación de la gestión de cada funcionario.

✓ **Competencias:** son comportamientos observables y medibles fruto de la aplicación de conocimientos, habilidades y actitudes que posibilitan un desempeño superior.

✓ **Las competencias organizacionales:** Son el conjunto compartido de conocimientos, habilidades y actitudes que marcan la cultura y permiten el cumplimiento de la estrategia corporativa con altos estándares de desempeño.

✓ **Las competencias gerenciales:** Son los comportamientos requeridos en las personas que ejercen cargos de dirección y supervisión.

✓ **Competencia Técnica:** Es una capacidad real, susceptible de valoración y cuantificación para realizar exitosamente una actividad laboral específica y plenamente identificada (“saber hacer”, “saber usar” o “saber producir”.)

✓ **Desempeño:** Es la unidad de medición del cumplimiento de las funciones y el logro exitoso de los resultados requeridos en un cargo, dentro de la estructura general, organizacional y funcional de una Empresa.

✓ **Eventos de Capacitación:** Acciones de desarrollo realizadas en forma presencial o a través de medios virtuales, tales como diplomados, cursos, conferencias, seminarios, congresos, talleres, etc. Pueden desarrollarse con instructores internos o con entidades externas.

✓ **Formación en el trabajo:** Proceso de aprendizaje codirigido, basado en la práctica o experiencia de una o varias actividades específicas, orientado a la adquisición o desarrollo de habilidades, a través de “aprender haciendo”. Incluye acciones de desarrollo tales como entrenamiento en el cargo, rotación, traslado,

---

<sup>20</sup> Empleado directo de ECOPETROL

pasantía, etc.; por un lapso de tiempo prudencial deberá estar acompañado el aprendiz, de una persona que desarrolle la (s) actividad (es) de cuyo objeto se trata el aprendizaje.

✓ **Autodesarrollo:** Acciones de desarrollo autogestionadas con base en el compromiso del propio funcionario, para adquirir o perfeccionar las competencias, técnicas, organizacionales o gerenciales requeridas por el cargo. Comprende entre otros la lectura, el análisis de libros, revistas, investigaciones, a través de medios audiovisuales o virtuales, entre otros.

✓ **Instrucción o tutoría:** Acciones de transferencia de conocimiento o apoyo al desarrollo de habilidades de otras personas, realizadas en forma presencial o virtual por funcionarios de la Empresa que poseen competencias en un alto nivel de desarrollo.

## **4. DESARROLLO DEL PROYECTO**

### **4.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

En la búsqueda continua de mejora y en mira al mundo cambiante en los aspectos de gestión de talento humano, las organizaciones deben priorizar las necesidades de los empleados hacia los objetivos y planes estratégicos de la empresa para lograr el crecimiento en la productividad y satisfacción en el ambiente laboral.

Para el diseño de un adecuado plan integral de gestión humana en el ICP, los profesionales de la regional de gestión humana se basaron en sugerencias y aportes informales de los trabajadores que se realizaban en medio de las reuniones, en la observación directa del porcentaje de los indicadores de desempeño del personal, en el cumplimiento de acciones de desarrollo y en el manejo del ambiente y clima laboral; haciendo que se planteara la necesidad de contar con datos reales para la sustentación, verificación e implementación de un plan bien formulado y enfocado en la necesidades de los empleados del ICP.

De acuerdo a esto, se realizó a una población de trabajadores directos de ECOPEPETROL ICP una encuesta denominada “factores motivadores”, que estaba compuesta por preguntas abiertas y cerradas, en donde cada uno de ellos manifestaba las necesidades e inquietudes que debía focalizar la regional de gestión humana para la formulación apropiada del plan integral.

La autora junto con la orientación de la tutora, recopiló la información de dicha encuesta, tabulando los datos y exponiéndolos como se evidencia en el anexo A. resultados encuesta factores motivadores ICP.

Con los resultados obtenidos y las acciones de gestión humana que adelanta la regional en el ICP, la autora con la supervisión de la tutora plantearon los siguientes temas como los que presentan mayor número de inconformidades en la gestión de talento humano en el ICP:

- Análisis Organizacional
- Planeación y control de Planta
- Selección de personal
- Gestión de Desempeño
- Desarrollo de personal
- Compensación y Reconocimiento
- Cultura, clima y bienestar
- Comunicaciones Organizacionales
- Nómina, beneficios y servicios
- Sistemas de Información de Personal
- Asesoría Laboral
- Atención Integral en Salud
- Optimización Organizacional
- Optimización de Procesos

De allí, y para el desarrollo del diagnóstico, la autora con el apoyo de la tutora, priorizó los temas más importantes que especifican los requerimientos del personal del ICP para realizarse una evaluación, monitoreo y control; objetivo primordial del presente proyecto.

La priorización de estos temas se realizó por medio de una correlación entre estos mismos para la elaboración óptima del análisis. Dichos temas semejantes se agruparon para formar los que se denominaron: **Elementos del Diagnóstico**, como se detalla en el Cuadro 2.

Cuadro 2. Relación de temas para detallar los Elementos de Diagnóstico.

TEMAS MAS IMPORTANTES EN LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DEL ICP	ELEMENTOS DEL DIAGNÓSTICO
Análisis Organizacional	Caracterización y Comportamiento planta de personal
Planeación y control de Planta	
Selección de personal	
Gestión de Desempeño	Desarrollo y Desempeño de Personal
Desarrollo de personal	
Compensación y Reconocimiento	Diagnóstico de Clima Laboral
Cultura, clima y bienestar	
Comunicaciones Organizacionales	
Optimización Organizacional	
Nómina, beneficios y servicios	Proyección de Jubilación al 2010
Sistemas de Información de Personal	
Asesoría Laboral	
Atención Integral en Salud	
Optimización de Procesos	

**4.1.1 Elementos del diagnóstico.** Como se concluyó en el Cuadro 2. Relación de temas para detallar los Elementos de Diagnóstico; los elementos para el análisis de la situación actual para el desarrollo de este proyecto son:

- Caracterización y comportamiento planta de personal
- Proyección de jubilación al 2010
- Desarrollo y desempeño de Personal
- Diagnóstico de clima laboral

Estos elementos han sido evaluados y analizados por los profesionales de la regional de gestión humana y la autora, ya que son los mas influyentes para el cubrimiento de la necesidades más específicas del ICP, igualmente con el fin de encontrar las herramientas correctas para la evaluación, monitoreo y control al plan integral de gestión humana en el ICP

Para cada uno de estos elementos se realizó una metodología de estudio de acuerdo a lo establecido por la regional de gestión humana en el ICP logrando unas conclusiones finales que la autora presenta el alcance de este proyecto.

**4.1.2 Caracterización y Comportamiento planta de personal.** Para una empresa debe ser importante conocer las características de su planta de personal, desde la distribución de los cargos, tipo de contrato, salarios y demás hasta la edad y antigüedad que llevan laborando en ella.

Con este fin y el de conocer como se encuentra caracterizada la población de profesionales que conforman la nómina directa de ECOPETROL ICP, se acudió a realizar un estudio sobre, la comparación de la planta actual con las metas de planta de personal para el ICP, realizándose un análisis en los diferentes aspectos que se determinaron más significativas por la regional de gestión humana y la autora:

- Conformación de la planta
- Distribución por Profesión
- Edad y antigüedad
- Beneficiarios por funcionario

- **Metodología**

Teniendo en cuenta la Estructura organizacional del ICP<sup>21</sup>, y las bases de datos del personal vinculado actualmente; ECOPETROL ICP esta distribuido de la siguiente manera:

- a. EL ICP consta de una Unidad principal, llamada **Staff – Dirección**, que es donde se encuentra el Director junto con las personas que apoyan su gestión en el ICP y de 3 unidades distribuidas de la siguiente manera: **Unidad de Disciplinas Especializadas (UDE)**, **Unidad de Investigación (UIN)**, y **Unidad de Servicios Técnicos y Laboratorio (UST)**. Cada una de estas

---

<sup>21</sup> Figura 1. Diagrama Organizacional del Instituto Colombiano del Petróleo

unidades son distribuidas por una Jefatura y 2 coordinaciones que desempeñan el objetivo de la Unidad y a su vez el del ICP.

- b. Las unidades están conformadas por 10 áreas tecnológicas que permiten desarrollar la estructura organizativa, y a su vez cada área contiene especialidades que aportan al crecimiento del objetivo institucional del ICP. En el siguiente cuadro se detalla la distribución de las unidades con las áreas tecnológicas y sus respectivas especialidades que conforman la planta de personal directo de ECOPETROL ICP.

Cuadro 3. Distribución por unidad, área tecnológica y especialidad de la planta de personal del ICP.

UNIDAD	ÁREAS TECNOLÓGICAS	DISCIPLINA / ESPECIALIDAD
UDE - UIN - UST	REDUCCIÓN DEL RIESGO EXPLORATORIO	Bioestratigrafía
		Estratigrafía y sedimentología
		Estructural
		Petrología
		Geofísica
		Geoquímica
		Geología de yacimientos
	<b>TOTAL DE PERSONAL EN EL ÁREA</b>	<b>28</b>
	OPTIMIZACIÓN DE CAMPOS MADUROS	Daños a la Formación
		Fracturamiento Hidráulico
		Ingeniería de Producción
		Facilidades de Producción
		Perforación
		Yacimientos
		Geomecánica
		Recobro Mejorado
		Montaje e Interpretación de Pruebas
	<b>TOTAL DE PERSONAL EN EL ÁREA</b>	<b>28</b>
	AUTOMATIZACIÓN Y CONTROL DE PROCESOS	Control de procesos
		Desarrollo de aplicaciones de control
Sistemas de control de procesos		
Simulación de Procesos		
<b>TOTAL DE PERSONAL EN EL ÁREA</b>	<b>9</b>	
VALORIZACIÓN DE CRUDOS PESADOS	Separación de Fluidos	
<b>TOTAL DE PERSONAL EN EL ÁREA</b>	<b>4</b>	

	OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS DE REFINACIÓN Y PETROQUÍMICA	Catálisis
		Procesos Térmicos
		Procesos de Separación
		Montaje e Interpretación de Pruebas
		Hidrotratamiento
		Procesos de FCC
		Evaluación de Combustibles y Biocombustibles
	<b>TOTAL DE PERSONAL EN EL ÁREA</b>	<b>26</b>
	OPTIMIZACIÓN DE SISTEMAS DE TRANSPORTE DE HIDROCARBUROS	Fluidodinámica
		Tecnologías de análisis infrarrojo
	<b>TOTAL DE PERSONAL EN EL ÁREA</b>	<b>6</b>
	ASEGURAMIENTO DE INTEGRIDAD DE LA INFRAESTRUCTURA	Metodologías de Confiabilidad
		Metodologías de Integridad
Fenómenos de Corrosión		
Ensayos no destructivos		
Comportamiento de materiales		
<b>TOTAL DE PERSONAL EN EL ÁREA</b>	<b>12</b>	
REDUCCIÓN DEL IMPACTO AMBIENTAL	Gestión Ambiental	
<b>TOTAL DE PERSONAL EN EL ÁREA</b>	<b>8</b>	
<b>STAFF - DIR</b>	DIRECCIÓN Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Jefatura - Coordinación - Soporte
	<b>TOTAL DE PERSONAL EN EL ÁREA</b>	<b>12</b>
	GESTIÓN TÉCNICA Y TECNOLÓGICA	Gestión Técnica
		Gestión de Tecnología
<b>TOTAL DE PERSONAL EN EL ÁREA</b>	<b>12</b>	

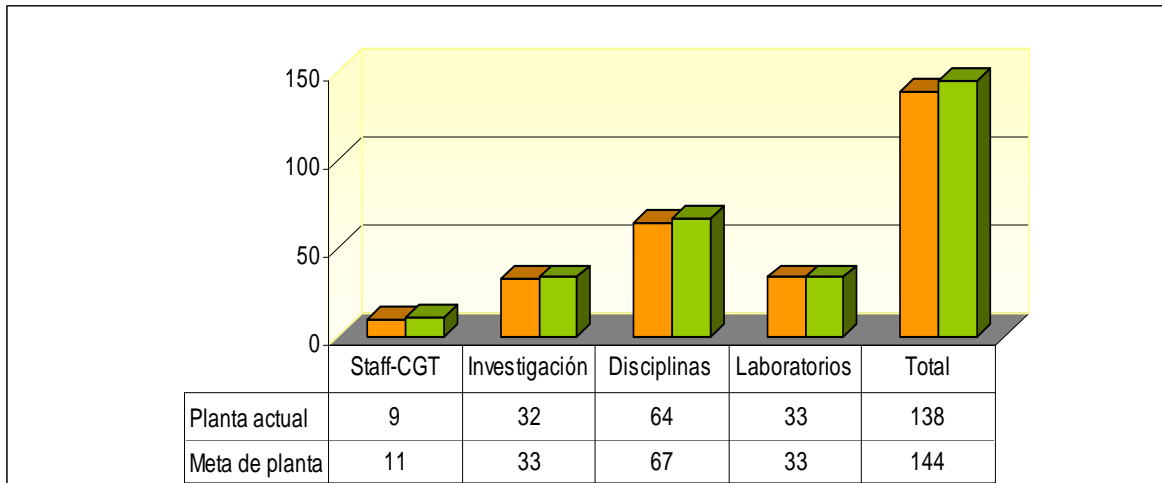
- c. En resumen, en la siguiente tabla se muestra como esta conformada la planta del ICP por estructura organizativa, con el fin de detallar el número de personal por unidad, realizando una comparación de la Planta actual con la meta del personal que se quiere lograr en el ICP.

Cuadro 4. Distribución de la planta de personal por unidad del ICP

<b>UNIDAD</b>	<b>Planta Actual</b>	<b>Meta</b>
<b>Staff - Dirección (STAFF-DIR)</b>	<b>9</b>	<b>11</b>
Director	1	1
Staff	1	2
Coordinación de Gestión Tecnológica	7	8
<b>Unidad de Disciplinas Especializadas (UDE)</b>	<b>64</b>	<b>67</b>
Jefatura	1	1
Coordinación de Disciplinas de Exploración y Producción	25	28
Coordinación de Disciplinas de Refinación, Petroquímica y Transporte	38	38
<b>Unidad de Investigación (UIN)</b>	<b>32</b>	<b>33</b>
Jefatura	1	1
Coordinación de Investigación de Exploración y Producción	14	14
Coordinación de Investigación de Refinación, Petroquímica y Transporte	17	18
<b>Unidad de Servicios Técnicos y Laboratorio (UST)</b>	<b>33</b>	<b>33</b>
Jefatura	1	1
Coordinación de Laboratorios de Exploración y Producción	14	14
Coordinación de Laboratorios de Refinación, Petroquímica y Transporte	18	18

Para la siguiente gráfica se detalla cómo es el comportamiento de la planta actual frente a las metas de planta de personal del ICP, demostrándose que actualmente se cuenta con el 96% de la planta establecida para el ICP, (las metas de planta son impuestas por la Presidencia de ECOPETROL), faltando un 4% para la vinculación directa de personal a la empresa.

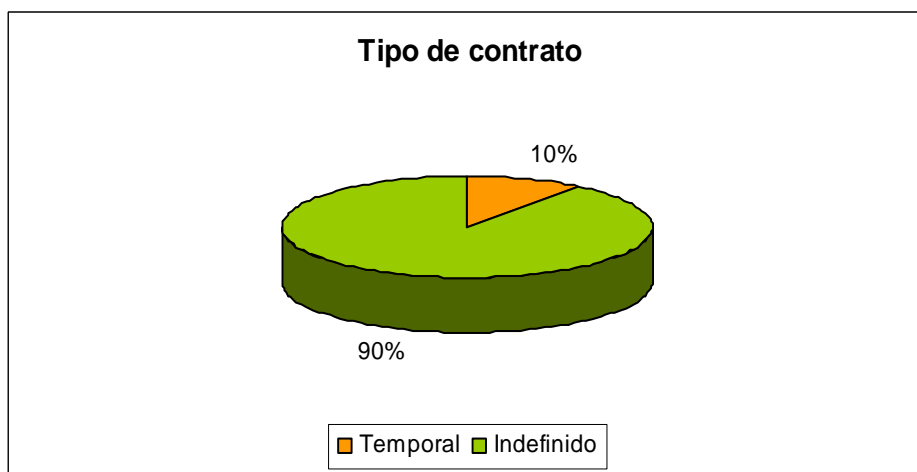
Gráfica 1. Comparación de la planta de personal actual con la meta de personal para el ICP



Por otro lado, el personal activo directo de ECOPETROL ICP se encuentra dividido con dos diferentes tipos de contrato laboral, demostrado en la gráfica a continuación:

- a) Temporal ó Término Fijo
- b) Indefinido

Gráfica 2. Distribución de personal del ICP por tipo de contrato laboral

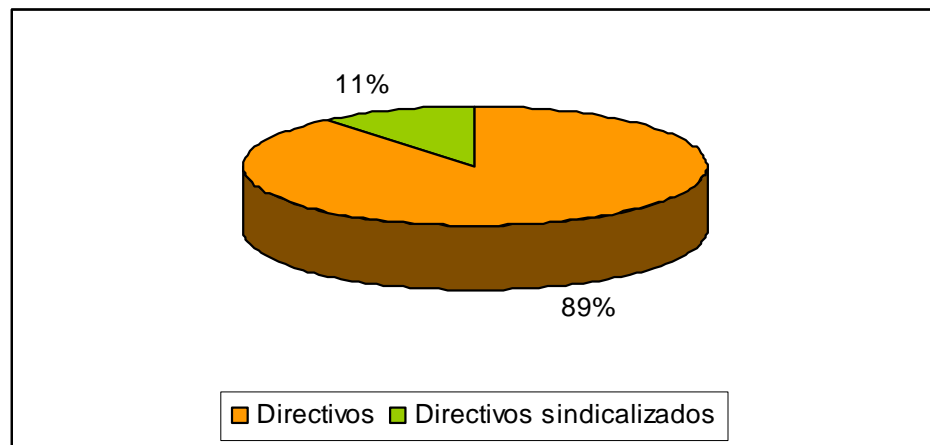


Como se muestra en la gráfica anterior, predomina el contrato laboral a término indefinido con un 90% de la planta actual. Siendo un punto estratégico dentro de las relaciones laborales del ICP, ya que es un factor motivante en el clima laboral.

