

**REORGANIZACIÓN TÉCNICA Y OPERATIVA DE LOS PROCESOS  
ADMINISTRATIVOS DE LA REGIONAL DE GESTIÓN DE PERSONAL  
ORIENTE LOCAL TIBÚ Y LOCAL CÚCUTA EN LA EMPRESA ECOPETROL S.A.**

**JOSE GABRIEL MARTÍNEZ GUTIÉRREZ  
ANA MILENA QUIROZ MÉNDEZ**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍA FÍSICOMECAÑICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
BUCARAMANGA  
2005**

**REORGANIZACIÓN TÉCNICA Y OPERATIVA DE LOS PROCESOS  
ADMINISTRATIVOS DE LA REGIONAL DE GESTIÓN DE PERSONAL  
ORIENTE LOCAL TIBÚ Y LOCAL CÚCUTA EN LA EMPRESA ECOPETROL S.A.**

**JOSE GABRIEL MARTÍNEZ GUTIÉRREZ  
COD. 1982919**

**ANA MILENA QUIROZ MENDEZ  
COD. 1992983**

**Trabajo de grado  
Práctica empresarial**

**Director  
ING. OLMEDO GONZALEZ HERRERA  
Docente UIS**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍA FISICOMECAICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
BUCARAMANGA  
2005**

## **Dedicatoria**

*A Dios*, por ser la luz que guía mi camino siempre, por darme la sabiduría para emprender, la fuerza para continuar, y la capacidad para hacer mis sueños realidad.

*A mis padres Chisca Méndez y Luis Enrique Quiroz*, por su amor sincero y sus sabias enseñanzas para aprender a vivir.

*A mi familia*, por ser el núcleo que soporta mi vida, y hacerme feliz.

*A mi novio Jairo Camargo*, por su amor, compañía y entrega desmedida, en todos los momentos.

*A mis amigos*, por el aporte y crecimiento que brindaron a mi vida personal, durante mis años en la universidad.

*Ana Milena Quiroz Méndez*

## **Dedicatoria**

*A Dios*, por darme la oportunidad de cumplir éste sueño, por la sabiduría y capacidad de aprendizaje, por la fortaleza para asumir el día a día y por la felicidad que me otorga al tener a mis seres queridos en los momentos más importantes.

*A mis padres Clara Cecilia Gutiérrez S. y Francisco Martínez S.*, por la educación que me brindaron, por la confianza que siempre han depositado en mí y por el apoyo incondicional en las todas las situaciones de la vida.

*A mi familia*, por la confianza y el apoyo recibido en los momentos más importantes de mi vida, por la amistad que existe entre nosotros que me hace sentir afortunado.

*A mi novia Liseth Leal Peña*, por su gran apoyo y comprensión en ésta etapa de mi vida, por el inmenso amor recibido, por ser la mujer que amo y parte fundamental de mi vida.

*A mis amigos, compañeros y demás personas*, por los momentos compartidos, por el apoyo y enseñanzas que influyeron en mi crecimiento como persona durante ésta etapa de mi vida.

*Jose Gabriel Martínez Gutiérrez*

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos a Ecopetrol S.A., por la oportunidad que nos brindaron de pertenecer al equipo de trabajo de la empresa colombiana más importante del país.

Agradecemos a la Universidad Industrial de Santander, por su formación académica en la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales durante los años de Educación Superior, lo que nos permitió realizar con éxito este proyecto.

Agradecemos al Ingeniero Omar Isnardo Acevedo Gamarra, Jefe Regional de Gestión de Personal Oriente y su equipo de trabajo, por la acogida y el apoyo permanente ofrecido para el desarrollo de este proyecto.

Agradecemos a la Ingeniera Ana Elvia Balaguera Quintero y la Administradora Rosalba Cabrejo Díaz, por las enseñanzas compartidas y dirección durante el desarrollo de la práctica empresarial.

Al Ingeniero Olmedo González Herrera, por su dirección y apoyo para la realización de este proyecto.

A todas las personas que participaron de alguna manera en el desarrollo del proyecto y que con su tiempo, colaboración y enseñanzas enriquecieron el trabajo realizado.