De igual manera se hace un análisis de la distribución del tipo de la Nómina dentro del contrato laboral con la que cuentan los trabajadores del ICP:

- a) Nómina Directiva, regidos por el Acuerdo directivo 001 (ECOPETROL S.A.)
- b) Nómina Directivos sindicalizados, regidos por el acuerdo Convención colectiva de trabajo (USO)

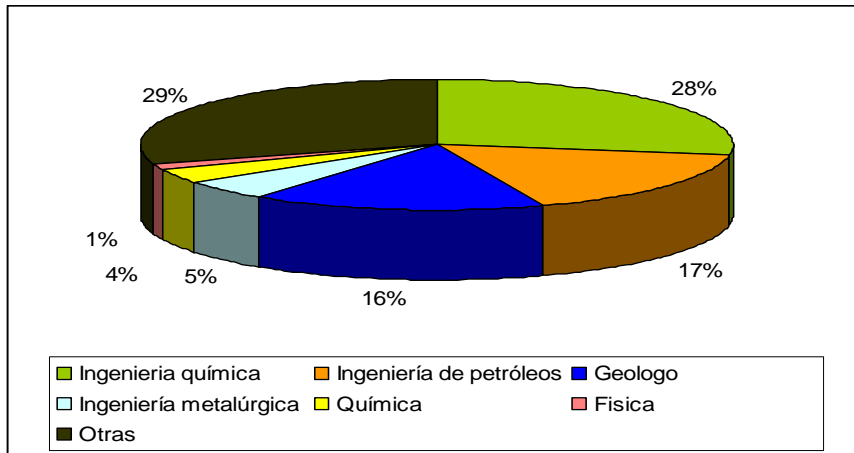
Grafica 3. Distribución de personal del ICP por tipo de nomina laboral



En la observación de la Grafica 3. Distribución de personal del ICP por tipo de nomina laboral; se percibe que el mundo cambiante y los nuevos modelos de recursos humanos, ya están aboliendo los sindicatos dentro de las empresas; prueba de ello, es que en ECOPETROL una de las empresas que contaban con el mayor numero de personal vinculado a sindicato, ya no se presentan estos tipos de conflictos a nivel laboral, creando un ambiente optimo para trabajar y crecer profesionalmente.

Uno de los puntos fuertes del personal de planta del ICP es el nivel de formación, con que es requerido para ocupar los diferentes cargos. En la siguiente gráfica se detalla la distribución por profesión de los trabajadores del ICP:

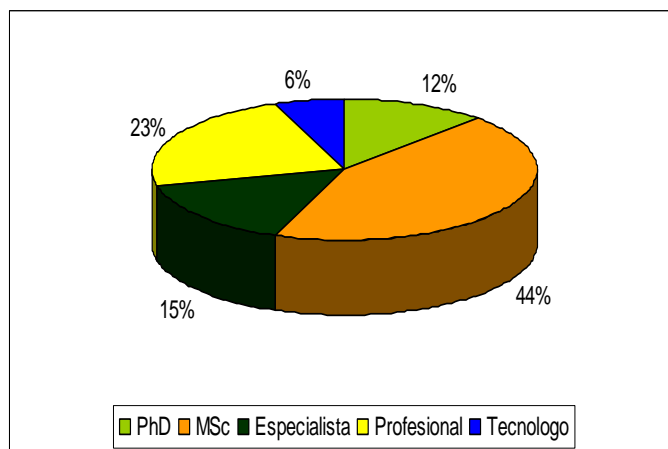
Grafica 4. Distribución de personal del ICP por profesión



Como se observa en la gráfica anterior; la planta de personal directa del ICP esta conformada en un 95% por trabajadores profesionales de las carreras técnicas afines con la experticia de la empresa.

De igual manera en la posterior gráfica, el 70 % de los trabajadores tiene estudios de posgrados, demostrando el talento humano que existe en el ICP; de igual manera, cabe resaltar que actualmente se está preparando mas personal realizando maestrías y doctorados tanto en el país como en el exterior, para suplir las necesidades de la proyección de jubilación al 2010, el próximo ítem a identificar dentro del diagnóstico.

Grafica 5. Distribución de personal del ICP por nivel de especialización



**Proyección de Jubilación al 2010.** La jubilación se ha convertido en otro de los factores importantes dentro de la gestión del área de Recurso Humano en cualquier empresa. Es por esto que en ECOPETROL ICP no se puede dejar pasar en alto una planeación para cuando los trabajadores alcanzan la mayoría de edad laboral.

Como se mostró en el elemento anterior, los empleados están conformados para la contratación laboral a término indefinido y/o término fijo (temporal). En el contrato laboral a término indefinido, a los empleados se les aplica la ley de jubilación bajo el cumplimiento de requisitos, ley o reglamentaciones internas de la empresa, es por esto que algunos de ellos, están acogidos a planes de proyección de jubilación temprana.

Por este motivo, en el ICP existe la necesidad de proyectar la jubilación, con el fin de buscar estrategias y herramientas para el aseguramiento del conocimiento que han adquirido estos profesionales.

En el desarrollo de este proyecto la autora con el seguimiento y direccionamiento de la tutora, diseñó en la herramienta Excel, una matriz que consta de toda la planta de personal distribuida por la especialidad del área tecnológica (Cuadro 3. Distribución por unidad, área Tecnológica y especialidad de la Planta de personal del ICP) a la que pertenece cada uno y con el año de proyección jubilable, esta matriz la denominados “Matriz de Talento”; y se muestra en el Anexo B. Matriz de Talento – Proyección de Jubilación ICP, donde se especifican y determinan que áreas cuentan con mayor porcentaje de personal talentoso dentro de la formación científica, que está próximo a jubilarse.

Con los resultados de esta matriz se quiere determinar acciones de aseguramiento de conocimiento para las áreas críticas de pérdida de talento humano.

- **Metodología**

Se recopiló la información obtenida de la base de datos de la planta de personal y se distribuyo de acuerdo al área tecnológica y especialidad a la que pertenece cada

empleado. Así mismo se especifico para cada año del 2007 al 2010 quien cumple con su plan de jubilación, evidenciándose en cual área se presenta la mayor perdida de conocimiento de personal.

En el Anexo B. Matriz de Talento – Proyección de Jubilación ICP se presenta esta matriz como el apoyo para la búsqueda de las acciones al aseguramiento del conocimiento, teniendo en cuenta las áreas críticas.

Esta matriz de talento se realizó de la siguiente manera: Inicialmente se tomaron las 10 áreas tecnológicas ubicando en cada una de ellas las disciplinas que la conforman, posteriormente en cada disciplina se ubicaron el o los nombres de los empleados que conformaban cada especialidad, y a cada empleado se ubico de acuerdo al tipo de contrato de prestación laboral con el que cuenta, (temporal o Indefinido). Si el empleado pertenecía a contrato temporal se ubicaba en la respectiva casilla, pero por el contrario si era indefinido, se situó en el año el cual obtiene la jubilación reglamentaria.

De este cuadro obtenemos la fase inicial de la matriz de talento, que consta de todo el personal distribuido por área y especialidad tecnológica con el año de su Jubilación. Para la fase final, se calcularon los porcentajes respectivos de acuerdo a la relación de la sumatoria del personal jubilable en cada año establecido, sobre el total de personal en el área tecnológica, con un rango que determina si el año determinado es o no crítico. El rango establecido es:

- Entre 0 y 59,99999%, CRÍTICO: Perdida de conocimiento
- Entre 60% y 79,99999%, MEDIO: Tomar acciones de aseguramiento
- Entre 80% y 100%, NORMAL: Definición de Acciones preventivas

El siguiente cuadro, muestra el resumen de la matriz de talento con los datos obtenidos para una mejor interpretación y comprensión:

Cuadro 5. Resumen resultados matriz de talento – Proyección de jubilación ICP

MATRIZ DE TALENTO 2007								
UNIDAD	AREAS TECNOLOGICAS	No. De Personal Actual	Personal con contrato Temporal		Curva de Disponibilidad de Personal al 2010			
			#	%	2007	2008	2009	2010
UDE - UIN - UST	REDUCCION DE RIESGO EXPLORATORIO AL 2010	28	8	29%	89%	89%	79%	68%
	OPTIMIZACION DE CAMPOS MADUROS AL 2010	28	2	7%	96%	89%	68%	57%
	AUTOMATIZACION Y CONTROL DE PROCESOS AL 2010	9	0	0%	89%	67%	67%	67%
	VALORIZACION DE CRUDOS PESADOS	4	0	0%	75%	75%	50%	50%
	OPTIMIZACION DE PROCESOS DE REFINACION Y PETROQUIMICA	26	1	4%	85%	81%	69%	54%
	OPTIMIZACION DE SISTEMAS DE TRANSPORTE DE HIDROCARBUROS	6	0	0%	100%	83%	50%	33%
	ASEGURAMIENTO INTEGRIDAD DE LA INFRAESTRUCTURA	12	0	0%	75%	67%	50%	50%
	REDUCCION DEL IMPACTO AMBIENTAL	8	0	0%	75%	38%	38%	25%
STAFF - DIR	Dirección y Gestión Administrativa	12	0	0%	83%	75%	75%	75%
CGT	Gestión Técnica y tecnológica	13	2	15%	77%	62%	54%	46%
TOTAL		146	13	9%				

Como se resume en el cuadro, es necesario implementar acciones y estrategias urgentes que conlleven al aseguramiento del conocimiento en cada una de las áreas tecnológicas; y así no se genere pérdida del capital humano que el ICP ha fundado dentro de su marco estratégico.

Para abarcar estas estrategias se han desplegado planes de desarrollo de personal y acuerdos de desempeño de personal próximo elemento a formular en este diagnóstico.

**Desarrollo y Desempeño de Personal.** La motivación es un elemento importante del comportamiento organizacional, que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador, permitiéndole sentirse mejor respecto a lo que hace y estimulándolo a que trabaje más para el logro de los objetivos que interesan a la organización.

Así mismo, en ECOPETROL ICP, el **Desempeño de personal** constituye una técnica de dirección imprescindible en el proceso de gestión humana. Mediante una evaluación de desempeño se pueden encontrar problemas en el desenvolvimiento del trabajo del recurso humano, ya que puede determinar fortalezas y debilidades de los trabajadores.

Para el caso de **Desarrollo de personal** es importante incluir actividades designadas a capacitar y motivar al empleado para ampliar sus responsabilidades dentro de la organización.

En el ICP, el desarrollo del personal es el resultado acumulado de las interacciones diarias entre el Jefe de Unidad, coordinador y trabajador, ya que son ellos los que conocen las necesidades de cada una de sus áreas y en cuales de ellas se requiere desarrollar habilidades mediante técnicas de desarrollo dentro y fuera del sitio de trabajo.

Algunas de las actividades de desarrollo de personal en el ICP son:

- a. Capacitación dirigida en el País o en el Exterior (CDP o CDE)
- b. Formación científica en el país o en el exterior (Especialización, Msc, PhD, MBA, etc.) (FCP o FCP)
- c. Asistencia Técnica a cursos, seminarios, congresos y conferencias.
- d. Visitas técnicas y entrenamientos en otras Empresas o lugares de trabajo.
- e. Reconocimiento a la excelencia

- **Metodología**

El proceso de la elaboración de evaluaciones de desempeño, solo es manejado por los Jefes, directivos del ICP y profesionales de la DLD; y se realiza mediante un proceso de despliegue que inicia desde el marco estratégico hasta el Tablero balanceado de gestión del ICP, finalizando con la formulación de los objetivos, indicadores y metas a cumplir en el año y son expuestos en el denominado Acuerdo de desempeño individual de los trabajadores.

Para el desarrollo del proyecto, la autora realizó el seguimiento a la gestión de la evaluación de desempeño en el año 2007, cumpliendo con las siguientes etapas:

- Ser planeado a principio de año: Como se especificó, los Jefes de Unidad junto con el Director del ICP y los profesionales de la Regional de Gestión Humana, consolidaron los objetivos, indicadores y metas concretos de acuerdo al despliegue del TBG institucional, resaltando y documentando cuales eran las estrategias primordiales para la evaluación del desempeño para cada cargo y cada empleado en el ICP. Posteriormente cada Jefe transmite a sus coordinadores y demás empleados las conclusiones para el Acuerdo de Desempeño explicando claramente al empleado los objetivos de su función, sus responsabilidades y el resultado que la unidad espera.

- Ser seguido en la mitad del periodo: Igualmente en esta reunión se detallan las fechas estipuladas por la DLD de ECOPETROL para el seguimiento a estos acuerdos de Desempeño. En esta etapa la autora junto con la tutora y la profesional de Cultura Organizacional de la Regional, se encargó de la logística de divulgar la información del vencimiento de los plazos para estas evaluaciones.

- Ser evaluado al finalizar la fechas de sus cumplimientos: En esta etapa los Jefes y Coordinadores concluyen cuales fueron los principales objetivos y/o resultados que el empleado debió alcanzar, cuales son los factores principales (internos o externos) que han influido positiva o negativamente para alcanzar o no los resultados esperados y cuales fueron en general, los aspectos más destacados de cada empleado. Demostrando con cifras en porcentaje, cuales fueron sus empleados más destacados y cuales las causas por las calificaciones en los empleados no destacados.

- Ser sencillo y claro para que sea fácil de manejar: Cada acuerdo de desempeño es conocido por los empleados para que el cumplimiento de los Objetivos, metas e indicadores por los cuales serán medidos en el transcurso del año.

- Estar constituido por objetivos, indicadores y metas concretos y fácilmente comprensibles por quien los mide y quien los ejecuta: Cada Objetivo, meta e indicador proviene del despliegue de los Objetivos estratégicos que se asignaron para el ICP por parte de la Presidencia de ECOPETROL. Dichos objetivos estratégicos son los que se evidencian en el TBG del Instituto.

En el caso contrario para el Desarrollo de Personal, la autora realizó el acompañamiento en la planeación, selección, documentación, cumplimiento y evaluación las acciones a desarrollarse para toda la planta de personal en el transcurso del año 2007.

En el ICP se contaba con una base de datos denominada “Matriz de Capacitación” y es un programa el cual consta con toda la planta de personal distribuida por unidad, coordinación, área, nombre del empleado y los nombres de los diferentes eventos de capacitación planeados para este año. En el Anexo C. Matriz de Capacitación para el personal del ICP, se detalla esta Matriz para mayor comprensión.

En esta matriz se despliega un programa de capacitación, planeado de forma para ser ejecutado en el transcurso del año, con fechas, lugares y costos; cabe resaltar que para el desarrollo de estas acciones se debe contar con un presupuesto distribuido para las Unidades del ICP; y de acuerdo al tipo de actividad de desarrollo (CDP, CDE, FCP, FCE, Curso, congreso, asistencia, etc.).

La autora, con orientación de la tutora, actualizó la matriz de acuerdo a los requerimientos del 2007, Preparando un programa de capacitación de acuerdo al tipo de servicio; cursos, congresos, visitas técnicas; entre otras; con sus respectivos lugares, costos, fechas y demás necesidades, además de esto se reunió con los jefes de unidad y coordinadores para determinar la necesidad de capacitación de los empleados, establecer los requerimientos de la capacitación, elaborar una propuesta para solicitar fondos para la capacitación del personal y documentar cuales de los empleados participaría en las diferentes actividades del programa de desarrollo.

En las siguientes tablas se muestran el resumen de la distribución por áreas, la distribución del plan por tipo de capacitación y áreas tecnológicas revelando el número total de acciones de capacitación con el presupuesto que se requiere por cada unidad para el cumplimiento de los objetivos y planes de desarrollo estipulados.

Cuadro 6. Distribución del Plan de Capacitación por número de acciones y presupuesto de la Unidades del ICP

AREA	NUMERO DE ACCIONES	DIAS	VALOR TOTAL, K\$	VALOR CAPACITACION, K\$	VALOR OTRO, K\$	% DISTRIBUCION \$	% DISTRIBUCION No. ACCIONES
<b>TOTAL ICP</b>	<b>485</b>	<b>3,530</b>	<b>973,641</b>	<b>686,741</b>	<b>286,900</b>		
TOTAL UST	90	678	219,999	166,599	53,400	23%	19%
TOTAL UDE	261	1,119	377,684	295,884	81,800	39%	54%
TOTAL UIN	84	1,195	320,052	175,352	144,700	33%	17%
TOTAL DIR	50	538	55,906	48,906	7,000	6%	10%
COORDINACION LABORATORIOS UP	36	349	110,520	72,220	38,300	11%	7%
COORDINACION LABORATORIOS DOWN	50	317	104,509	89,409	15,100	11%	10%
UNIDAD SERVICIOS TÉCNICOS	4	12	4,970	4,970	0	1%	1%
COORDINACION DISCIPLINAS UP	82	487	157,700	115,700	42,000	16%	17%
COORD DISCIPLINAS DOWN	178	608	198,984	159,184	39,800	20%	37%
UNIDAD DISCIPLINAS ESPECIALIZADAS	1	24	21,000	21,000	0	2%	0%
COORDINACION INVESTIGACIÓN UP	67	1,135	282,262	139,062	143,200	29%	14%
COORDINACION INVESTIGACIÓN DOWN	17	60	37,790	36,290	1,500	4%	4%
UNIDAD INVESTIGACIÓN	0	0	0	0	0	0%	0%
COORDINACION GESTIÓN TECNOLOGÍA	30	454	39,752	32,752	7,000	4%	6%
DIRECCIÓN INSTITUTO COLOMBIANO PETROLEO	20	84	16,154	16,154	0	2%	4%

De igual manera, se representa en el siguiente cuadro la distribución del plan de capacitación por tipo de evento y áreas tecnológicas y que equivalentemente se encuentra en el Anexo C.