## CONTENIDO

	<b>pág.</b>
INTRODUCCION	20
1. MARCO CONCEPTUAL	21
1.1 ECOPETROL S.A. (ECP)	21
1.1.1 Historia de Ecopetrol	21
1.1.2 Áreas de Negocio	23
1.1.3 Estructura Organizacional	25
1.1.4 Misión	26
1.1.5 Visión	27
1.1.6 Situación actual	27
1.2 DIRECCIÓN DE RELACIONES LABORALES (DRL)	28
1.2.1 Estructura Organizacional	28
1.2.2 Misión	30
1.2.3 Visión	30
1.2.4 Estrategias de la DRL	30
1.3 REGIONAL DE GESTIÓN DE PERSONAL ORIENTE (RGPO)	32
1.3.1 Estructura organizacional	32
1.3.2 Misión	33
1.3.3 Visión	33
1.3.4 Situación actual	33
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	37
3. OBJETIVOS	41

3.1	GENERAL	41
3.2	ESPECÍFICOS	41
4.	MARCO TEORICO	42
4.1	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO	42
4.1.1	Justificación para su implementación	43
4.1.2	Objetivos del análisis y Descripción de puestos	44
4.1.3	Aplicación Y Utilización	45
4.1.4	Beneficios	48
4.1.5	Métodos	49
4.2	MATRIZ DOFA	53
4.2.1	Definición	53
4.2.2	Fortalezas y Debilidades	55
4.2.3	Oportunidades y Amenazas	57
4.3	ANÁLISIS DE CARGAS	57
4.4	GESTIÓN POR PROCESOS	59
4.4.1	Definición	59
4.4.2	Tipos de Procesos	61
4.4.3	Descripción de un proceso	62
5.	METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO	67
5.1	METODOLOGÍA GENERAL DEL PROYECTO	67
5.2	METODOLOGÍA PARA LA DESCRIPCIÓN DE PROCESOS	72
5.3	METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS DE CARGAS	73
5.3.1	Índice de Productividad	73

5.3.2	Análisis de Carga Laboral	74
5.3.3	Cálculo de la Carga Laboral	75
5.4	METODOLOGÍA PARA LA DESCRIPCIÓN DE CARGOS	76
6.	DESCRIPCION DE CLIENTES, PROCESOS, PROCEDIMIENTOS, CARGAS LABORALES Y MANUALES DE FUNCIONES DE LAS LOCALES DE GESTION DE PERSONAL TIBÚ Y CÚCUTA	78
6.1	CLIENTES Y/O BENEFICIARIOS	78
6.1.1	Clientes Internos	78
6.1.2	Clientes Externos	79
6.2	PROCESOS DE LAS LOCALES DE PERSONAL TIBÚ Y CÚCUTA	82
6.2.1	Descripción de procesos	82
6.2.2	Herramientas utilizadas	89
6.3	DOCUMENTACIÓN DE PROCEDIMIENTOS	91
6.4	DISTRIBUCIÓN DE CARGAS LABORALES	93
6.4.1	Determinación de Cargas en las locales de Gestión de Personal Cúcuta y Tibú	97
6.5	DESCRIPCIÓN DE CARGOS	103
7.	PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS DE SOLUCION	105
7.1	ALTERNATIVA No. 1	105
7.1.1	Descripción de la alternativa	105
7.1.2	Justificación	108
7.1.3	Requerimientos para la puesta en marcha de la Propuesta	110
7.2	ALTERNATIVA No. 2	124
7.2.1	Descripción de la alternativa	124

7.2.2	Justificación	127
7.2.3	Requerimientos para la puesta en marcha de la Propuesta	130
8.	EVALUACION DE ALTERNATIVAS	139
8.1	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	139
8.2	EVALUACIÓN INDIVIDUAL DE ALTERNATIVAS	141
8.2.1	Evaluación Cuantitativa	141
8.2.2	Evaluación Cualitativa	147
9.	CONCLUSIONES	154
10.	RECOMENDACIONES	157
	BIBLIOGRAFIA	159
	ANEXOS	160

## LISTA DE TABLAS

	<b>pág.</b>
Tabla 1. Principales Descubrimientos Petrolíferos	22
Tabla 2. Usuarios atendidos por la Regional de Gestión Oriente y las Locales de Cúcuta y Tibú.	34
Tabla 3. Cuantificación de Clientes Internos.	79
Tabla 4. Cuantificación de Clientes Externos.	81
Tabla 5. Procesos Administrativos Periódicos para las Locales Cúcuta y Tibú.	83
Tabla 6. Procesos Administrativos Frecuentes para las Locales Cúcuta y Tibú.	84
Tabla 7. Procesos Administrativos de Impacto para las Locales Cúcuta y Tibú.	87
Tabla 8. Equipo de Trabajo de las Locales de Gestión de Personal Cúcuta y Tibú.	93
Tabla 9. Cálculo del Índice de Productividad de la Local de Gestión de Personal Cúcuta.	94
Tabla 10. Cálculo del Índice de Productividad de la Local de Gestión de Personal Tibú.	95
Tabla 11. Porcentaje de tiempo adicional aplicado para la medición de tiempos de los procesos de la Local de Gestión de Personal Cúcuta.	98
Tabla 12. Porcentaje de tiempo adicional aplicado para la medición de tiempos de los procesos de la Local de Gestión de Personal Tibú.	98
Tabla 13. Cargas Laborales de los funcionarios que trabajan en la Local de Gestión de Personal Cúcuta.	99
Tabla 14. Cargas Laborales de los funcionarios que trabajan en la Local de Gestión de Personal Tibú.	101

Tabla 15.	Cuadro Resumen de Procesos a Cargo para la Alternativa 1.	106
Tabla 16.	Procesos Administrativos para Alternativa 1.	111
Tabla 17.	Cargas Laborales estimadas de los funcionarios que trabajan en la Local de Gestión de Personal Cúcuta, implementando la Alternativa No. 1.	114
Tabla 18.	Cargas Laborales estimadas de los funcionarios que trabajan en la Local de Gestión de Personal Tibú, implementando la Alternativa 1.	116
Tabla 19.	Cuadro Resumen de Procesos a Cargo para la Alternativa 2.	125
Tabla 20.	Procesos Administrativos para Alternativa 2.	130
Tabla 21.	Cargas Laborales estimadas de los funcionarios que trabajan en la Local de Gestión de Personal Cúcuta, implementando la Alternativa No. 2.	131
Tabla 22.	Cargas Laborales estimadas de los funcionarios que trabajan en la Local de Gestión de Personal Tibú, implementando la Alternativa 2.	133
Tabla 23.	Ponderación de los Criterios de Decisión para evaluar las Alternativas.	141
Tabla 24.	Medición de Indicadores de Evaluación para la Situación Actual.	142
Tabla 25.	Medición de Indicadores de Evaluación para la Alternativa 1.	143
Tabla 26.	Medición de Indicadores de Evaluación para la Alternativa 2.	143
Tabla 27.	Indicadores de la Situación Actual Vs. Alternativa 1.	144
Tabla 28.	Indicadores de la Situación Actual Vs. Alternativa 2.	145
Tabla 29.	Evaluación cuantitativa de la Alternativa 1.	146
Tabla 30.	Evaluación cuantitativa de la Alternativa 2.	146
Tabla 31.	Matriz DOFA para la Alternativa 1.	148
Tabla 32.	Matriz DOFA para la Alternativa 2.	151

## LISTA DE FIGURAS

		pág.
Figura 1.	Estructura Organizacional de ECOPETROL S.A.	26
Figura 2.	Estructura Organizacional de la Dirección de Relaciones Laborales de ECOPETROL S.A.	29
Figura 3.	Mapa Estratégico de la Dirección de Relaciones Laborales en ECOPETROL S.A.	31
Figura 4.	Estructura Organizacional de la Regional de Gestión de Personal Oriente, de la Dirección de Relaciones Laborales.	32
Figura 5.	Representación gráfica de un proceso.	60
Figura 6.	Representación gráfica de un proceso clave.	61
Figura 7.	Pasos para la descripción de un proceso.	63
Figura 8.	Aspectos relevantes de la Misión.	64
Figura 9.	Clasificación de los procesos estudiados para Tibú y Cúcuta.	88
Figura 10.	Distribución porcentual de Cargas Laborales en la Local de Gestión de Personal Cúcuta.	100
Figura 11.	Distribución porcentual de Cargas Laborales en la Local de Gestión de Personal Tibú.	102
Figura 12.	Distribución porcentual de Cargas Laborales en la Local de Gestión de Personal Cúcuta, implementando la Alternativa No. 1.	115
Figura 13.	Distribución porcentual de Cargas Laborales en la Local de Gestión de Personal Tibú, implementando la Alternativa No. 1.	117
Figura 14.	Distribución porcentual de Cargas Laborales en la Local de Gestión de Personal Cúcuta, implementando la Alternativa No. 2.	132
Figura 15.	Distribución porcentual de Cargas Laborales en la Local de Gestión de Personal Tibú, implementando la Alternativa No. 2.	135