Cuadro 7. Distribución del plan de capacitación por tipos y Áreas tecnológicas

	K\$	No. ACCIONES	No. DÍAS	% DISTRIBUCIÓN VALOR, K\$	% DISTRIBUCIÓN No. ACCIONES
<b>TOTAL ICP</b>	<b>973,641.0</b>	<b>485</b>	<b>3,530</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>Exterior</b>	398,958.0	60	1,140	41.0%	12.4%
<b>Interna</b>	3,000.0	299	699	0.3%	61.6%
<b>Nacional</b>	284,283.0	126	1,709	29.2%	26.0%
<b>Congreso</b>	211,748.0	42	243	21.7%	8.7%
<b>Curso</b>	497,083.0	418	1,876	51.1%	86.2%
<b>Entrenamiento</b>	0.0	3	8	0.0%	0.6%
<b>Pasantía</b>	95,088.0	12	104	9.8%	2.5%
<b>Posgrado</b>	158,122.0	9	1,312	16.2%	1.9%
<b>Automatización y control</b>	0.0	1	5	0.0%	0.2%
<b>Campos maduros</b>	0.0	16	229	0.0%	3.3%
<b>Crudos pesados</b>	0.0	2	11	0.0%	0.4%
<b>Gestión administrativa</b>	15,000.0	6	151	1.5%	1.2%
<b>Gestión HSE</b>	0.0	24	30	0.0%	4.9%
<b>Gestión tecnológica</b>	19,630.0	4	82	2.0%	0.8%
<b>Integridad de infraestructura</b>	0.0	13	75	0.0%	2.7%
<b>Optimización refinación</b>	0.0	5	19	0.0%	1.0%
<b>Optimización transporte</b>	0.0	0	0	0.0%	0.0%
<b>Reducción del riesgo</b>	0.0	12	45	0.0%	2.5%
<b>Reducción impacto ambiental</b>	0.0	3	12	0.0%	0.6%
<b>Técnicas laboratorios</b>	0.0	21	113	0.0%	4.3%
<b>Reducción costos de desarrollo</b>	0.0	0	0	0.0%	0.0%
<b>Modelado procesos refinación</b>	0.0	0	0	0.0%	0.0%

Así mismo, la autora realizó el seguimiento mes a mes del cumplimiento de este programa, demostrando por medio de indicadores el cumplimiento de los planes de desarrollo reflejado en el Anexo C Matriz de Capacitación/hoja de calculo/ Seguimiento de acciones, así como también apoyó toda la logística para la participación de los trabajadores en estos programas: solicitud de la autorización del presupuesto teniendo en cuenta que eran acciones planeadas por los jefes, inscripción a los cursos, programación de los viáticos, confirmación de la participación del empleado evaluación del programa de capacitación, y por ultimo

seguimiento a la transferencia conocimiento que le aportaba la participación en los eventos y programas de capacitación.

**Diagnóstico de Clima Laboral.** Cada vez es de mayor importancia la realización de una evaluación objetiva, imparcial y competente sobre el ambiente laboral en una empresa.

Consiente de esto, y surgiendo la necesidad de cumplir el *objetivo: “contar con talento humano de clase mundial”*; y su *indicador: “Índice de satisfacción del Personal”* ECOPETROL S.A. realizó un estudio de la situación actual en clima laboral apoyado por la empresa **GREAT PLACE TO WORK** y cuyo fin primordial es la identificación de variables que impacten positivamente en la satisfacción del personal en su lugar de trabajo, buscando que la empresa sea el mejor lugar para trabajar.

En el INSTITUTO COLOMBIANO DEL PETRÓLEO, ECOPETROL – ICP se realizó dicho estudio con el fin de determinar las variables del clima laboral para sus trabajadores, los resultados de este análisis fueron facilitados para el desarrollo de este proyecto con el fin de focalizar las acciones del plan integral de gestión humana hacia el mejoramiento del clima laboral.

GREAT PLACE TO WORK, es un centro de investigación y consultoría, fundado en 1980 en Estados Unidos, especializado en medición, valoración e intervención sobre el clima y la cultura organizacionales, campo en el que es reconocido como una autoridad mundial<sup>22</sup>. Su trabajo está orientado a hacer del ambiente laboral una palanca que favorezca la capacidad de creación de valor de las empresas.

GREAT PLACE TO WORK INSTITUTE ha desarrollado y validado mundialmente un modelo para el entendimiento y comprensión de la cultura organizacional a partir de la construcción, reconocimiento e interacción de las tres relaciones básicas en cualquier lugar de trabajo, como son:

---

<sup>22</sup> Divulgación de Modelo en el ICP. Fuente Great Place To Work

- La relación entre los empleados y directivos.
- La relación entre los empleados y su trabajo/la empresa.
- La relación entre los empleados mismos.

Figura 7. Modelo de Evaluación Great Place To Work



Fuente: Presentación del Modelo Great Place To Work en el ICP.

A continuación se realiza la descripción de la recolección, metodología y hallazgos encontrados en la información suministrada por la GPTW en el estudio de la medición de clima laboral para el ICP.

• **Metodología:**

La actividad inició con una presentación respectiva de la GPTW al director del ICP, jefes de unidad y coordinadores, para que ellos divulgaran la información a todos los trabajadores sobre las características e importancia del estudio del clima laboral, invitándolos a participar y facilitar la información necesaria para el desarrollo e implementación de la encuesta que se realizaría para tal fin. Para la aplicación de esta encuesta, se programó en reunión con los jefes de unidad, el director del ICP y los profesionales de la regional de gestión humana un día específico en que los

trabajadores pudieran disponer de unos momentos del tiempo laboral para diligenciamiento del cuestionario.

Great Place to Work empleó en ECOPETROL, la fuente de información **Great Place to Work Trust Index**, que es una encuesta respondida por trabajadores, que permite conocer su percepción sobre el tipo y calidad de relaciones en su lugar de trabajo, así como los sentimientos que les producen las diferentes facetas de la empresa; y la metodología para su implementación fue:

- ✓ Una encuesta que contiene 72 afirmaciones en una escala Likert (1 a 5) que presenta las siguientes opciones:
  1. Casi nunca es verdad
  2. Pocas veces es verdad
  3. A veces es verdad, a veces no
  4. Frecuentemente es verdad
  5. Casi siempre es verdad
- ✓ Las respuestas, que se presentan en porcentajes con respecto al total de la población, se consideran así:
  - **1 y 2:** El colaborador no tiene una percepción positiva del aspecto considerado
  - **3:** El colaborador percibe inconsistencia en el aspecto considerado o se encuentra indeciso o apático
  - **4 y 5:** El colaborador tiene una percepción positiva del aspecto considerado
- ✓ Afirmaciones conforman Variables y estas conforman Dimensiones.

#### **FICHA TÉCNICA:**

La aplicación de las herramientas de evaluación al Instituto Colombiano del Petróleo, se realizó así:

- Fecha de Aplicación: Mayo de 2007
- Población objetivo: 151 colaboradores
- Población encuestada: 135 colaboradores

- Porcentaje que representó: 89,4%
- Nivel de Confiabilidad: 95,0%
- Margen de Error: 2,8%

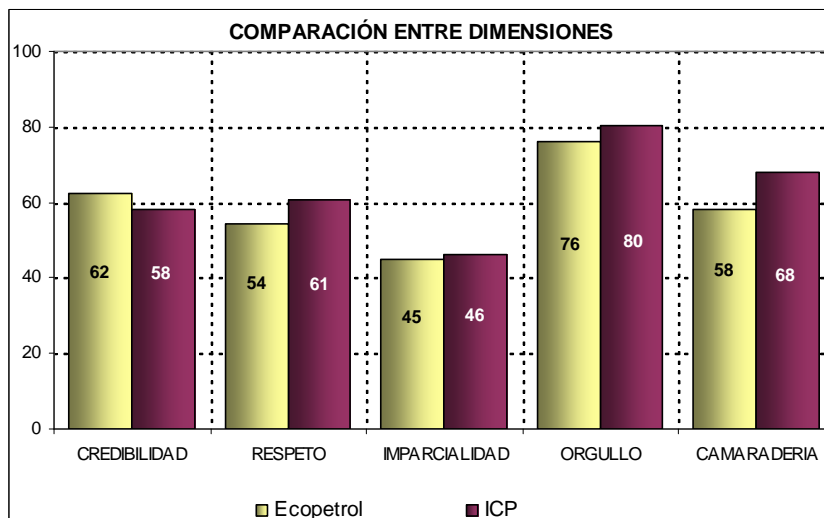
- **Resultados:**

La información obtenida fue tabulada en su totalidad por la empresa Great Place to Work. Los resultados de la tabulación que se presentan en el Anexo D. Resultados Modelo Great Place to Work para la medición del clima laboral en el ICP, fueron suministrados para obtener las conclusiones respectivas sobre el clima laboral en el ICP en el desarrollo de este proyecto.

Para el desarrollo de la interpretación de resultados, la autora acudió a la ayuda de las gráficas en Excel, para realizar la comparación entre los resultados del ICP y los resultados consolidados de ECOPETROL S.A., también suministrados por la GPTW, en dicho anexo.

A continuación se detallan las gráficas realizadas de dicha tabulación para la fácil observación de sus conclusiones:

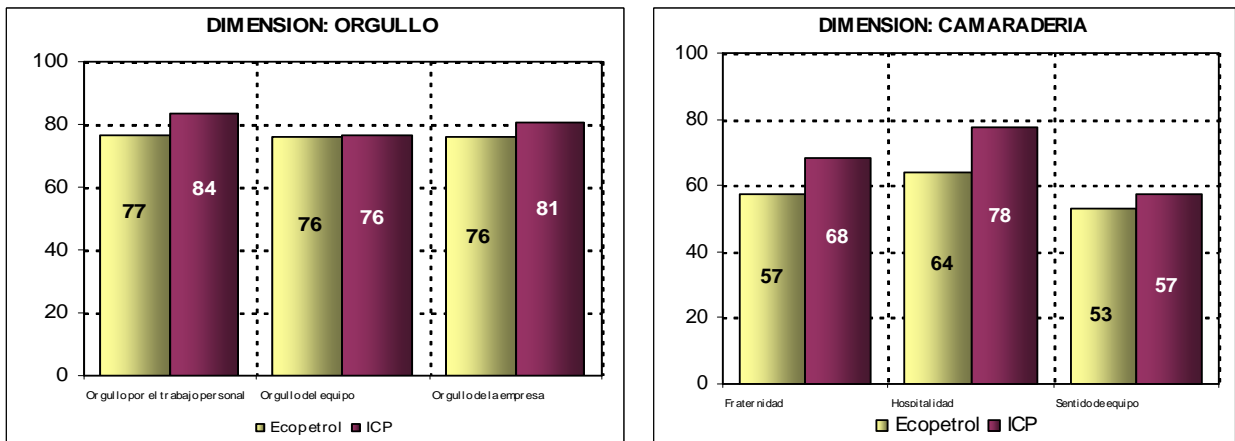
Grafica 6. Comparación de las Dimensiones evaluadas según el modelo Great Place To Work para el Clima Laboral del ICP



En términos generales, se observa que los resultados del ICP se encuentran ligeramente por encima de los del consolidado de la Empresa. Las percepciones del **orgullo** en sus diferentes facetas, presentan los resultados más llamativos de las cinco dimensiones tenidas en cuenta. Por el contrario, la **imparcialidad** es la dimensión en donde se evidencian los mayores retos.

En las siguientes graficas se muestra el despliegue de las Dimensiones con mas alto porcentaje de valoración; Orgullo e Imparcialidad, mostrando cuales son los aspectos para resaltar dentro de ellas.

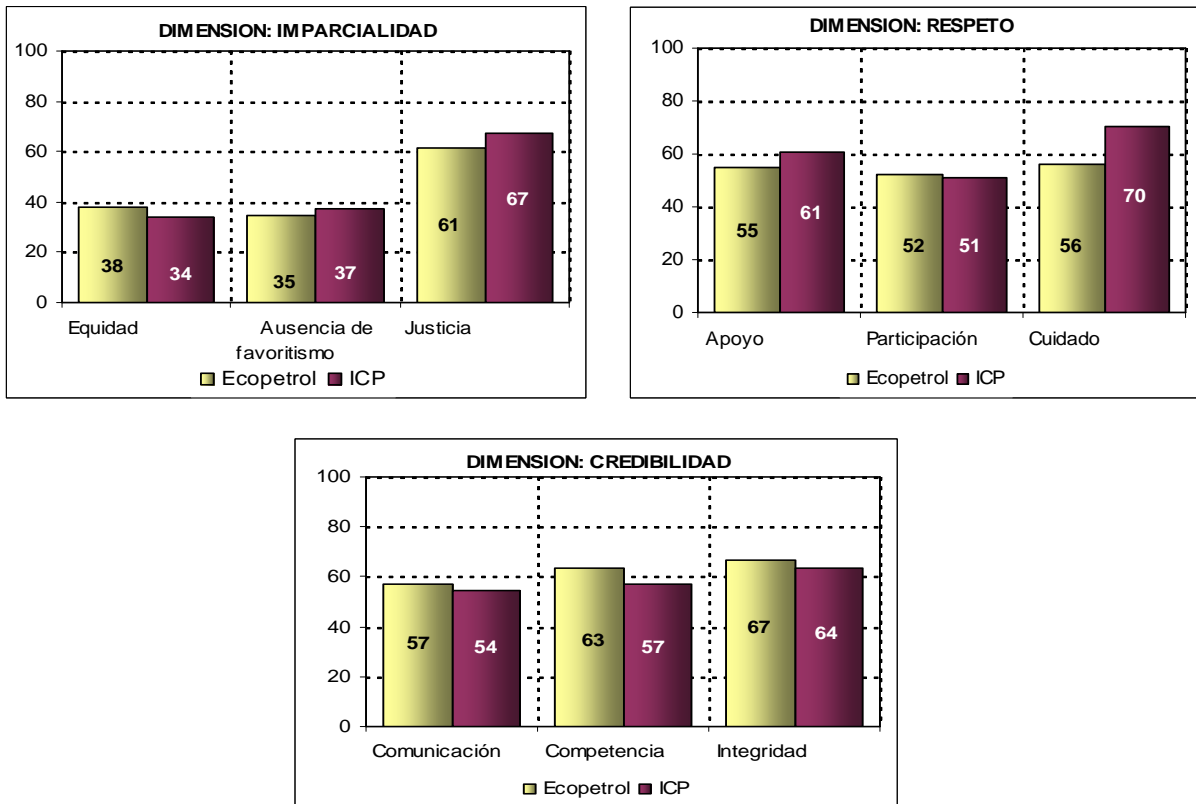
Grafica 7. Despliegue de dimensiones de clima laboral con alta valoración en los resultados de la GPTW para el ICP



Como se observa; la delegación, la confiabilidad, el desarrollo, el ambiente de trabajo, la justicia en el trato a las personas, la camaradería como un todo y el orgullo, constituyen indicadores que se encuentran por encima de su estadio de desarrollo organizacional y como tal, convenientemente gestionadas podrían llegar a convertirse en fortalezas de la organización.

Y por el contrario, a continuación se detallan las gráficas que muestran la comparación de las dimensiones con menor porcentaje de evaluación y a las que es importante no perder de vista para el mejoramiento y seguimiento de estrategias que mejoren el clima laboral del ICP

Grafica 8. Despliegue de dimensiones de clima laboral con baja valoración en los resultados de la Great Place To Work para el ICP



#### 4.1.2 Conclusiones del Diagnóstico

- Del primer elemento del diagnóstico se puede resaltar el incumplimiento de la meta de planta de personal que tiene estipulado el ICP, esta pérdida del cubrimiento de los cargos autorizados, hace que se vean afectadas las unidades y áreas del ICP por falta de selección y contratación de personal del puesto de trabajo que está vacante, ya que también trasciende para beneficio de la empresa en el aseguramiento y transferencia de conocimiento que un nuevo empleado comience a recibir del lugar de trabajo.
- Igualmente, se resalta que la mayor población de ECOPETROL ICP está compuesta por ingenieros de petróleos, químicos y geólogos, de los cuales el 70%

tiene estudios de posgrado y el 90% cuentan con la garantía de contrato a término indefinido. Cabe resaltar que el ICP es un centro de investigación y por esto es importante que sus profesionales cuenten con un tipo de formación más alto que cualquier otro negocio de ECOPETROL.

- Se evidencia un alto riesgo de pérdida de talento humano por la alta proyección de jubilación, ya que el 46% del personal del ICP ha cumplido requisitos de jubilación en el 2010, notando que las áreas tecnológicas más afectadas por esta pérdida de talento humano, son reducción de riesgo exploratorio y optimización de producción y de refinación, es por esto es importante tomar acciones de aseguramiento del conocimiento para todas las áreas, como: realizar nuevos programas de formación como maestrías y doctorados, enganchar el personal con contrato laboral temporal a contrato a término Indefinido y contratar recurso humano anticipado para asegurar la transferencia de conocimiento en las áreas.

- La evaluación de desempeño es una herramienta de administración que demuestra que el resultado de su aplicación depende de la calidad con que es utilizada y como es medida; el convencimiento, la objetividad y el compromiso con que se aplica son importantes para alcanzar las metas de toda la empresa. En el ICP la evaluación del desempeño es un método muy significativo para medir cada empleado de acuerdo a sus motivaciones y expectativas del cargo y de sus responsabilidades siempre se ha recalcado evaluar objetiva e imparcialmente a cada trabajador de acuerdo al rendimiento demostrado. Por esta razón en el ICP el proceso de la Gestión de desempeño es muy eficiente porque deja entrever que así como se cumplen los objetivos individuales se están cumpliendo con los objetivos estratégicos.

- De los objetivos planteados en el acuerdo de desempeño se realiza la planeación de los programas de desarrollo y bienestar para el personal del ICP.