## ANEXOS

	<b>pág.</b>
Anexo 1. Listado de los procesos administrativos de activos y jubilados	161
Anexo 2. Cuadro resumen de Síntomas, Causas, Pronóstico y Control	163
Anexo 3. Documentación de Procesos administrativos inherentes a la Gestión de Personal.	167
Anexo 4. Tabla de frecuencias de los procesos administrativos para los trabajadores jubilados.	364
Anexo 5. Cálculo de la carga laboral de la Local de Gestión de Personal Cúcuta.	365
Anexo 6. Cuadro resumen de cargas laborales en la Local de Gestión de Personal Cúcuta.	370
Anexo 7. Tabla de frecuencias de los procesos administrativos para los trabajadores activos.	371
Anexo 8. Cálculo de la carga laboral de la Local de Gestión de Personal Tibú.	372
Anexo 9. Cuadro resumen de cargas laborales en la Local de Gestión de Personal Tibú.	377
Anexo 10. Descripción de Cargos de las Locales de Gestión de Personal.	378
Anexo 11. Tabla de frecuencias de los procesos administrativos para los trabajadores jubilados, implementando la Alternativa 1.	390
Anexo 12. Cálculo de la carga laboral de la Local de Gestión de Personal Cúcuta, implementando la Alternativa 1.	391
Anexo 13. Cuadro resumen de cargas laborales en la Local de Gestión de Personal Cúcuta, implementando la Alternativa 1.	399
Anexo 14. Tabla de frecuencias de los procesos administrativos para los trabajadores activos, implementando la Alternativa 1.	400

Anexo 15.	Cálculo de la carga laboral de la Local de Gestión de Personal Tibú, implementando la Alternativa 1.	401
Anexo 16.	Cuadro resumen de cargas laborales en la Local de Gestión de Personal Tibú, implementando la Alternativa 1.	404
Anexo 17.	Presupuesto estimado para la puesta en marcha de la Alternativa 1	405
Anexo 18.	Tabla de frecuencias de los procesos administrativos para los trabajadores jubilados, implementando la Alternativa 2.	406
Anexo 19.	Cálculo de la carga laboral de la Local de Gestión de Personal Cúcuta, implementando la Alternativa 2.	407
Anexo 20.	Cuadro resumen de cargas laborales en la Local de Gestión de Personal Cúcuta, implementando la Alternativa 2.	412
Anexo 21.	Tabla de frecuencias de los procesos administrativos para los trabajadores activos, implementando la Alternativa 2.	413
Anexo 22.	Cálculo de la carga laboral de la Local de Gestión de Personal Tibú, implementando la Alternativa 2.	414
Anexo 23.	Cuadro resumen de cargas laborales en la Local de Gestión de Personal Tibú, implementando la Alternativa 2.	418
Anexo 24.	Presupuesto estimado para la puesta en marcha de la Alternativa 2.	419

## **ABREVIATURAS**

AA: Auxiliar administrativo.  
AFC: Ahorro para el fomento de la construcción.  
C.C.T.V.: Convención colectiva de trabajo vigente.  
CTAS: Cuentas.  
CYBORG: Aplicación informática del SIP.  
DCTOS: Documentos.  
DRL: Dirección de Relaciones Laborales.  
ECP: Ecopetrol S.A.  
GIP: Gestión integral de personal.  
HC: Historia clínica.  
HV: Hoja de vida.  
LGP: Líder de gestión de personal.  
POT: Departamento de Operaciones Tibú.  
RGPO: Regional de Gestión de Personal Oriente.  
RPO: Reporte de personal oriente.  
RP: Reporte de personal.  
SM: Servicios médicos.  
SIP: Sistema de información de personal.  
SPYRT: Aplicación informática para reporte de sobretiempos.  
TN: Técnico de nómina.  
UGP: Unidad de gestión de personal.  
UNIS: Unidad de salud.

## RESUMEN

**TITULO: REORGANIZACIÓN TÉCNICA Y OPERATIVA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA REGIONAL DE GESTIÓN DE PERSONAL ORIENTE LOCAL TIBÚ Y LOCAL CÚCUTA EN LA EMPRESA ECOPETROL S.A.<sup>1</sup>**

**AUTORES: MARTÍNEZ GUTIÉRREZ José Gabriel  
QUIROZ MÉNDEZ Ana Milena<sup>2</sup>**

**PALABRAS CLAVES: Administración Industrial, Estudio de Métodos y Tiempos, Gestión de proyectos.**

## DESCRIPCIÓN

La práctica empresarial objeto del presente proyecto de grado contribuye al fortalecimiento administrativo de las Locales de Personal a cargo de la Regional Oriente y se constituye como una herramienta técnica para la toma de decisiones.

El libro describe la metodología utilizada para definir propuestas de organización Técnica y Operativa de los procesos administrativos que se realizan en las locales a cargo de la Regional de Gestión de Personal Oriente, a través del análisis de la actual situación que presentan las Locales para la administración de los beneficios y prestación de servicios a los trabajadores de Ecopetrol S.A. y sus beneficiarios, vinculados al Departamento de Operaciones Tibú y sus áreas de apoyo; además de los trabajadores jubilados y sus beneficiarios que son atendidos en la ciudad de Cúcuta.

Este proyecto será presentado al Jefe de la Regional de Personal Oriente, con el fin de constituirlo en la base técnica que permita soportar ante la Dirección de Relaciones Laborales de la empresa, las necesidades requeridas para administrar eficientemente las Locales de Personal Cúcuta y Tibú, direccionándolas al cumplimiento de los objetivos corporativos garantizando mejoras en la calidad del servicio a los usuarios, satisfacción del cliente y equidad de cargas laborales.

Paralelo a lo anterior, se constituyó como objetivo de la práctica, realizar el reconocimiento, documentación y estandarización de los procesos, con el fin de definir una única forma de proceder que se asegure la realización de actividades necesarias para obtener a satisfacción el producto final y la menor inversión en tiempo de ejecución, apoyadas por la utilización de herramientas como formatos en Excel y diagramas de flujo de Microsoft Visio.

---

<sup>1</sup> Proyecto de Grado.

<sup>2</sup> Escuela de Estudios Industriales y Empresariales UIS. Ingeniería Industrial. González Herrera Olmedo.

## **SUMMARY**

**TITLE: TECHNICAL AND OPERATIVE REORGANIZATION OF THE ADMINISTRATIVE PROCESSES OF THE REGIONAL OF ADMINISTRATION OF PERSONNEL ORIENT LOCAL TIBÚ AND LOCAL CÚCUTA IN THE COMPANY ECOPETROL CORP.<sup>3</sup>**

**AUTHORS: MARTÍNEZ GUTIÉRREZ, José Gabriel  
QUIROZ MÉNDEZ, Ana Milena<sup>4</sup>**

**KEY WORDS: Industrial administration, study of methods and times, administration of projects**

### **DESCRIPTION:**

The practice managerial object of the present grade project contributes to the administrative invigoration of the Local of Administration of Personal in charge of the Orient Regional and it is constituted like a technical tool for the taking of decisions.

The book describes the methodology used to define technical and operative organization proposals of the administrative processes that are carried out in the locals in charge of the Orient Regional of Administration of Personnel, through the analysis of the current situation that present the Locals for the administration of the benefits and benefit of services to the workers of ECOPETROL CORP. and its beneficiaries, linked to the Department of Operations Tibú and its support areas; besides the retired workers and their beneficiaries that are assisted in the city of Cúcuta.