Sin embargo, esta planeación no es suficiente para cubrir las necesidades y metas planteadas ya que algunas de estas acciones de desarrollo se quedan sin ejecutar por diferentes motivos:

- Los empleados solicitan programas por fuera de la planeación porque estos cumplen con los requerimientos exigidos en el acuerdo de desempeño y no quedaban reflejados o descritos en el plan de capacitación, haciendo que el presupuesto se viera afectado.
- Algunos de los eventos de capacitación de empresas certificadas para esto, programaban sus eventos que cumplían más con las expectativas que otros que ya habían sido planeados por otras empresas, notando la competencia que existía entre ellas perjudicando así que el contenido de los eventos no cumpliera con los objetivos trazados o fueran mas completos en otros aspectos.
- La no participación a los eventos de capacitación y por ende el incumplimiento en estas acciones que ya estaban planeadas, se veía afectada por la programación de reuniones o viajes de trabajo de los empleados, reflejándose en los indicadores unos porcentajes de inconformidad por parte de los jefes y coordinadores.
- La cancelación de eventos por parte de los proveedores de estos servicios, también es un factor determinante en el incumplimiento de las acciones de desarrollo, ya que al igual que el ítem anterior se quedaba sin ejecutar, aunque muchas veces se lograba cumplir con la participación en otro evento similar y que cumpliera con los objetivos planeados.
- En términos generales para el diagnóstico del clima laboral, se observa que los resultados del ICP se encuentran ligeramente por encima de los del consolidado de ECOPETROL. Las percepciones del orgullo en sus diferentes facetas, presentan los resultados más llamativos de las cinco dimensiones tenidas en cuenta. Por el contrario, la imparcialidad es la dimensión en donde se evidencian los mayores retos. En la búsqueda de la excelencia del ambiente laboral el compromiso de todos es esencial. Que los jefes, coordinadores, líderes y los trabajadores se sientan copartícipes de esa construcción conjunta, creará condiciones favorables para el

cumplimiento de los planes de trabajo que lleven al ICP a ser cada vez un mejor lugar para trabajar.

- Por último y como conclusión final, la regional de gestión humana en el ICP se sitúa como un proceso soporte que trabaja para y por sus clientes, es decir siempre busca satisfacer la necesidades que los trabajadores presentan y esto hace que se refleje en indicadores de resultado donde se muestra que el ICP dentro de ECOPETROL es uno de los negocios mas reconocidos por el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Sin embargo es importante realizar mejoras y nuevos diseños a los procesos de gestión humana para controlar y aumentar dichos indicadores en pro de la efectividad de cumplir las metas que son implantadas.

#### **4.2 DISEÑO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN, MONITOREO Y CONTROL AL PLAN INTEGRAL DE GESTIÓN HUMANA**

Con base en el estudio de la situación actual del ICP frente a la gestión de talento humano, y de acuerdo a las conclusiones obtenidas en el diagnóstico, la autora bajo la supervisión de la tutora y el equipo de profesionales líderes de la regional de gestión humana, propone el diseño de un sistema de evaluación, monitoreo y control a las actividades del plan integral de gestión humana para el ICP, apoyándose en referencias teóricas, ideas aportadas por los líderes y profesionales, y en la investigación de nuevas herramientas de medición, se encontró que existe un nuevo instrumento de medición llamado **ESTRUCTURA DE CONTROL DE GESTIÓN (ECG)** <sup>23</sup> que es una herramienta gerencial que permite un eficiente control de la gestión a todos los niveles de la organización a través de la integración planeada y sistemática de cada uno de sus elementos: Planes/programas, reuniones, reportes, indicadores claves de desempeño y sistemas de información.

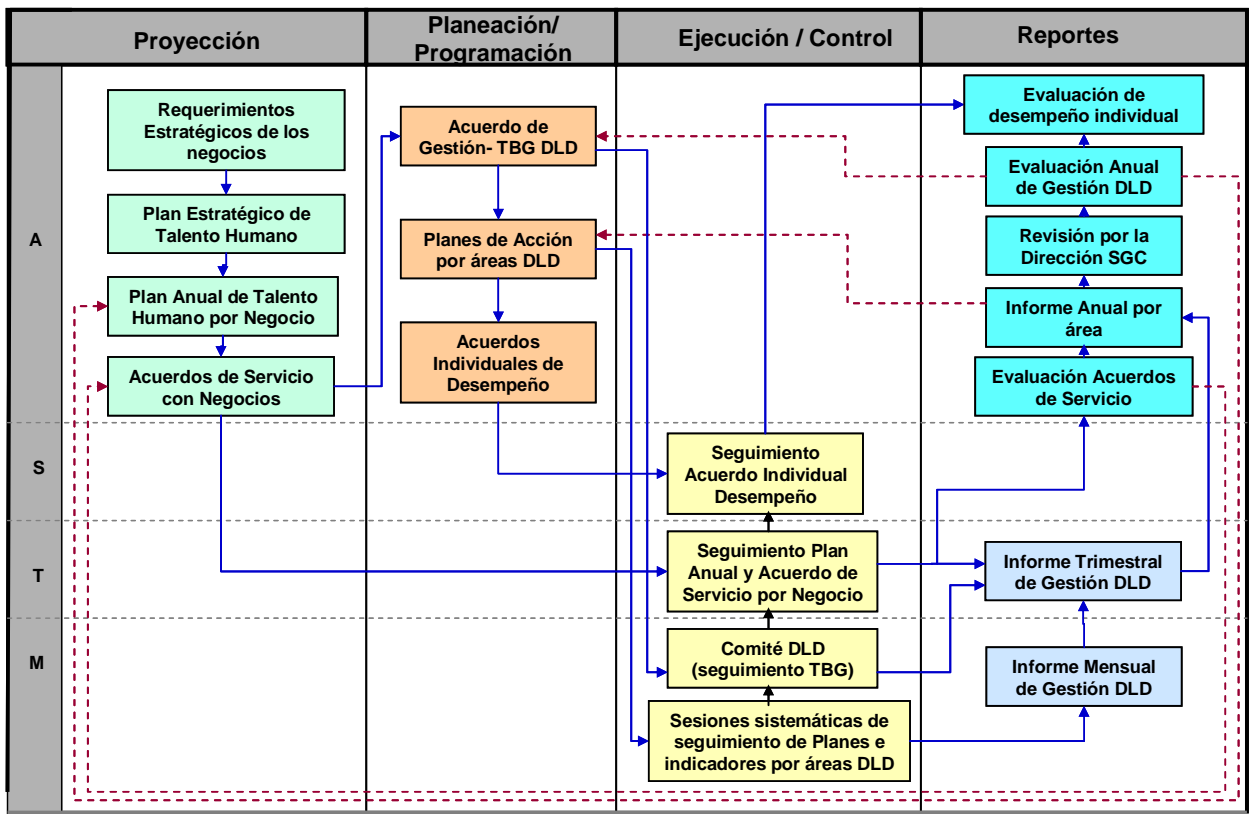
---

<sup>23</sup> Pasos para implementar una Estructura de Control de Gestión Exitosa. Fuente Refinería de Barrancabermeja - proceso de mantenimiento y confiabilidad de la GCB

**4.2.1 Preliminares.** El siguiente modelo es un ejemplo de una Estructura de Control de Gestión que se adelanta en la DLD, y que muestra como debe estar conformada de acuerdo a los elementos definidos posteriormente.

Con base en dicho modelo, la autora se fundamenta para la realizar la respectiva propuesta de Estructura de control de gestión para el plan integral de gestión humana en el ICP.

Figura 8. Modelo Estructura de Control de gestión de la Dirección de Relaciones Laborales y Desarrollo de ECOPETROL



Fuente. Modelo de Estructura de Control de Gestión de la Dirección de Relaciones y Desarrollo

- **Elementos de la Estructura de Control de Gestión**<sup>24</sup>

A continuación se explican cada uno de los elementos que conforman una estructura de control de gestión adecuada.

### **1. Pronóstico/ Planes / Programas**

Se considera un pronóstico/plan/programa un esfuerzo de visión futura en un período de tiempo determinado.

- **Pronóstico:** Son las tendencias más probables de visión futura de las variables macro del entorno de la compañía. Se considera pronóstico un espacio de tiempo superior a un año, típicamente se realizan pronósticos a 5, 10 o 20 años. Los pronósticos son el input más importante para poder construir los planes.
- **Planes:** Son el resultado del análisis detallado de las variables internas de la compañía en los cuales se proyectan los objetivos, los indicadores, las metas y las actividades e hitos claves que deben llevarse a cabo a fin de garantizar su cumplimiento. Por efectos presupuestales y de cambio del entorno económico, las compañías usualmente elaboran planes detallados a 1 año.
- **Programas:** En términos generales el plan es el Qué, por tanto debe tener establecido en forma detallada las metas generales en términos de calidad, cantidad y tiempo; el programa es el Cómo se llevará a cabo el plan y por lo tanto, debe tener muy bien definidas las metas de corto plazo, las actividades asociadas, los hitos, fechas claves y los responsables de su cumplimiento. Típicamente se establecen programas mensuales, semanales, diarios y/o turno a turno a fin de dar estricto cumplimiento a las metas establecidas en los planes.

---

<sup>24</sup> Pasos para implementar una Estructura de Control de Gestión Exitosa. Fuente Refinería de Barrancabermeja - proceso de mantenimiento y confiabilidad de la GCB [www.monografias.com/trabajos15/sistemas-control/sistemas-control.shtml](http://www.monografias.com/trabajos15/sistemas-control/sistemas-control.shtml)

Los pronósticos/planes/programas se representan en los gráficos de la ECG con un cuadrado.

**Definición de un  
pronósticos/planes/programa**

## **2. Reuniones sistemáticas:**

Son espacios cortos en los que las personas responsables por los resultados, se reúnen con el propósito exclusivo de revisar los reportes y sus indicadores. Para asegurar su efectividad, previamente los participantes deben haber suministrado la información sobre los indicadores de desempeño. En el caso de que algún indicador de desempeño se encuentre en rojo, es decir, por fuera de la meta, el responsable deberá llevar un plan de acción definido a fin de reorientar el resultado y garantizar el logro de la meta. Las reuniones sistemáticas del ECG se diferencian de las reuniones ineficaces en el sentido que de los participantes no se reúnen a dar explicaciones o excusas de por qué no lograron la meta, sino en el establecimiento de un plan concreto para superar las barreras y lograr el resultado deseado.

Las reuniones sistemáticas se representan gráficamente dentro de la ECG con una nube



Los aspectos principales a tener en cuenta para garantizar el éxito de una reunión sistemática son:

- Llegar a tiempo
- Finalizar a tiempo
- No salir de la reunión (a no ser que se presente una emergencia)
- Teléfonos móviles apagados
- No se contestaran teléfonos fijos
- Las secretarias no interrumpirán la reunión de ninguna forma
- Siempre existirá un mínimo de 15 minutos entre reunión
- Reuniones de reporte duraran un máximo de 1 hora

- Se asignara a cada reunión un Organizador
- Se asignara a cada reunión un controlador de tiempo
- Se asignara a cada reunión un Anotador de Compromisos
- Todas las reuniones sistemáticas tendrán un reglamento
- No habrá computadores abiertos a no ser que sea necesario para la reunión

### 3. Reportes:

Son un formato previamente establecido para consolidar de manera sencilla y ordenada todos los indicadores de desempeño agrupados por áreas críticas o perspectivas de los Tableros Balanceados de Gestión (TBG).

Los reportes de la ECG se representan con un símbolo de una hoja.



En el pasado los reportes eran por lo general documentos extensos y descriptivos en donde se plasmaban explicaciones y justificaciones sobre el desempeño de los indicadores. Muchos de estos reportes reposan en los anaqueles de los altos ejecutivos a la espera de su lectura. Los reportes de la ECG se caracterizan por permitir de manera ágil, ejecutiva y visual, identificar el desempeño de cada uno de los indicadores. La técnica consiste en utilizar los colores del semáforo para identificar los indicadores que están en verde, es decir, cumpliendo las metas y en especial los que están en rojo por fuera de las metas, permitiendo enfocarse en establecer las acciones necesarias a fin de alcanzar la meta planeada.

Los ítems que componen el Reporte son:

Áreas críticas: Cada compañía determina las áreas sobre las cuales desea hacer énfasis y agrupar sus indicadores de desempeño.

Indicador: Se refiere a la descripción de los indicadores claves de desempeño para cada una de las áreas críticas.

Unidad de Medida: En este ítem se aclara la forma como se mide indicador clave de desempeño.

Meta anual: Hace referencia a la meta establecida para el año en curso.

Real / Programa: El valor real hace referencia al valor obtenido por el indicador en el período en medición y el programa hace referencia a la meta establecida para el mismo período. Se debe aclarar que existen algunos indicadores que se reportan semana a semana y otros, de resultado, que se revisan al final del período (mensual). Por ejemplo, el índice de frecuencia de accidentalidad se reporta mensualmente, pero semana a semana se debe reportar el número de accidentes.

#### **4. Indicadores claves de desempeño:**

Los indicadores clave de desempeño son el elemento angular de la ECG, teniendo en cuenta que la gestión de la compañía se mide a través de ellos; un principio gerencial es que “Si no lo puedes medir, no lo puedes mejorar”, puesto que los indicadores clave de desempeño, te ayudan a monitorear algo para que se puedan tomar decisiones y acciones de mejoramiento. Ellos nos ayudan a gestionar el negocio más efectivamente.

Las características principales de un indicador clave de desempeño inteligente son:

- Especifico
- Medible
- Alcanzable
- Realista
- Relacionado con el tiempo

Para que un indicador clave de desempeño sea bueno se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Responsabilidad: Responsabilidad de entrega de los indicadores esta claramente definida.
- Documentación: Se debe documentar las fuentes de los datos para asegurar consistencia.
- Monitoreo: Con qué frecuencia serán monitoreados diario / semanal / mensual, etc.
- Frecuencia definida: Cuándo, cómo y dónde se revisa el progreso

- Definición clara: La medición y el objetivo deben ser entendidos
- Control: Puede la persona responsable, realmente influenciar el Indicador.

Una vez se han definido los indicadores de la organización, se han difundido en toda la organización, se utilizan sistemáticamente y se encuentran disponibles por algún medio, todas las personas estarán en capacidad de saber

- ¿Si han tenido un buen / mal día / semana / mes?
- ¿Si están apuntando hacia objetivos diarios / semanales / mensuales?
- ¿Si pueden mejorar su / desempeño ó el de la Planta de alguna forma?

Cada uno de los indicadores debe tener una ficha técnica u hoja de vida, en donde se especifique nombre, descripción, objetivo, fórmula de cálculo, fuentes de recolección de la información, responsables, frecuencias de revisión entre otros aspectos.

##### **5. Sistemas de información / Herramientas metodológicas:**

Los sistemas de información, son el software oficial utilizado en cada uno de los procesos de negocio utilizados como fuente de los datos requeridos en el cálculo de indicadores para conformar los reportes que se analizan en cada una de las reuniones sistemáticas establecidas.

Las herramientas metodológicas que dado los avances tecnológicos por lo general son desarrollos de software a la medida de las necesidades para soportar la estructura de control de la gestión. A continuación presentamos algunos ejemplos de herramientas metodológicas utilizadas y desarrolladas por ECOPETROL:

- Portal de compromisos
- Portal de seguimiento a objetivos
- Evaluación de reuniones sistemáticas
- Concepto de semáforo para revisión de estado de cumplimiento de indicadores, compromisos, acciones, planes, etc.
- Sistema de gestión integral de personal GIP

**4.2.2 Desarrollo y propuesta del Diseño de un sistema de Evaluación, Monitoreo y Control al Plan Integral de Gestión Humana en el ICP: Estructura de Control de Gestión .** Los conceptos sobre sistemas de información, planes, reuniones, reportes e indicadores son ampliamente conocidos en el ámbito académico y empresarial desde hace mucho tiempo; sin embargo, la autora pretende con este proyecto plantear poner en práctica la integración de elementos que conformen lo que hemos denominado una estructura de control de gestión (ECG), que permita al ICP garantizar cumplimiento de los objetivos y metas establecidas mediante el seguimiento a intervalos cortos y la combinación de todos los elementos de manera efectiva y eficiente.

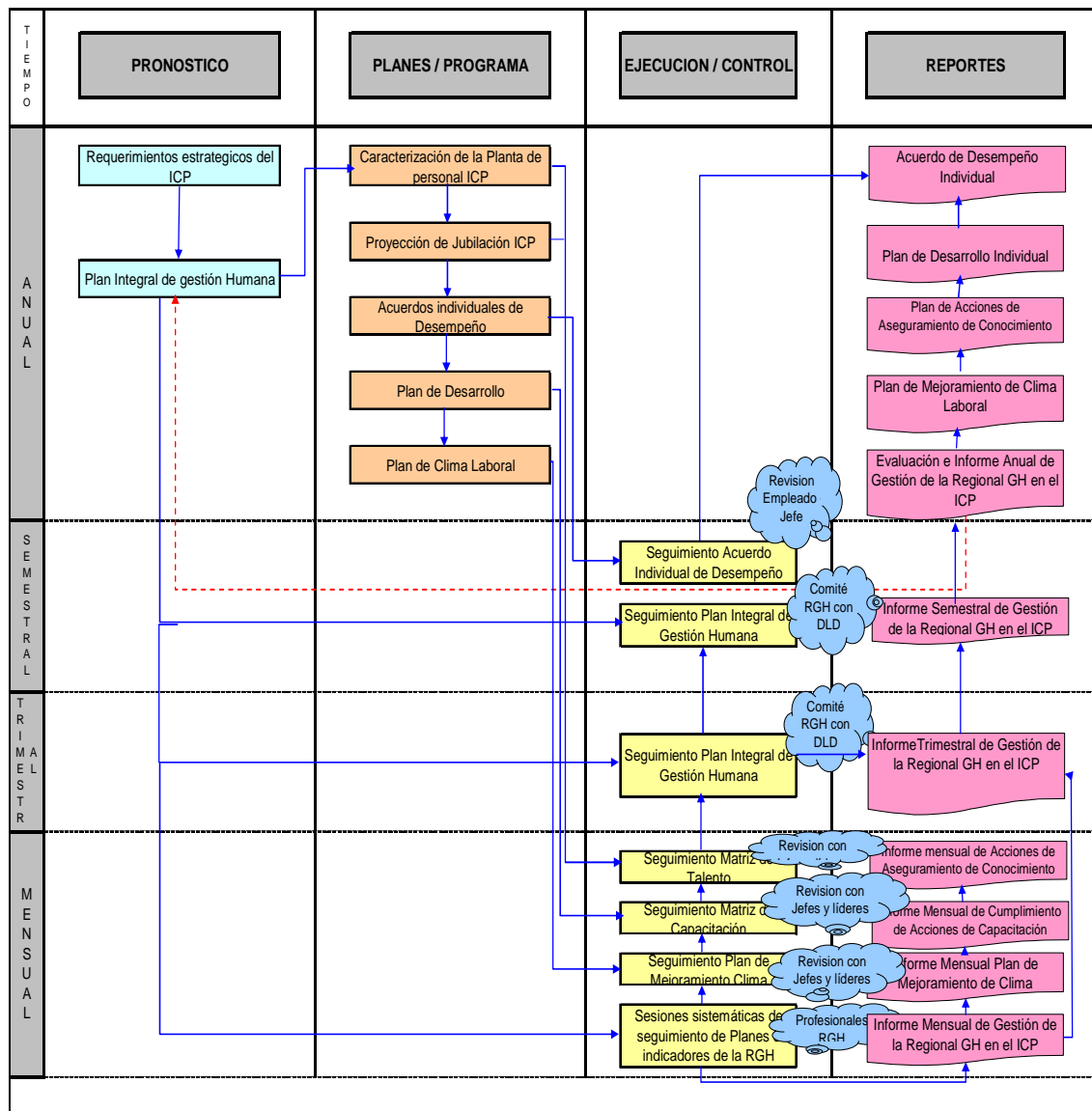
El propósito de la estructura de control de gestión ECG es unificar, integrar y organizar todos los elementos dispersos en la búsqueda del cumplimiento de los objetivos y las metas de manera sistemática y estándar, que son establecidas para la empresa, en este caso para el ICP.

Bajo este enfoque este proyecto pretende alcanzar el diseño de una estructura de control de gestión como el sistema de evaluación, monitoreo y control basado en herramientas y estrategias que permitan evaluar el cumplimiento del plan integral de gestión humana en el ICP, de acuerdo a los parámetros establecidos, queriendo lograr que esta medida sirva de fuente en la elaboración e implementación de mejoras al plan integral de gestión humana de los próximos años y de otros negocios de la empresa. Para esto se tuvo en cuenta el modelo de estructura de control de gestión de la Dirección de Relaciones Laborales (DLD) mostrado anteriormente en la Figura 8.; el diagnóstico de la situación Actual y sus conclusiones, y los aportes y sugerencias de los profesionales de la regional de gestión humana del ICP.

Nuevamente, es importante resaltar que la gestión de talento humano en el ICP es bastante extensa, es por esto que como se definió y resaltó en el diagnóstico solo se abarcarán los temas más críticos de gestión humana. Por lo tanto, la Estructura de Control de Gestión esta enfocada a dichos temas.

La autora, bajo la supervisión de la tutora plantea el siguiente modelo de estructura de control de gestión para el plan integral de gestión humana ECOPETROL ICP, como una herramienta de evaluación, monitoreo y control.

Figura 9. Propuesta de Estructura de control de Gestión para la Evaluación, Monitoreo y control al plan integral de gestión humana en el ICP



Para la formulación de los aspectos que abarca la **Estructura de Control de Gestión**, que la autora propone en la Figura 9., a continuación se explicará la

definición de cada uno de los elementos de acuerdo a lo encontrado en el Diagnóstico; aplicándolo al plan Integral de gestión humana en el ICP

## **1. Pronóstico/ Planes / Programas**

Los pronósticos con que cuenta el ICP son definidos en los retos y estrategias que anualmente son trazados por la Presidencia de ECOPETROL, según el marco estratégico de la Empresa.

Para el ICP, la autora, definió que los pronósticos principales en el desarrollo de este proyecto y focalizándolos hacia las necesidades del ICP; son:

- Requerimientos estratégicos (Objetivos, planes, metas e indicadores) que son expresados en el TBG anualmente y que igualmente se hacen para cada negocio de ECOPETROL.
- El plan integral de gestión humana, que parte de esos requerimientos estratégicos y es realizado por los profesionales de la Regional de gestión Humana, y además es avalado por la DLD de ECOPETROL.

## **2. Reuniones sistemáticas:**

Las reuniones sistemáticas son el mecanismo por excelencia para dinamizar la estructura de control de la gestión. De su periodicidad y efectividad depende la planeación de actividades, el seguimiento a la ejecución de los planes, la generación de reportes para la toma de decisiones, la participación y consenso para la acción y la evaluación integral de la gestión.

En el ICP se han organizado las reuniones periódicas o sistemáticas en una matriz, que responden a un objetivo específico dentro de la gestión, ya sea para planear, ejecutar, evaluar o asegurar.

Allí se pueden identificar los espacios reservados para la realización de los comités, reuniones de unidad, coordinadores, líderes y profesionales, así como el tiempo

disponible para el seguimiento a proyectos, atención a clientes y evaluación periódica de la gestión, dejando espacios libres para la actividad propia de cada una de las áreas.

Por estos motivos la propuesta del diseño de evaluación, monitoreo y control también hace referencia a la implementación de dichas reuniones sistemáticas dentro de la Estructura de Gestión de control para el plan integral de gestión humana en el ICP.

Cada reunión tiene un reglamento, para garantizar el logro de los objetivos para los cuales es convocada. El reglamento incluye: objetivo, funciones, conformación, periodicidad, roles de los participantes y agenda.

Las reuniones sistemáticas del regional de gestión humana son denominadas; **comités de gestión de personal** y cuenta con un reglamento establecido en ECOPETROL el cual se muestra a continuación:

Cuadro 8. Reglamento de funcionamiento – Comité de gestión de personal del ICP

<b>REGLAMENTO DE FUNCIONAMIENTO – COMITÉ DE GESTIÓN DE PERSONAL<sup>25</sup></b>
<b>1.) OBJETIVO</b> Reglamentar el funcionamiento del comité de gestión de personal del ICP.
<b>2.) FUNCIONES</b> 1. Tomar las decisiones relativas a la aplicación de las políticas corporativas de personal al Interior del ICP. 2. Evaluar la eficiencia de los procesos de personal a la luz de las necesidades del ICP. 3. Aprobar los planes, programas e indicadores de la gestión de personal y realizar el seguimiento a los mismos. 4. Realizar los diagnósticos y proyecciones de planta de personal a la luz de los requerimientos y de acuerdo con las políticas de optimización de la Empresa. 5. Aprobar los perfiles de competencias y comportamientos que requieren desarrollo al interior del ICP, previo monitoreo del estado actual de las mismas. 6. Realizar el seguimiento a las evaluaciones del desempeño de personal. 7. Analizar el clima laboral y definir estrategias y planes para su mejoramiento. 8. Definir criterios de reconocimiento y seleccionar personal a reconocer. 9. Aplicación de la política de compensación e incentivos.

<sup>25</sup> Intranet ECOPETROL S.A. - Iris

10. Conocer sobre las reclamaciones o demandas y recomendar sobre las controversias o conflictos en las relaciones laborales.

### 3.) CONFORMACIÓN

- PRESIDENTE: Director ICP; quien convocará a las sesiones ordinarias y extraordinarias del Comité, aprobará la agenda de dichas sesiones, determinará las personas o funcionarios que serán invitados, y suscribirá, junto con el secretario del Comité, las actas que se levanten, y en fin, dirigirá el Comité buscando su mayor efectividad y eficiencia

- SECRETARIO EJECUTIVO: Profesional Líder de personal ICP; quien tendrá a su cargo la elaboración, entrega oportuna y custodia de agendas y las actas correspondientes de cada sesión; la citación, con la debida antelación, de quienes deben asistir, y el seguimiento al cumplimiento de los compromisos y tareas asignadas por el Comité.

- MIEMBROS PERMANENTES: Jefes de Unidad, Coordinación de gestión tecnológica, Profesional Líder de personal del ICP

- MIEMBROS OCASIONALES: Expositores e invitados especiales

### 4.) PROCEDIMIENTO

#### A. Periodicidad de las Reuniones:

-Sesiones ordinarias: Por regla general una vez al mes, el tercer miércoles de cada mes a las 10:00a.m., en el salón de reuniones de la Dirección.

-Sesiones extraordinarias: cuando lo considere necesario el Director del ICP.

#### B. Actas:

De cada reunión del comité se elaborará un acta en el formato establecido. La elaboración, custodia y archivo de estas actas será responsabilidad del secretario ejecutivo.

#### C. Tiempo Disponible:

El tiempo estándar de duración del comité es de dos horas.

#### D. Envío de la Agenda

Se hará mínimo con una semana de antelación.

#### E. Control de los Compromisos

Dentro de la agenda deberá incluirse un seguimiento de los compromisos pendientes, los cuales serán verificados en cada sesión del Comité. Los compromisos generados en cada reunión serán incluidos por el secretario en el portal de compromisos.

-Documentos de entrada: Agenda, estado de compromisos, presentaciones, planes y programas

-Documentos de salida: Compromisos, acta

#### F. Comunicación de Decisiones

La hará el secretario ejecutivo, mediante la remisión de copia por correo electrónico del acta correspondiente a los jefes de Unidad y coordinador de gestión tecnológica.

### 5.) VIGENCIAS

El presente reglamento fue aprobado por la Dirección del Instituto en la sesión del Comité de Gestión de Personal número 03 de fecha Marzo 16 de 2004 y deroga las reglamentaciones anteriores.

#### 6.) DOCUMENTOS APLICABLES

La reglamentación de gestión de personal de ECOPETROL  
Manual de control administrativo

Fuente: IRIS/Intranet ECOPETROL

Para la estructura de control de gestión planteada, las reuniones sistemáticas propuestas seguirán cumpliendo con el reglamento estipulado por el ICP.

Las Reuniones sistemáticas propuestas abarcan un mayor seguimiento al plan integral de gestión humana, estas se proponen para evaluar el avance y la medición de los actividades contempladas en dicho plan de manera semestral, trimestral y mensual; con el fin de resaltar las acciones de mejora para los planes y programas, evaluar el cumplimiento en el seguimiento a todos los planes, asegurar la ejecución de las actividades planeadas, medir la gestión de clima laboral, evaluar los indicadores de gestión humana, y confrontar otras temáticas que abarcan la ejecución del plan integral de gestión humana para todo el año.

Teniendo en cuenta que en el ICP, actualmente, se realiza un comité mensual de gestión de personal el tercer miércoles de cada mes y tiene una duración de 2 horas, la contemplación de la propuesta para el diseño del sistema de evaluación, monitoreo y control para las reuniones sistemáticas es que dentro de ese mismo comité se amplíe media hora mas, para la revisión completa del desarrollo del plan integral de gestión humana, es decir cuando se realice la planeación de los temas a tratar en la reunión, uno de ellos y que abarque mas tiempo de duración, sea solo para los planes y programas descritos en la estructura de control de gestión.

El siguiente cuadro es una propuesta de la agenda de la reunión con el fin de contar con un modelo para tener en cuenta los temas más importantes:

Cuadro 9. Propuesta reuniones sistemáticas de la estructura de control de gestión para el ICP

REUNION SISTEMATICA - COMITÉ DE GESTIÓN DE PERSONAL					
Orden	Tema	Responsable	Duración (min)	Inicio*	Terminación*
1	Revisión de compromisos reunión anterior	Anotador de compromisos	20	09:30	09:50
2	Seguimiento Actividades de Gestión Humana (Clima, Desarrollo, Compensación Salarial, Cargos, Bienestar, Seguridad y Salud)	Profesionales de RGH	30	09:50	10:20
3	Tema a disposición de tratar		15	10:20	10:35
4	Tema a disposición de tratar		15	10:35	10:50
5	Avance Caracterización y Comportamiento de la Planta de personal	Líder de gestión Humana	15	10:50	11:05
6	Avance Proyección de Jubilación ICP	Líder de gestión Humana	15	11:05	11:20
7	Avance Plan de Desarrollo	Líder de gestión Humana	15	11:20	11:35
8	Avance Plan de Clima Laboral	Profesional de Cultura	15	11:35	11:50
9	Resumen de compromisos	Líder de gestión Humana	5	11:50	11:55
10	Evaluación de la reunión	Asistentes	5	11:55	12:00


\*Horario propuesto, teniendo en cuenta que en el reglamento se estipula de inicio a las 10 am y duración de 2 horas, se sugiere media hora de ampliación.

Fuente. Propia de la Autora.

Las reuniones sistemáticas también cuentan con una evaluación al final de la reunión con el fin de medir los resultados en avance de cumplimiento a las metas y compromisos establecidos.

El siguiente es el modelo actualizado para todo ECOPETROL, por lo tanto no esta sujeto a cambios ni mejoras.

Cuadro 10. Modelo de evaluación reuniones efectivas

Evaluación Reuniones Efectivas					
Reunión	<input type="text"/>				
Lugar	<input type="text"/>				
Fecha	<input type="text"/>				
Evaluación					
		Peso	Opciones de calificación	Calificación	Puntos
1	Empezó a tiempo	5	0 ó 3		
2	Todos los participantes estaban/llegaron a tiempo	3	0 ó 3		
3	La agenda se cumplió?	5	0 ó 3		
4	El control del tiempo fue el adecuado?	4	0, 1, 2 ó 3		
5	La información tratada tenía la calidad requerida	6	0, 1, 2 ó 3		
6	Acciones/compromisos se cumplieron	7	0, 1, 2 ó 3		
7	Se conocían los objetivos/agenda de la reunión	1	0, 1, 2 ó 3		
8	Se acordaron acciones al final de la reunión	3	0 ó 3		
9	La reunión no tuvo interrupciones o conversaciones paralelas (uso de computadores, respuesta a llamadas y salidas de la reunión)	4	0 ó 3		
10	La reunión tuvo el detalle adecuado y cumplió su objetivo	5	0, 1, 2, ó 3		
11	El líder de la reunión dio ejemplo	4	0,1,2,3		
12	Se terminó la reunión a tiempo	4	0 ó 3		
13	Se asignaron responsables y fechas a cada compromiso	1	0, 1, 2, ó 3		
14	Hay comunicación abierta y honesta (Asertiva)	3	0, 1, 2, ó 3		
15	Todos los asistentes terminaron la reunión	2	0 ó 3		
		<b>57</b>			
		<b>171</b>			
<b>Comentarios y acciones a tomar</b>					

Fuente: IRIS/Intranet ECOPETROL

Los ítems que componen la evaluación de la reunión sistemática son:

- **Peso:** De manera conjunta el equipo de profesionales de la regional gestión humana decidió dar una ponderación a los diferentes aspectos que se evalúan en la reunión sistemática, para hacer mayor énfasis en algunos de ellos.

- **Calificación:** La escala de calificación establecida es de 1 a 3. Algunos factores solo permiten calificar 0 (no se cumplió) o 3 (se cumplió). Otros factores permiten calificaciones intermedias.
- **Puntos:** Esta columna es la resultante de multiplicar, para cada factor, la ponderación por la calificación. La sumatoria de toda esta columna es el resultado de la evaluación total de la reunión.
- **Opciones de calificación:** Para cada ítem, se especifica la escala que se puede utilizar.

### **3. Reportes:**

Los reportes en ECOPETROL se han implementado por medio de formatos establecidos por cada uno de los negocios, consolidando todos los indicadores de desempeño agrupados por áreas críticas, metas, unidad de medida, responsabilidades y demás requerimientos que sean descritos en el Tablero balanceado de Gestión (TBG).

El ICP ya cuenta con los formatos para cada una de las áreas a reportar, la regional de gestión humana posee para el plan integral de gestión humana un reporte con la consolidación de todos los indicadores a evaluar; en el Anexo E. Reporte cumplimiento plan integral de gestión humana, se muestra dicho reporte.

Los reportes se caracterizan por permitir de manera ágil, ejecutiva y visual, identificar el desempeño de cada uno de los indicadores. La técnica utilizada en el ICP consiste en utilizar los colores del semáforo para identificar los indicadores que están en verde y rojo, es decir, el color verde se asigna cuando se está cumpliendo las metas y el color rojo muestra aquellos que están por fuera de las metas, permitiendo enfocarse en establecer las acciones necesarias a fin de alcanzar la meta planeada.

A pesar de ello, para el desarrollo de la estructura de control de gestión, la autora propone que los reportes se realicen de manera mas continua de acuerdo a la

ejecución de los planes y programas, ya que se observa que la información que se expresa en ellos, forma a que los directos responsables se preocupen por presentar un alto cumplimiento en las metas y objetivos establecidos de igual forma fomentan que se construyan acciones que permitan alcanzar las que las metas propuestas.

#### **4. Indicadores claves de desempeño:**

Los Indicadores claves de desempeño están enunciados en los tableros balanceados de gestión para cada uno de los negocios de ECOPETROL, e igualmente son enunciados en los reportes que se realicen de los planes y programas.

En el Anexo F. tablero balanceado de gestión del ICP TBG-ICP y en el Anexo G. tablero balanceado de gestión de la regional de gestión humana ICP TBG-RGH, se observan los indicadores, objetivos y metas a cumplir, delegando las personas o áreas responsables del cumplimiento.

Del TBG-RGH, se realiza el despliegue de objetivos, metas e indicadores para los temas de la regional de gestión humana enfocándolos hacia el TBG-ICP. Este despliegue lo realizan los Directivos del ICP, junto con los profesionales de la RGH, bajo la revisión e inspección de la DLD y la Presidencia de ECOPETROL.

Por solicitud de la tutora, y previa revisión de los indicadores ya establecidos para el plan integral de gestión humana, se seguirán llevando los determinados en el Anexo E. Reporte cumplimiento plan integral de gestión humana.

#### **5. Sistemas de información / Herramientas metodológicas:**

Los sistemas de información, son el software oficial utilizado en cada uno de los procesos de negocio utilizados como fuente de los datos requeridos en el cálculo de indicadores para conformar los reportes que se analizan en cada una de las reuniones sistemáticas establecidas.

Para el desarrollo de este proyecto el alcance no contempla la creación de un software de información, ya que no se cuentan con los conocimientos sobre el tema y en ECOPETROL, dicho tema son tratados por aval de las direcciones. Por sugerencia de la tutora, se especifica que este elemento de la ECG no aplique para el procedimiento estudiado.

#### **4.2.3. Aplicación del Sistema de Control al Plan Integral de Gestión Humana.**

La aplicación del diseño del sistema de evaluación, monitoreo y control que se propone, hace ver la importancia en la implementación de este modelo llamado estructura de control de gestión, como una herramienta fundamental para unificar, integrar y organizar, todos las áreas críticas de gestión humana en el ICP.

En ECOPETROL ICP, todo modelo, diseño, propuesta de implementación; entre otros temas de investigación y metodología, debe ser avalado por las directivas y líderes que manejan el tema en referencia, es por esto, que aunque con la ayuda y supervisión del jefe regional de gestión humana, la líder regional de gestión humana, la profesional de cultura organizacional y demás profesionales, primero se aplica el diseño internamente hasta que se evalúe, que la verificación si dio los resultados esperados, para ser presentados como modelos claves en sus procesos de gestión.