This project will be presented to the Boss of the Orient Regional of Personnel, with the purpose of constituting it in the technical base that allows to support before the Address of Labor Relationships of the company, the necessities required to administer the Locals of Personal Cúcuta and Tibú efficiently, with address to the execution of the corporate objects guaranteeing improvements in the quality from the service to the users, the client's satisfaction and justness of labor loads.

Parallel to the above-mentioned, it was constituted as objective of the practice, to carry out the recognition, documentation and standardization of the processes, with the purpose of defining an only form of proceeding that it assures the realization of necessary activities to obtain to satisfaction the final product and the smallest investment in time of execution, supported by the use of tools like formats in Excel and diagrams of flow in Microsoft Visio.

---

<sup>3</sup> Grade Project.

<sup>4</sup> Studios Industrials and enterprises school UIS, Industrial Engineering. González Herrera Olmedo.

## INTRODUCCIÓN

En medio de un mercado empresarial tan exigente en el que ser competitivos marca la diferencia entre permanecer y desaparecer, las empresas se encuentran en creciente búsqueda de mejores formas de hacer las cosas, esto es lo que alimenta su misión y les permite ser proactivas pensando en el mañana.

La Empresa Colombiana de Petróleos, hoy día Ecopetrol S.A. fundada el 25 de Agosto de 1951, es considerada la empresa Colombiana más importante del país, no por ser la compañía que realiza mayor aporte a la economía nacional, sino por que representa para todos los Colombianos un emblema de nuestra riqueza económica; propósito que la ha llevado a ser consciente de sus necesidades de mejoramiento continuo.

Actualmente Ecopetrol S.A. está liderando programas en torno a cambiar su enfoque como ente público al interior y exterior de la organización, y busca cumplir el compromiso descrito en su misión para con los accionistas, el cual es aumentar en forma sostenible el valor invertido en la empresa.

Con este direccionamiento, el presente proyecto aporta propuestas para el mejoramiento de la administración de las Locales de Gestión de Personal Tibú y Cúcuta, las cuales son dirigidas por la Regional de Gestión de Personal; con lo que se busca que la gestión se realice de forma eficiente, visionando sistémicamente el entorno en el que se desarrolla.

Esta situación es de alta responsabilidad y brinda el espacio para que estudiantes de último nivel de Ingeniería Industrial, asuman el liderazgo en la gestión y desarrollo de proyectos, aportando los conocimientos y herramientas propias de la carrera en la consecución de los objetivos organizacionales; además de fortalecer la relación Empresa – Universidad, sinergizando la teoría con la aplicación.

De igual manera, los países en vía de desarrollo necesitan que los nuevos profesionales contribuyan en la creación y ejecución de propuestas diferentes que generen crecimiento y mejoren el nivel de desarrollo empresarial, beneficiando la economía nacional y ofrezcan soluciones óptimas a los problemas de las personas mejorando la calidad de vida de las mismas.

## **1. MARCO CONCEPTUAL**

### **1.1 ECOPETROL S.A. (ECP)<sup>5</sup>**

#### **1.1.1 Historia de Ecopetrol**

En 1921 la Tropical Oil Company (Troco) dió inicio a la actividad petrolera en Colombia con la puesta en producción del Campo La Cira-Infantas en el Valle Medio del Río Magdalena, localizado a unos 300 kilómetros al nororiente de Bogotá. El campo hacía parte de la Concesión De Mares cuya reversión al Estado colombiano dio origen a la Empresa Colombiana de Petróleos el 25 de agosto de 1951.

La naciente compañía emprendió actividades en la cadena del petróleo como una Empresa Industrial y Comercial del Estado, encargada de administrar los recursos de hidrocarburos de la nación, y creció en la medida en que otras concesiones revirtieron y fue asumiendo la operación de esos descubrimientos.

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

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

---

<sup>5</sup> Información tomada de la página de Internet de Ecopetrol S.A., [www.ecoepetrol.com.co](http://www.ecoepetrol.com.co) y complementada por los autores del proyecto.

En los años noventa Colombia prolongó su autosuficiencia petrolera, con el descubrimiento de los gigantes Cusiana y Cupiagua, en el Piedemonte Llanero, en asocio con la British Petroleum Company; los principales descubrimientos petrolíferos se relacionan en la Tabla 1.

**Tabla 1. Principales Descubrimientos Petrolíferos**

<b>Nombre del Campo</b>	<b>Año de Descubrimiento</b>	<b>Reservas X10<sup>6</sup> Barriles*</b>
La Cira-Infantas	1918	800
Tibú	1940	270
Casabe	1941	300
Velásquez-Palagua	1946	300
Yariguí	1954	200
Provincia-Payoa	1960	300
Río Zulia	1962	140
Orito	1963	240
Castilla	1969	320
Chuchupa	1972	7TPC**
Apiay-Suria	1981	215
Caño Limón	1983	1100
San Francisco	1985	150
Cusiana	1988	750
Cupiagua	1993	510
Guando	2000	130
Gibraltar	2003	630 GPCG y 15 MBLS

Fuente: Página [www.ecopetrol.com.co](http://www.ecopetrol.com.co), Historia de la empresa.

Con utilidades promedio en los últimos 5 años superiores a los 1.2 billones de pesos anuales y exportaciones en el mismo período por más de 1.981 millones de dólares, es la cuarta petrolera estatal más grande de América Latina.

Ecopetrol opera cerca de 100 áreas de producción de petróleo y gas de manera directa y otras 120 en asocio con 35 compañías.

Cuenta con una red propia de 5.559 kilómetros de oleoductos y poliductos para el transporte de hidrocarburos desde los centros de producción a las refinerías, los puertos de exportación y los centros de consumo. El total de redes del país suma 8.445 kilómetros.

La red converge en los terminales de Coveñas y Santa Marta, en el Océano Atlántico, y de Buenaventura y Tumaco, en el Océano Pacífico, también de propiedad de Ecopetrol.

La Empresa procesa crudos y produce combustibles y petroquímicos en sus refinerías de Barrancabermeja y Cartagena con una capacidad total de carga de crudo de 305 mil barriles por día.

Sus actividades están soportadas en la investigación y el desarrollo tecnológico a través de su Instituto Colombiano del Petróleo (ICP).

### **1.1.2 Áreas de Negocio**

Ecopetrol S.A. es una Sociedad Pública por acciones, del Estado colombiano, dedicada a explorar, producir, transportar, refinar y comercializar hidrocarburos.

### *EXPLORACION*



Ecopetrol S.A., a través de su gestión exploratoria, persigue el hallazgo de nuevos yacimientos de hidrocarburos comercialmente explotables, que garanticen la autosuficiencia energética en Colombia.

### *PRODUCCION*



Ecopetrol S.A. es el responsable de la explotación de los campos que en el país están bajo su manejo.

### *REFINACIÓN Y PETROQUÍMICA*



Ecopetrol S.A. cuenta con una infraestructura que integra todo el proceso de transformación de hidrocarburos, para garantizar la demanda y el consumo nacional de combustibles y petroquímicos de manera rentable con estándares de calidad cada vez más altos.

### *TRANSPORTE*



Ecopetrol S.A. garantiza al país y a los inversionistas el transporte y disponibilidad oportuna de los diferentes hidrocarburos para refinación, exportación o consumo a través de su red de poliductos, gasoductos y oleoductos, que van desde los centros de producción hasta las refinерías y puertos en los océanos Atlántico y Pacífico.

## *COMERCIALIZACIÓN*



Ecopetrol comercializa en el mercado internacional sus excedentes de petróleo tales como crudo Cusiana, Caño Limón, Vasconia, South Blend y productos derivados, entre los que se destacan el fuel Oil N° 6, la nafta virgen, la nafta craqueada, turbocombustible, entre otros.

## *INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO*



Dada la importancia de la tecnología para lograr un desempeño competitivo, a mediados de la década de los ochenta, Ecopetrol S.A. incorporó a su organización el Instituto Colombiano del Petróleo para proveer soluciones tecnológicas a la actividad operacional de la industria petrolera en las áreas de: exploración, producción de petróleo y gas, su refinación y transporte.