El estudio de este modelo, como esta basado en la estructura de control de gestión de la Dirección de Relaciones Laborales y Desarrollo de ECOPETROL, es visto como un aporte para lo que a futuro se implementara para cada una de las dependencias de la DLD y a su vez de los negocios de ECOPETROL.

la implementación, validación y verificación de la estructura de control de gestión es responsabilidad de los profesionales de la regional de gestión humana, ya que son ellos los encargados de realizar las labores correspondientes con el cumplimiento de objetivos, metas e indicadores y necesidades establecidos para el icp dentro de su tablero balanceado de gestión de todo el año. Igualmente, la regional debe cumplir con los lineamientos que la DLD le asigna para el logro de las actividades en cada negocio y la divulgación de resultados de metas.

No obstante, la tutora se compromete a implementar, verificar, y evaluar si el diseño propuesto de estructura de control de gestión por la estudiante cumple con los requerimientos, normas, necesidades y demás aspectos favorables, para el mejoramiento de los procesos en gestión de personal para el ICP.

## 5. EVALUACIÓN Y REVISIÓN DE LOS OBJETIVOS

REVISIÓN DE LOS OBJETIVOS			
DESCRIPCIÓN	CUMPLE		EVIDENCIA
	SI	NO	
<b>OBJETIVO GENERAL</b>			
Diseñar un Sistema de Control que tienda a Evaluar la implementación del Plan Integral de Gestión Humana en ECOPETROL – ICP, con base en el marco estratégico de ECOPETROL 2007-2011.	X		Se realizó el diseño de una nueva herramienta de medición de Gestión Humana, denominada ESTRUCTURA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO
<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>			
Realizar el diagnóstico actual de la implementación del Plan Integral de Gestión Humana en ECOPETROL ICP de acuerdo a los parámetros establecidos.	X		Se ejecutó el análisis estratégico de la situación actual en que se encuentra el ICP frente a la evaluación del Plan Integral de Gestión Humana, de acuerdo a herramientas administrativas válidas Comparación de temas de Gestión Humana, resaltando los mas importantes a los cuales se les debia diseñar la herramienta de medición. El diagnóstico permitió al estudio contar con un punto de referencia claro para establecer el diseño adecuado al Plan Integral de Gestión Humana.
Formalizar la documentación requerida, tendiente a la ejecución de los procesos del Sistema de Gestión Humana en ECOPETROL ICP.	X		Tomando como referencia el diagnóstico actual del Plan Integral de Gestión Humana en ECOPETROL ICP, se procedió a elaborar un esquema de seguimiento y control a las diferentes actividades definidas en el Plan Integral; definiéndose las actividades, indicadores, las fechas y responsables asignados. De la misma forma se alimentaron las herramientas de información para el seguimiento y control a las actividades programadas a corto plazo, establecidas en el Plan Integral de Gestión Humana de ECOPETROL ICP en el 2007: -Acompañamiento en el cumplimiento de la Planeación, Seguimiento y Evaluación de los Objetivos de Desempeño y Objetivos de Desarrollo del Personal del ICP 2007. -Un "Plan de aseguramiento del capital intelectual del ICP", que incluya: Identificación de disciplinas y especialidades críticas en las cuales se pierde el conocimiento por jubilación al 2010, denominada "Matriz de talento"; para el apoyo de la identificación de estrategias para el aseguramiento del conocimiento y continuidad en el desarrollo de proyectos y retos -Medición del programa de Capacitación de Acciones en el Exterior y en el País, denominada: "Ma - Estructuración y Divulgación al avance del Plan Integral de Gestión Humana del ICP a los Jefes r
Diseñar en forma sistemática, una serie de herramientas reales y tangibles que permitan visualizar el desempeño global del Plan Integral de Gestión Humana del ICP.	X		Se diseño el sistema de Evaluación, monitoreo y control al Plan Integral de gestión humana, de acuerdo a las necesidades de gestión de personal y objetivos estrategicos del ICP. Este modelo, se denomina ESTRUCTURA DE CONTROL DE GESTIÓN (ECG) y se baso de acuerdo al sistema de ECG de la DLD de ECOPETROL.
Aplicar el sistema de control plenamente al diseño establecido para el periodo de 2007.	X		Se realizó una metodología de aplicación para la posterior validación por parte de los Directivos del ICP. La estructura de la aplicación fue sugerida por los profesionales de la Regional de Gestión Humana
Validar los resultados a partir del análisis de los resultados encontrados realizando las conclusiones pertinentes, resaltando aspectos positivos y negativos del Plan Integral de Gestión Humana en ECOPETROL ICP.	X		De acuerdo al analisis encontrado se realizaron las conclusiones y Recomendaciones sugiriendo la importancia de la implementación del Diseño.

## CONCLUSIONES

- Se consideró que el compromiso de la regional de gestión humana del icp, en las diferentes etapas de la realización del proyecto, contribuyó a que se le diera la verdadera importancia, logrando el resultado de una propuesta de evaluación, monitoreo y control a una de las herramientas mas características en la gestión de talento humano de ECOPETROL S.A. Entre los aspectos que se resaltaron estuvo la participación activa del equipo de profesionales de la regional contribuyendo con aportes significativos para el desarrollo del mismo.
- El desarrollo de las actividades dentro del marco del proyecto permitió a la autora, en calidad como estudiante en práctica; conocer sobre todos los parámetros y aspectos que abarca la gestión de talento humano, teniendo en cuenta que el proyecto se realizó como practica empresarial en una de una de la organizaciones mas grandes del país en cuanto a administración del talento humano, además, considero que representó un gran aporte a mi formación integral como profesional, ya que me brindó la oportunidad de aplicar en el campo laboral y poner a prueba los conocimientos adquiridos durante el desarrollo de mis estudios universitarios.
- El análisis de la situación actual de la gestión de talento humano en ECOPETROL ICP, mediante la realización de la etapa del diagnóstico, significó un factor determinante, al mostrar el panorama de necesidades básicas del Instituto con respecto a su personal, lo que logro encaminar el proyecto hacia el objetivo general.
- Se evidencia la verdadera importancia de realizar una implementación de Evaluación, monitoreo y control a la fuente principal del proyecto: el “plan integral de gestión humana en el ICP”, ya que aún existen muchas falencias por mejorar en otras temáticas que debido a su amplia cobertura no pudieron ser abarcadas, pero que quedan a la espera de una pronta gestión para extender el alcance de la implementación a todos los procesos de gestión humana.

- El diseño propuesto de evaluación monitoreo y control, permitió identificar que la verdadera ejecución no se encamina simplemente a una implementación y validación, si no que iba mas enfocada y proyectada a establecer una cultura de mejoramiento continuo en el ICP; que iba a permitir generar mayor cumplimiento en las metas, objetivos e indicadores establecidos.
- Con la creación y mejoras a las herramientas básicas de información de los planes de gestión humana, que realizó la autora, se permitió desarrollar estructuras que permitan ver mas organizados los resultados, como es el caso de la creación de la matriz de talento y la mejora al seguimiento del programa de capacitación para el ICP.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda que la líder de gestión humana, presente la propuesta del diseño de evaluación, monitoreo y control ante la dirección de relaciones laborales de ECOPETROL, para que se haga efectiva su validación y se de inicio a implementar esta herramienta en pro del mejoramiento de la regional de gestión humana en el ICP.
- El compromiso del jefe regional de gestión humana de que se mantenga la herramienta de evaluación, monitoreo y control es primordial para que se logre superar las necesidades del ICP y así la gestión que adelanta la regional de gestión humana comparada con otras en los diferentes negocios sobresalga por su Trabajo en la efectiva administración del talento humano.
- Es importante que los profesionales de gestión humana, sigan manteniendo la implementación de las herramientas de información que alimentan los planes y programas descritos en el plan integral de gestión humana; dichas herramientas deben seguir siendo sustentadas de manera eficaz y veraz, ya que de la información suministrada por estos, valida y muestra el resultado del sistema de evaluación, monitoreo y control, que se propusó
- Es necesario que poco a poco la líder regional de gestión humana, empiece a implementar las acciones descritas en el sistema de evaluación, monitoreo y control; como es el caso de las reuniones sistemáticas que se contemplan en dicho sistema con el fin de que se den resultados de cumplimiento en los avances de los planes, se mantengan aseguradas las acciones que se determinan para cada plan; entre otras.
- Se recomienda que los profesionales de la regional gestión humana amplíen los temas que requieren tener un sistema de evaluación, monitoreo y control, ya que esto permite una adecuada gestión en el seguimiento a indicadores, metas y objetivos de la unidad y de la Empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- CHIAVENATO, Idalberto; Gestión del talento Humano, El nuevo papel de los Recursos Humanos en la Organización. Editorial MC Graw Hill, 1era Edición
- MEJIA, Caldera Rodolfo; Planeación Estratégica de Recursos Humanos Conceptos y Teoría; Edición electrónica gratuita, <http://www.eumed.net/libros/2006c/219/index.htm>

### Internet:

- [http://www.arearh.com/rrhh/gestion\\_humana.htm](http://www.arearh.com/rrhh/gestion_humana.htm)
- [www.ecopetrol.com.co](http://www.ecopetrol.com.co)
- <http://www.ecopetrol.com.co/contenido.aspx?conID=38394&catID=262>
- <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>
- <http://www.monografias.com/trabajos16/talento-humano/talento-humano.shtml?monosearch#INTRO>
- <http://www.monografias.com/trabajos25/desarrollo-y-capacitacion/desarrollo-y-capacitacion.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos6/medicli/medicli2.shtml>
- <http://www2.udec.cl/~rea/REVISTA%20PDF/Rev63/art1rea63.pdf>

# **ANEXOS**

**Anexo A. RESULTADOS ENCUESTA FACTORES MOTIVADORES EN  
EL ICP**



**ENCUESTA DE FACTORES  
MOTIVADORES ICP**

**Claudia P. García – Erika L. Rodríguez  
Regional Gestión Humana Oriente**

**Febrero de 2007**



**La energía de los colombianos**

**[www.ecopetrol.com.co](http://www.ecopetrol.com.co)**

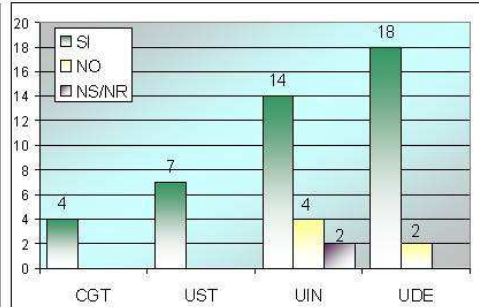


**1. Está satisfecho con el trabajo que realiza actualmente?**



**PORQUE SI:**

- \*Representa un trabajo interesante y un reto profesional y familiar(11)
- \*Realizo actividades de gran valor para el Instituto, la empresa y el país (7)
- \*Contribución a los resultados de la organización, alineada con el negocio (6)
- \*Es el tipo de trabajo que me gusta (6)
- \*Campo de acción en el que tengo competencia (5)
- \* Me permite el desarrollo y aprendizaje constante (3)
- \*El ambiente laboral es excelente (1)
- \*Compensación adecuada(1)

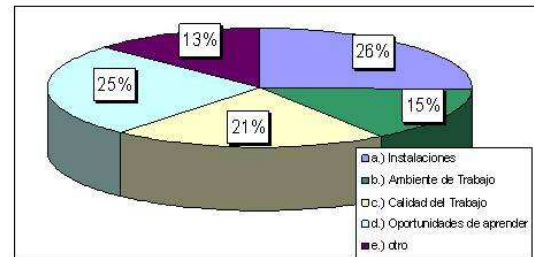
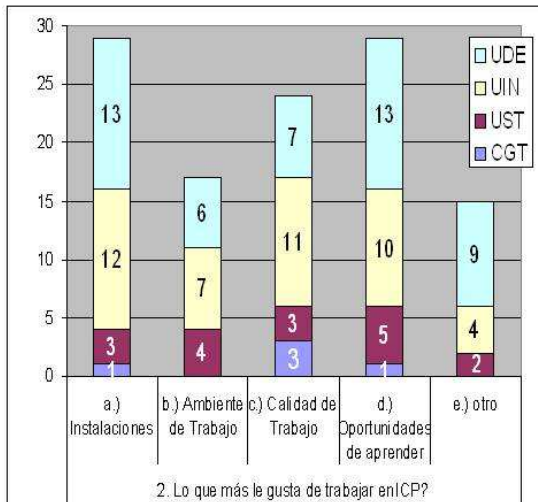


**PORQUE NO:**

- \* La inmediatez y carácter operativo donde las soluciones a largo plazo no tienen cabida (2)
- \*No se aprovecha la experiencia y capacidad técnica (1)
- \*El impacto es menor del que debería ser en el negocio(1)
- \*No existe libertad en el proceso investigativo
- \* VEX no ve como aliados a UIN (1)
- \*El ICP actúa como seguidor de ideas de Ecopetrol y no un guía de nuevos demoteros (1)
- \*Escaso salario (1)
- \*No existe la suficiente motivación y reto (1)



**2. Lo que más le gusta de trabajar en ICP?**



**OTROS:**

- \*Reto de aportar soluciones a ECP(4)
- \*Actualización sobre todas las áreas y negocios de la empresa, aporte con los servicios oportunos.
- \*Trabajo Retador
- \*Compañeros de trabajo
- \*Trabajo Aplicable
- \*Que está en Colombia
- \*Oportunidades de mejorar
- \*La importancia del Instituto para ECP, Calidad humana y profesional de las personas
- \*Oportunidades de interactuar con los negocios
- \*Ubicación
- \*Desarrollo profesional y personal
- \*Contacto con personal muy calificado

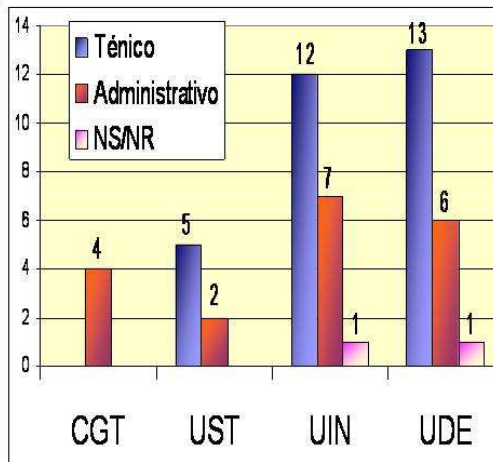
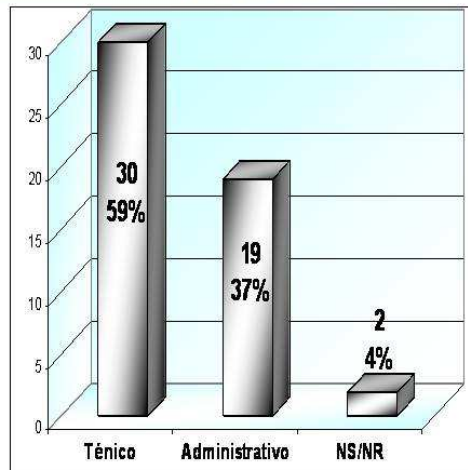
**3. Qué es lo que menos le gusta del trabajo actual?**

- \*La remuneración(13)
- \*Alta carga de trabajo (administrativa interventorias y evaluación de contratos)(7)
- \*La estructura no es eficiente Ej. el profesional puede llegar a tener 3 niveles de reporte o jefes (5)
- \*Inequidad con otras áreas en la política de compensación (4)
- \*Muchas reuniones(4)
- \*Muchas actividades simultáneamente que requieren esfuerzo de priorización (3)
- \*Poco liderazgo de coordinadores hacia amba, se olvidaron de lo esencial y se quedaron en la forma (3)
- \*Subvaloración del rol técnico, se valora el rol administrativo (3)
- \*Actividades importantes se convierten en urgentes, no se debaten, ni estructuran(2)
- \*Se reemplaza gente experta con nuevos profesionales que no tienen experticia (2)
- \*Personas aferradas a Paradigmas obstaculizando la innovación o el trabajo en equipo(2)
- \*Ambiente de trabajo (2)
- \*Falta de autonomía del ICP (2)
- \*Las compras de equipos y consumibles (1)
- \*Complicado manejo con contratistas para no caer en vinculación directa(1)
- \*Poca credibilidad en lo que se hace, Ambiente de desconfianza (1)
- \*Estancamiento, no hay carrera profesional definida (1)
- \*No se toma en cuenta al ICP en las decisiones exploratorias(1)
- \*Alto Stress (1)

**4. Qué condiciones lo harían quedarse en Ecopetrol al tener otras ofertas del mercado?**

- \*Mejora salarial (28)
- \*Desarrollo profesional, capacitación y aprendizaje(15)
- \*Estabilidad laboral (5)
- \*Ambiente laboral (5)
- \*Carrera Técnica(4)
- \*Proyectos retantes(3)
- \*Plan educacional para mi familia(3)
- \*Los Servicios Médicos (2)
- \*El trabajar en una empresa que es de los colombianos (2)
- \*El lugar y tipo de trabajo (1)
- \*Mi trabajo lo hacen pocas personas en el mundo (1)
- \*Participación económica en los resultados(1)
- \*Por la expectativa de jubilación temprana(1)

5. Si tuviera la posibilidad de escoger su proyección en Ecopetrol hacia un cargo de nivel superior administrativo o hacia cargo de nivel superior técnico, cuál escogería y porqué?


**PORQUÉ ADMINISTRATIVO**

- \*Por formación y competencias técnicas, administrativas y gerenciales(4)
- \*En el ICP solo se crece si se está en la rama administrativa
- \*El Nivel de aporte incremental, generación de mejores oportunidades a la empresa
- \*Para posicionar al ICP ante ECP y el mundo como líder en adaptación y desarrollo de tecnología
- \*No existe una estructura de carrera técnica definida que permita valorizar los aportes
- \*Hay más estímulos en reconocimiento y salario
- \*Como están las cosas, por salario, aunque se desaproveche el conocimiento técnico, a este paso la empresa solo quedará con administradores.
- \*Por la transferencia de conocimiento y asimilar la metodología de la operación
- \*Bajo el esquema de la privatización
- \*Por formación y desempeño
- \*Los técnicos están relegados a un segundo plano en el ICP
- \*Por incremento en la compensación salarial.
- \*En ausencia de una carrera técnica bien valorada las expectativas de ascender en la escala salarial y de cargos casi está atada a la carrera administrativa

**PORQUÉ TÉCNICO**

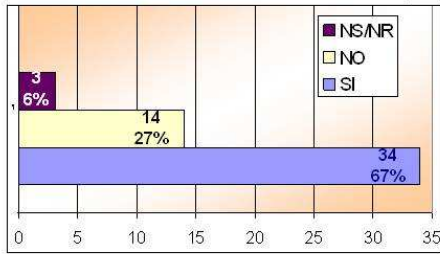
- \*Por la experiencia, Capacitación, mejor desempeño y formación académica (4)
- \*Es el área que más le puedo aportar a la organización (3)
- \*No implica llenar cuadros en Excel, ni muchas reuniones sin sentido (2)
- \*Es un integrador de diversas disciplinas para lograr un objetivo común
- \*Manejar proyectos bajo supervisión y calificación para proyectos futuros
- \*Mejor posibilidad de crecimiento en conocimiento y aplicaciones que puedan impactar
- \*Gusto por la investigación, el estudio, el reto y el mejoramiento continuo de los procesos
- \*El progreso profesional técnico está en el desarrollo del conocimiento
- \*Considero tener las competencias técnicas suficientemente maduras para ejercer este tipo de actividad con toda la eficiencia que amerita el cargo.
- \*Pero en otro negocio, por ejemplo VPR, ya que el ICP está por debajo de los negocios
- \*El progreso profesional está en el desarrollo del conocimiento, pero lamentablemente la realidad es otra. Lo importante es la forma y no los contenidos, el ICP se convirtió en una sociedad de "lagatos" donde estos son promovidos.
- \*Por liderazgo y resultado, así mismo fortalecimiento de comportamientos y competencias para el desarrollo de habilidades tales como: trabajo en equipo, comunicación asertiva, enfoque de resultados y comercialización de patentes.
- \*Por reto y aprendizaje, me gusta realizar trabajos que integren diferentes actividades para encadenarlas, orientarlas, motivarlas y al final tener un producto común, que le significa a la empresa un crecimiento, mejores ganancias y que luego proyecte a otros trabajos más retadores.
- \*Pero con beneficios y posibilidades económicas del mismo orden que el Administrativo.





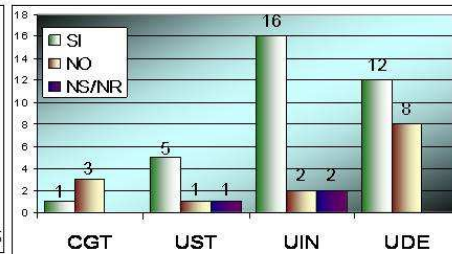
ENCUESTA DE FACTORES MOTIVADORES ICP- 2007

6. La distribución del trabajo en su área es justa y equitativa?



**PORQUE SI:**

- \*Se asignan según especialidad y capacidad (5)
- \* Hay compromiso y colaboración(4)
- \*Se distribuye de acuerdo con indicadores y responsabilidades (3)
- \*Somos un grupo interdisciplinario (1)
- \*Los resultados se logran a tiempo y no se excede los horarios(1)
- \*Es negociada con la coordinación(1)



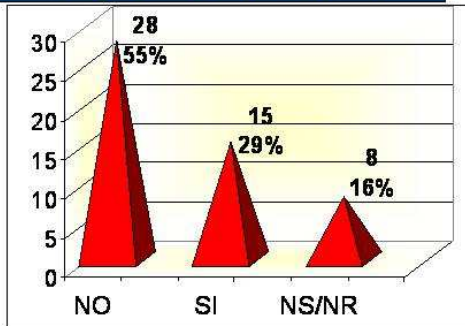
**PORQUE NO:**

- \*Existe sobrecarga (6)
- \*Se sobrecarga a los de mayor compromiso (3)
- \*Algunos no tienen proyectos ni HH asignadas(3)
- \*Muchos técnicos de buen nivel ejerciendo funciones administrativas y se recargan en otros funcionarios y en el outsourcing (1)
- \*Se requiere mas apoyo operativo(1)
- \*Mucho tiempo en reuniones(1)
- \*No hay correlación entre antigüedad, sueldo y carga de trabajo.(1)



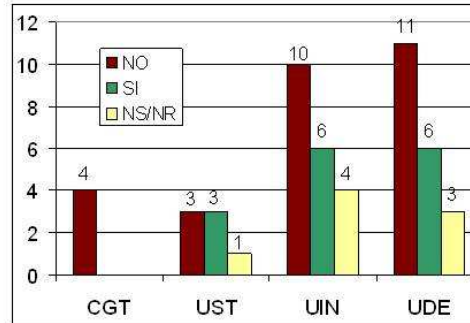
ENCUESTA DE FACTORES MOTIVADORES ICP- 2007

7. La forma como se realizan las promociones hacia otros cargos de mayor nivel es adecuada?



**PORQUE SI:**

- \*El ofrecimiento se hace público, y la persona que considere tiene el perfil adecuado participa, la empresa crea espacio para concursar (5)
- \*Se tiene en cuenta las capacidades técnicas y la experiencia (1)

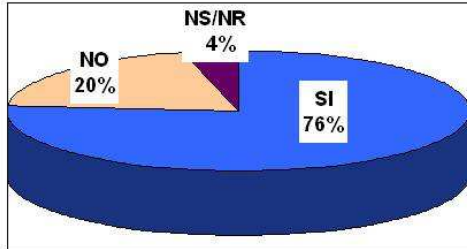


**PORQUE NO:**

- \*Falta claridad en la selección, no se tiene credibilidad(8)
- \*Falta objetividad, los méritos y logros técnicos no se tienen en cuenta(7)
- \*No es abierta, no se conocen fechas ni requisitos (4)
- \*Apalancamiento político, ascienden quienes están al lado de los Jefes(3)
- \*Se basa en cupos muy limitados (2)
- \*No siempre un buen técnico es un buen líder (1)
- \*No hay una política clara de carrera técnica (1)
- \*Los concursos son para llenar requisito (1)

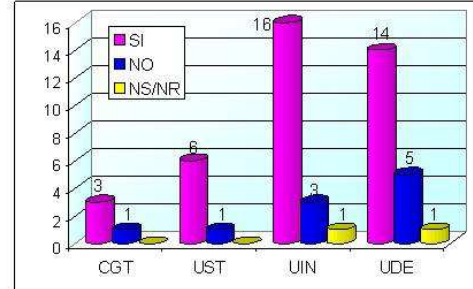


8. Su jefe inmediato hace buen trabajo al resolver problemas relacionados con la gente?



**PORQUE SI:**

- \*Escucha, actúa, da soluciones (7)
- \*Tiene alta competencia técnica y humana (4)
- \*Es un líder, buen manejo de relaciones (3)
- \*Muestra interés por hacer lo mejor posible dentro de la posibilidades que tiene(3)
- \*Poca gente y muchos problemas (2)
- \*Hace lo que tiene que hacer (1)
- \*Buena comunicación(1)
- \*Tiene en cuenta las encuestas para mejorar (1)
- \*Búsqueda continua para el mutuo beneficio (1)
- \*Prima el respeto y la cordialidad(1)



**PORQUE NO:**

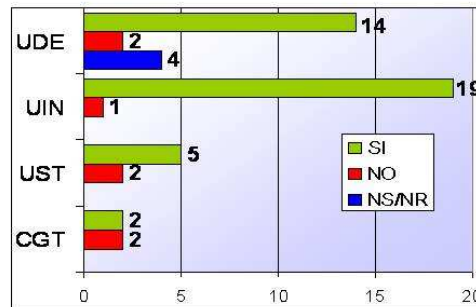
- \*No hay claridad en el conducto regular y se percibe poco interés en abordar con compromiso(1)
- \*Esta demasiado ocupado en reuniones (1)
- \*Los problemas los resuelve exigiendo y no motivando, recordarle que las personas no renuncian a las empresas sino al jefe (1)
- \*No puede hacer nada, todo se le sale de las manos: salarios, ascensos, etc.(1)
- \*Los Jefes trabajan más en función de los indicadores y los resultados que en función de mejorar las condiciones de su gente (1)
- \*Nunca lo he visto resolviendo problemas de esta índole (1)
- \*Existe un bajo nivel de comunicación directa, solo se a través de la reuniones sistemáticas.(1)
- \*Debe dedicar mas tiempo hombre a hombre(1)

9. Considera que en su área se tiene respeto por el tiempo libre?



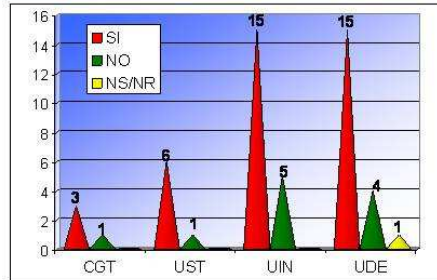
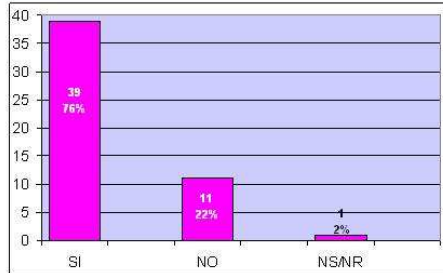
**PORQUE SI:**

- \*Se respetan horarios (7)
- \*Cuando el trabajo lo exige es bajo acuerdo (3)
- \*Se insiste en mantener espacios familiares (1)
- \*Cada uno es responsable (1)
- \*No se le llama cuando está en vacaciones(1)



**PORQUE NO:**

- \*Somos pocos para todo lo que hay que hacer (2)
- \*El nivel de exigencia frente a los recursos disponibles muestran que no hay interés(1)
- \*Debo tener disponibilidad 24 horas (1)
- \*Para cumplir tareas administrativas hay que sacrificarlo (1)
- \*La demora en las reuniones (1)

**10. Cuenta con los recursos y/o herramientas necesarias para cumplir con sus funciones satisfactoriamente?**

**PORQUE SI:**

\*Mejoraría si el cambio de hardware cumpliera con los términos de su vida útil (1)

**PORQUE NO:**

- \*Difícil contar con herramientas básicas como papel, lápiz, CDs, fólder se compran de su bolsillo (3)
- \*Falta recurso humano (2)
- \*La carga de trabajo es superior al tiempo (1)
- \*La ciencia va muy rápido y la posibilidad de asistir a congresos, participar en grupos internacionales es limitada (1)
- \*Retrasados en la consecución de software para manejo de tecnología de punta en procesamiento sísmico (1)
- \*No hay escáner, ni software para Project (1)
- \*Presupuesto para refrigerios para cursos, libretas, equipos portátiles (1)
- \*Las estaciones de trabajo son obsoletas (1)

**11. Si tuviera la posibilidad de recomendar mejoras en las reuniones que se realizan en el área, qué recomendaría?**

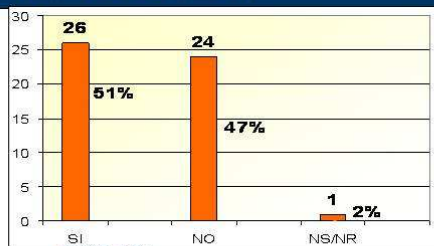
- Reducir el numero de reuniones (15)
- Mas cortas y concretas (10)
- Puntualidad y compromisos cumplidos (7)
- Mas reuniones pero técnicas (6)
- Racional en la cantidad de compromisos (1)
- Mas motivadoras sin tanto énfasis en TBG(1)
- Que las buenas ideas y comentarios se registren (1)
- Que se preparen previamente (1)
- Cambiaría los semáforos como medio para evaluar proyectos (1)
- Hacer personalizadas o de grupos pequeños (1)
- Menos formalismo, mas espontaneidad (1)
- La sistemáticas de Santiago cada tres meses (1)

12. Si tuviera la posibilidad de recomendar incentivos, estímulos o mecanismos de reconocimiento en Ecopetrol, qué recomendaría?

- Mejora en el salario, equidad con la empresa (15)
- Bonificaciones sin incidencia (8)
- La capacitación, participación en eventos técnicos (4)
- Pasantías técnicas, años sabáticos (4)
- Días compensados(3)
- Reconocimientos no solo a ciertos niveles (3)
- Devolver la opción de utilizar la antigüedad en tiempo (2)
- Mas reconocimiento y al que corresponda (2)
- Reconocer el trabajo en equipo y no individual (2)
- Contrato a termino indefinido (2)
- Que se valore lo técnico(1)
- Cursos de idiomas en el exterior por tiempo corto (1)
- Préstamo para compra de carro sin interés (1)
- Mejora del servicio médico (1)
- No cobro del préstamo de computador (1)
- Jornadas de capacitación, derechos a estudios por antigüedad (1)
- Que el trabajo sea valorado un "Buen trabajo, Muy bien, Que bueno" es suficiente (1)
- Compartir los beneficios de las ideas (1)
- Reclutar talento humano de alto nivel Ph.D.(1)
- Ascensos por resultados (1)
- Viaje con la familia, amplia divulgación del por que se hizo merecedor a empleado ejemplar (1)
- Para quienes no tienen hijos que los hermanos menores se beneficien de actividades de bienestar(1)
- Que elijan en cargos de dirección a personal realmente idóneo y por meritos (1)

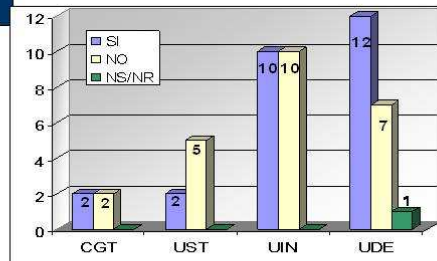


13. Está satisfecho con las actividades de Bienestar (recreación, cultura, deportes)?



**PORQUE SI:**

- \*Se realiza lo básico, importante no dejar para lo último la programación de los campeonatos
- \*Mi familia y yo nos hemos beneficiado de las diferentes actividades culturales y recreativas que ha organizado la empresa, permitendonos crecer en este aspecto
- \*Las últimas olimpiadas estuvieron excelentes, es una pena que no se tenga sede recreacional
- \*Pero considero que se deben promover más el deporte de bajo riesgo (ping-pong, ajedrez, etc.)
- \*Este año 2006, mejoró bastante
- \*Las disfruto y me parecen geniales
- \*Hay variedad, buenos instructores (3)
- \*Este aspecto si es bastante eficiente
- \*Siempre resaltan las buenas acciones de las personas, no solo por lo técnico, sino también en todas las áreas



**PORQUE NO:**

- \*Demora en la contratación, poco presupuesto, pocos cupos (14)
- \*Faltan clubes(3)
- \*Falta divulgación (2)
- \*Lo ideal es que la familia participe(1)
- \*Nos falta creatividad (1)
- \*Cancha mejor para fútbol(1)
- \*Trabajar en cultura pero no la de divulgar TBG(1)
- \*Muy dirigida al deporte competitivo (1)
- \*No hay punto de comparación con Barranca(1)

**14. Si tuviera la posibilidad de recomendar nuevas actividades de Bienestar, que recomendaría?**

- Convenios con clubes para asistir fines de semana (10)
- Las actividades deportivas desde comienzo del año (7)
- Promocionar el grupo musical, grupo de danzas, cine club, clases de bailes (4)
- Horarios mas flexibles en las actividades actuales, mayor cubrimiento, Conferencias educativas, de salud, de orientación familiar, etc. (2)
- Disciplinas o practicas orientales (2)
- Integraciones de la Unidad (2)
- Paseos en bicicleta por ciertos lugares con la familia, acampar, caminatas (2)
- Detalles para empleados y sus hijos en Navidad(1)
- No cobrar por participar en las celebraciones Navideñas (1)
- Gimnasios (1)
- Para quienes no tenemos hijos que los hermanos se puedan beneficiar (1)
- Ciclismo, Natación(1)
- Actividades lúdicas en diversos horarios (1)
- Planes de viaje, vacaciones subsidiadas (1)
- Mas boletas para eventos culturales (1)
- Compensados para viajar a visitar familiares(1)
- Competencias deportivas en aniversario (1)
- Deportes de bajo riesgo pinpon, ajedrez (1)
- Pintura y canto para niños(1)
- Involucrar mas a los niños(1)
- Mas diversidad de actividades(1)

**15. Finalmente; que acciones puede realizar UD mismo para mejorar la motivación y calidad de vida en el trabajo?**

- \*Ser una persona honesta y directa con las percepciones hacia los Jefes y colaboradores, mejores competencias en comunicación, ser ejemplo de colaboración, compromiso y puntualidad, buscar mantener coherencia entre el pensar, el decir y el hacer, mejorar la tolerancia y realimentar positivamente los esfuerzos y logros en el día a día (15)
- \*Fomentando actividades de integración en el trabajo y con la familia(7)
- \*Participar activamente en las actividades de prospectiva y direccionamiento estratégico para convertir al ICP en un Centro de Investigación de clase mundial(5)
- \*Charlas diarias de motivación con el personal de laboratorio y valoración de las personas que contribuyen a mejorar el trabajo y la calidad de vida (4)
- \*Cumpliendo programas y planes (2)
- \*Cercanía con los clientes podría mejorar la motivación en el trabajo (2)
- \*Aportar ideas para que se mejoren los ingresos económicos del personal de acuerdo con sus aportes(2)
- \*Asistir a menos reuniones donde no se decide nada y que generan desgaste, para seguir haciendo lo que me gusta (2)
- \*Manteniendo la disciplina de aprendizaje continuo y de auto cuidado
- \*Me gustaría que ECP-ICP se trazara la meta: Obtener el primer premio del concurso Great Place to Work
- \*Aprovechar al máximo los consultores, asesores y líder de grupo que son grandes expertos antes de que les ofrezcan oportunidades amenazadoras
- \*Disponer de monitores más modernos que mejoren la visibilidad en el trabajo del computador
- \*Empezar por respetar el trabajo de los demás y hacer sinergia con las buenas ideas para sacar adelante esta empresa que puede ser mejor de lo que es.

Anexo B. MATRIZ DE TALENTO – PROYECCIÓN DE JUBILACIÓN 2010

MATRIZ DE TALENTO 2007													
UNIDAD	AREAS TECNOLOGICAS	No. De Personal Actual	Personal con contrato Temporal		Curva de Disponibilidad de Personal al 2010				ACCIONES DE ASEGURAMIENTO				
			#	%	2007	2008	2009	2010	Realizar Programas de Maestría y	Enganchar a Término Indefinido	Incrementar masa critica	Contratar Recurso Humano	Fomentar Tesis y fortalecer Semillero
UDE - UIN - UST	REDUCCION DE RIESGO EXPLORATORIO AL 2010	28	8	29%	89%	89%	79%	68%	X	X			
	OPTIMIZACION DE CAMPOS MADUROS AL 2010	28	2	7%	96%	89%	68%	57%		X			
	AUTOMATIZACION Y CONTROL DE PROCESOS AL 2010	9	0	0%	89%	67%	67%	67%					
	VALORIZACION DE CRUDOS PESADOS	4	0	0%	75%	75%	50%	50%			X	X	
	OPTIMIZACION DE PROCESOS DE REFINACION Y PETROQUIMICA	26	1	4%	85%	81%	69%	54%					
	OPTIMIZACION DE SISTEMAS DE TRANSPORTE DE HIDROCARBUROS	6	0	0%	100%	83%	50%	33%			X		
	ASEGURAMIENTO INTEGRIDAD DE LA INFRAESTRUCTURA	12	0	0%	75%	67%	50%	50%				X	
	REDUCCION DEL IMPACTO AMBIENTAL	8	0	0%	75%	38%	38%	25%			X	X	
STAFF - DIR	Dirección y Gestión Administrativa	12	0	0%	83%	75%	75%	75%					
CGT	Gestión Técnica y tecnológica	13	2	15%	77%	62%	54%	46%				X	
<b>TOTAL</b>		<b>146</b>	<b>13</b>	<b>9%</b>									

## PLAN DE CAPACITACION ICP 2008

### INDICE

**Plan de capacitacion ICP 2008**

**Distribucion del plan por areas funcionales**


**Estadisticas de distribucion del plan por tipos y areas tecnologicas**

**Estadisticas de capacitacion por personas**

**Seguimiento de cumplimiento de acciones de capacitacion**

**Seguimiento de cumplimiento de ejecucion presupuestal**

Anexo D. RESULTADOS MODELO GREAT PLACE TO WORK PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL EN EL ICP

Great Place to Work® Trust Index©, Edición 2007		Total															
		Ecopetrol S.A. - Direcciones 2007	Dirección Instituto Colombiano del Petróleo	Dirección Instituto Colombiano Del Petróleo	Coordinación de Gestión de Tecnología	Unidad de Investigación	Unidad de Investigación	Coordinación Investigación Exploración y Producción	Coordinación Investigación Refinación, Petroquímica y Transp	Unidad de Disciplinas Especializadas	Unidad de Disciplinas Especializadas	Coordinación Disciplinas Exploración y Producción	Coordinación Disciplinas Refinación, Petroquímica y Transpor	Unidad de Servicios Técnicos y de Laboratorio	Unidad de Servicios Técnicos y de Laboratorio	Coordinación Laboratorios Exploración y Producción	Coordinación Laboratorios Refinación, Petroquímica y Transpo
Cantidad de Respuestas		1437	135	4	5	33	5	20	10	61	5	21	35	32	5	12	15
<b>Credibilidad</b>		62	58			64		64	67	45		61	34	74		72	74
<b>Comunicación</b>		57	54			61		60	73	40		58	27	72		71	70
<b>Información</b>		51	49			50		50	55	36		57	21	69		63	70
	Mi jefe me mantiene informado sobre asuntos y cambios importantes	49	48			45		50	40	36		57	23	69		58	73
	Mi jefe comunica de forma clara sus expectativas	53	50			55		50	70	36		57	20	69		67	67
<b>Accesibilidad</b>		64	60			72		69	90	44		60	33	75		79	70
	Puedo hacer cualquier pregunta razonable a mi jefe y recibir una respuesta directa	61	56			69		63	90	38		48	29	72		67	73
	Mi jefe es accesible y es fácil hablar con él	66	64			76		75	90	51		71	37	78		92	67
<b>Competencia</b>		63	57			57		57	58	46		65	34	74		71	76
<b>Coordinación</b>		58	49			49		44	60	36		54	23	73		75	69
	Mi jefe conduce el negocio de forma competente	65	53			53		42	70	37		55	23	84		92	79
	Mi jefe hace un buen trabajo en la asignación y coordinación de personas	51	46			45		45	50	34		52	23	63		58	60
<b>Delegación</b>		73	76			74		78	75	71		79	67	84		79	93
	Mi jefe confía en que la gente hace un buen trabajo sin tener que supervisarla de forma continua	69	68			73		70	90	61		67	57	78		67	87
	A las personas aquí se les da bastante responsabilidad	77	84			76		85	60	82		90	77	91		92	100
<b>Visión</b>	Mi jefe tiene una visión clara de hacia dónde debe ir la organización y cómo lograr que así sea	59	46			48		50	40	31		62	11	66		58	67
<b>Integridad</b>		67	64			72		74	70	48		60	40	76		75	76
<b>Confianza</b>		57	62			69		68	70	53		67	44	65		59	66
	Mi jefe cumple sus promesas	57	53			64		70	50	41		63	29	58		55	53
	Mi jefe hace lo que dice	58	58			67		65	70	43		62	29	71		73	67
	Creo que aquí habría un despido masivo solo como última opción	57	74			76		70	90	75		75	74	67		50	77
<b>Honestidad</b>	Mi jefe conduce el negocio de una forma honesta y ética	76	65			76		80	70	44		52	37	88		92	87
<b>Respeto</b>		54	61			64		63	69	50		63	42	75		73	77
<b>Apoyo</b>		55	61			68		70	68	51		57	47	70		71	67
<b>Desarrollo - Valoración profesional</b>		58	71			79		78	80	66		62	69	75		71	80
	Aquí me ofrecen capacitación u otras formas de desarrollo para crecer laboralmente	48	67			82		80	80	57		57	60	66		58	73
	Aquí me dan los recursos y equipos necesarios para realizar mi trabajo	68	76			76		75	80	74		67	77	84		83	87
<b>Reconocimiento - Valoración personal</b>		52	50			58		63	55	36		52	26	64		71	53
	Mi jefe reconoce el esfuerzo y trabajo adicional	43	41			48		55	40	28		48	17	56		58	47
	Mi jefe reconoce que pueden cometerse "errores involuntarios" al hacer el trabajo	61	59			67		70	70	44		57	34	72		83	60

## Anexo E. REPORTE DE CUMPLIMIENTO PLAN INTEGRAL DE GESTIÓN HUMANA EN EL ICP

REPORTE DE CUMPLIMIENTO PLANES Y PROGRAMAS GESTIÓN HUMANA 2007-2008																						
N°	Actividad en Desarrollo / Cumplida	Responsables	Peso	fecha	31-Oct-07	30-Nov-07	31-Dic-07	31-Ene-08	29-Feb-08	31-Mar-08	30-Abr-08	31-May-08	30-Jun-08	31-Jul-08	31-Ago-08	30-Sep-08	31-Oct-08	30-Nov-08	31-Dic-08	Fecha Inicio	Fecha Final	
				MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15			
1	ICP		100,0%	Plan	0,00%	22,00%	25,00%	33,00%	51,00%	69,00%	71,00%	75,00%	79,00%	84,00%	86,00%	88,00%	94,00%	96,00%	100,00%	10-Oct-07	10-Oct-08	
				Real	0,00%	22,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	
1.1	Definir un espacio semanal en la agenda para atender inquietudes individuales del personal, informarlo masivamente a sus colaboradores y reportar este espacio al profesional de gestión humana	Jefes	5,9%	Plan		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	10-Oct-07	10-Oct-08	
				Real	0,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	
1.2	Establecer un espacio mensual o acordado con equipos, informal de conversación por coordinación alrededor una pregunta o cuestionamiento clave del momento	Jefes	5,9%	Plan	0,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	10-Oct-07	31-Dic-07
				Real	0,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	
1.3	Incluir a todas las coordinaciones y staff en el espacio Desayunos con el Director (carta a la hoja de vida y con publicación en medios internos). Este espacio debe destacar principalmente equipos de trabajo, premiarse con algo más significativo	director	5,9%	Plan	0,00%	7,10%	14,20%	21,30%	28,40%	35,50%	42,60%	49,70%	56,80%	63,90%	71,00%	78,10%	85,20%	92,30%	100,00%	10-Oct-07	31-Dic-07	
				Real	0,00%	7%	14,20%	14,20%	14,20%	14,20%	14,20%	14,20%	14,20%	14,20%	14,20%	14,20%	14,20%	14,20%	14,20%	14,20%	14,20%	
1.4	Incluir en la agenda de la reunion del martes de Director Jefes de Unidad y CGT un punto en el que se informa los temas de comité directivo que deben ser comunicados por los jefes masivamente a sus colaboradores y por Gestión Humana.	tor, jefes unidad, gestion tecnol	5,9%	Plan	0,00%	7,10%	14,20%	21,30%	28,40%	35,50%	42,60%	49,70%	56,80%	63,90%	71,00%	78,10%	85,20%	92,30%	100,00%	10-Oct-07	31-Dic-07	
				Real	0,00%	7%	14,20%	14,20%	14,20%	14,20%	14,20%	14,20%	14,20%	14,20%	14,20%	14,20%	14,20%	14,20%	14,20%	14,20%	14,20%	
1.5	Incluir en agenda mensuales sistematicas de cada area dar a conocer criterios y decisiones frente a temas corporativos, abriendo el espacio para que el personal pregunte y se informe de los por qué.	jefes de unidad	5,9%	Plan	0,00%	7,10%	14,20%	21,30%	28,40%	35,50%	42,60%	49,70%	56,80%	63,90%	71,00%	78,10%	85,20%	92,30%	100,00%	10-Oct-07	31-Dic-07	
				Real	0,00%	7%	14,20%	14,20%	14,20%	14,20%	14,20%	14,20%	14,20%	14,20%	14,20%	14,20%	14,20%	14,20%	14,20%	14,20%	14,20%	
1.6	Divulgar en un Director Comunica el ranking de los bonos y beneficios otorgados a personal clave del ICP como parte de la politica de retención de personal	director	5,9%	Plan	0,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	10-Oct-07	31-Dic-07
				Real	0,00%	100%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	
1.7	Desarrollar las habilidades requeridas en comunicación y negociación a Jefes y Coordinadores con verificación del aprendizaje	DLD/ jefes dependencia	5,9%	Plan	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	50,00%	50,00%	50,00%	75,00%	75,00%	100,00%	10-Oct-07	31-Dic-07	
				Real	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	

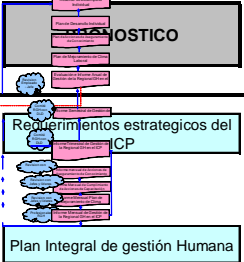
Anexo F. TABLERO BALANCEADO DE GESTIÓN ECOPETROL ICP

TABLERO BALANCEADO DE GESTIÓN ECOPETROL ICP					
	Objetivos	Indicadores	Unidad	Metas	Responsable
F I N E A R N A C	O.F.1 Maximizar de manera sostenida el valor a la empresa	I.F.1.1 EVA ICP.	MILLARDOS	0	Jefes de Unidad
		I.F.1.2 Beneficios comprobados de proyectos reconocidos al ICP.	USM\$	35	Jefe UDE
C L I E N T E S	O.C.1 Asegurar la sostenibilidad de las prácticas claves del negocio.	I.C.1. % Cumplimiento meta sostenibilidad beneficios de proyectos	%	85	Jefe UDE
	O.C.2 Asegurar ventajas tecnológicas que apalanquen el crecimiento.	I.C.2.1 Índice de ventajas tecnológicas ( No de macroactividades derivadas de líneas de investigación aplicados en el negocio).	No	> =16	Jefe UIN
		I.C.2.2 Índice de satisfacción del cliente. ( Relacionar así 60% encuesta proyectos y 40% Corporativa). Si se cuenta con la información, de lo contrario 100% Proyectos.	%	95	Jefes de Unidad/CGT
I N T E R N A	O.I.1 Asegurar la implementación del modelo de aseguramiento de tecnología y conocimiento	I.I.1. % Cumplimiento de metas del PEGTC	%	95	CGT
	O.I.2 Generar e incorporar nuevas capacidades tecnológicas	I.I.2. Nuevas capacidades incorporadas. (Cump. Plan incorporación de capacidades)	No	4	Jefes de Unidad UDE UNI/CGT
	O.I.3 Asegurar la implementación y sostenibilidad de las soluciones tecnológicas.	I.I.4.1 Cumplimiento del ANS con negocios (incluye aseguramiento y sostenibilidad).	%	95	Jefes Unidad
	Operar con excelencia	I.I.4.2. Recuperación Costos Directos de Funcionamiento Laboratorio	%	141	Jefe UST
		I.I.4.3. Frecuencia de la Accidentalidad	#	1,74	ICP/Jefes Unidad/CGT
I.I.4.4. Incidentes Ambientales.		UNIDAD	0	ICP/Jefes Unidad/CGT	
I.I.4.5. Índice de ejecución de programa 5 principales proyectos		%	95	Jefes de Unidad	
A P R E N D I Z A J E	O.A.1. Contar con talento humano de clase mundial	I.A.1.2. Índice de satisfacción del personal	%	80	Director, Jefes de Unidad, CGT (Consolida DLD)
	O.A.2. Asegurar una gestión efectiva.	I.A.2.2. Conformidad del sistema de gestión	%	90	Jefes de Unidad. (consolida CGT- Calidad)
	O.A.3. Asegurar el conocimiento, la información y la tecnología.	I.A.3.1. Cumplimiento del plan de aseguramiento del conocimiento del ICP.	%	95	Jefes de Unidad/ consolida CGT
		I.A.3.3. Índice de aprovechamiento de la información	%	60	Jefes de Unidad. ( Consolida DCI)

Anexo G. TABLERO BALANCEADO DE GESTIÓN REGIONAL GESTIÓN HUMANA ORIENTE

REGIONAL DE PERSONAL ORIENTE INDICADORES DE GESTION 2007		
OBJETIVOS	INDICADORES	METAS AÑO 2007
Mejorar el clima organizacional	Indice de Satisfacción del personal del área	80%
Asegurar confiabilidad en la gerencia del desempeño	Personas con gestión del desempeño confiable (cobertura de personas y calificación de confiabilidad por auditoría externa a nivel empresa)	80%
Implementar estrategias de retención que respondan a las necesidades del talento clave	Índice de rotación por renunciaciones del talento clave del área	1%
Implementar plan de sucesión para talento clave con derecho de jubilación en 2007- 2008	Talento clave de los negocios con derecho de jubilación en 2007- 2008 priorizados que tiene plan de sucesión definido	80%
Identificar y evaluar las competencias técnicas de los negocios	Población acordada con cada negocio con competencias definidas y evaluadas y con planes de desarrollo estructurados con base en competencias	95%
Desarrollar la cultura organizacional requerida por la estrategia.	Cumplimiento del Plan de Cultura Organizacional	95%
Brindar condiciones de bienestar que contribuyan a la satisfacción y calidad de vida de los trabajadores	Cobertura del personal con los programas de bienestar	75%
Asegurar la calidad y oportunidad en la prestación de los servicios	Cumplimiento de Acuerdos de Nivel de Servicio de los clientes de la Regional	95%
Asegurar el cumplimiento de condiciones y normas de salud ocupacional	Frecuencia de accidentalidad en el trabajo de funcionarios y contratistas DLD	4%
Identificar y mitigar riesgos claves en Gestión de Talento Humano	Cumplimiento de acciones a realizar en el 2007 definidas en el Plan de mitigación de riesgos claves	95%
Asegurar la oportunidad y la calidad de la información de las regionales	No-conformidades en calidad y oportunidad de la información de personal	5%
Mejorar el clima organizacional en DLD	Indice de Satisfacción del personal DLD	80%
Asegurar confiabilidad en la gerencia del desempeño en DLD	Personas con gestión de desempeño confiable en DLD (cobertura de personas y calificación de confiabilidad por auditoría externa)	80%
Diseñar e implementar el sistema de gestión de calidad y fortalecer el modelo de gestión en DLD	Conformidad del sistema de gestión en DLD (cumplimiento de entregables del sistema de gestión de calidad y de la meta Pirámide de Sostenibilidad)	100%
Mejorar el servicio a los clientes	Encuesta de satisfacción de clientes (momentos de verdad)	5%
Desarrollar las iniciativas de Gestión de Tecnología y Conocimiento bajo responsabilidad de DLD	Definición y ejecución de planes de transferencia de conocimiento por la población objetivo acordada con cada negocio	95%
Desarrollar las iniciativas de Gestión de Tecnología y Conocimiento bajo responsabilidad de DLD	Cumplimiento del plan de apoyo a la iniciativa del Centro de Entrenamiento y Aprendizaje	95%
Asegurar la implementación de SAP	Avance de acuerdo a la implementación del plan	100%

Anexo H. PROPUESTA DE ECG AL PLAN INTEGRAL DE GESTIÓN HUMANA EN EL ICP.

TIEMPO	DIAGNOSTICO	PLANES / PROGRAMA	EJECUCION / CONTROL	REPORTES
ANUAL	 <p>Requerimientos estratégicos del ICP</p> <p>Plan Integral de gestión Humana</p>	<p>Caracterización de la Planta de personal ICP</p> <p>Proyección de Jubilación ICP</p> <p>Acuerdos individuales de Desempeño</p> <p>Plan de Desarrollo</p> <p>Plan de Clima Laboral</p>		
SEMESTRAL			<p>Seguimiento Acuerdo Individual de Desempeño</p> <p>Seguimiento Plan Integral de Gestión Humana</p>	
TRIMESTRAL			<p>Seguimiento Plan Integral de Gestión Humana</p>	
MENSUAL			<p>Seguimiento Matriz de Talento</p> <p>Seguimiento Matriz de Competencia</p> <p>Seguimiento Plan de Mejoramiento Clima</p> <p>Sesiones sistemáticas de seguimiento de Planes e indicadores de la RGH</p>	