### **1.1.3 Estructura Organizacional**

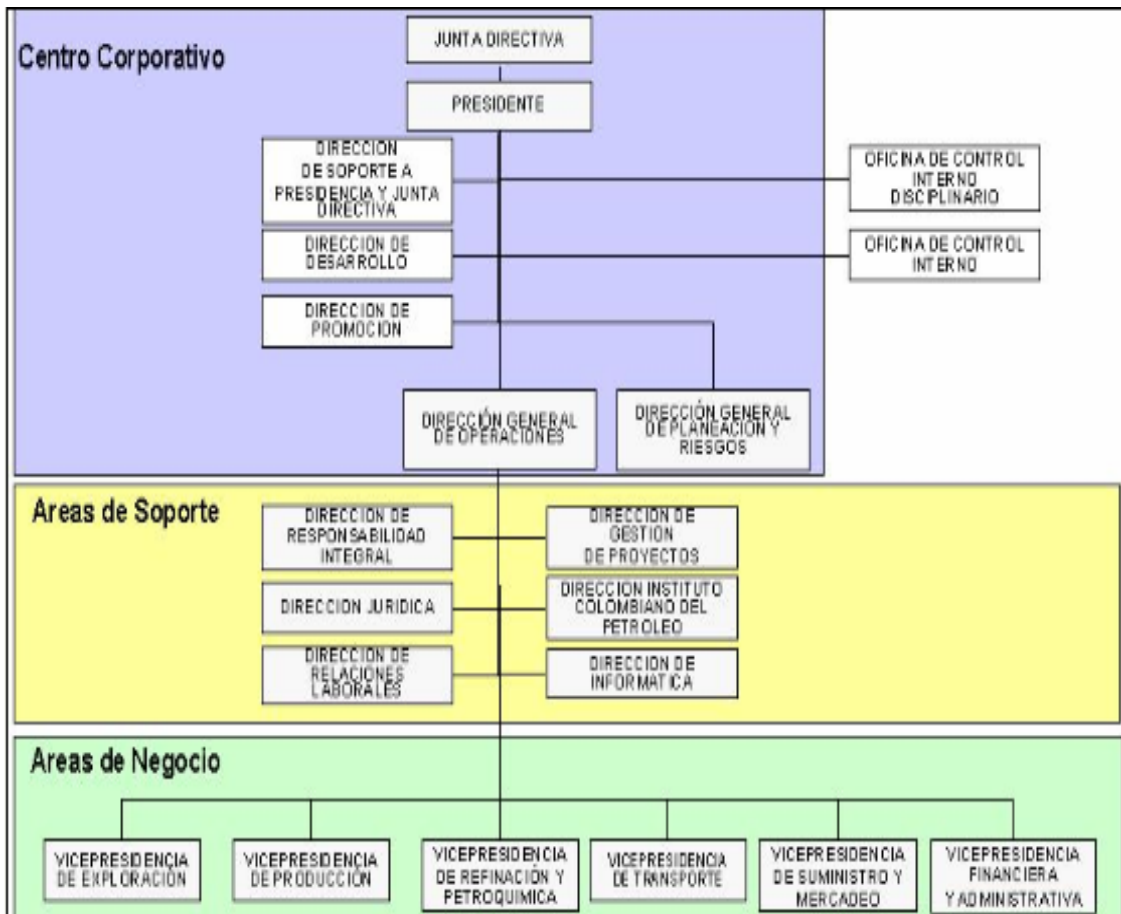
ECOPETROL S.A. cuenta con una Junta Directiva, conformada por sus accionistas entre los cuales se encuentra el Ministerio de Minas y Energía de Colombia. Para la dirección y toma de decisiones de la compañía, se cuenta con un Presidente cuyo cargo ocupa actualmente el Dr. Isaac Yanovitch.

En el Organigrama de la empresa (Ver Figura 1.), se pueden distinguir tres grupos de dependencias, así:

- Centro Corporativo
- Áreas de Soporte
- Áreas de Negocio

En el grupo de Áreas de soporte, aparece la Dirección de Relaciones Laborales, dependencia en la cual se desarrolla el presentel proyecto de grado.

**Figura 1. Estructura Organizacional de ECOPETROL S.A.**



Fuente: Página de Intranet [www.ecored.bog.co](http://www.ecored.bog.co), Transformación.

### 1.1.3 Misión

Maximizar el valor a los accionistas en forma sostenible mediante la gestión eficiente, rentable y segura de la cadena productiva del petróleo, gas, sus derivados y combustibles alternativos, en Colombia y Latinoamérica, asegurando una propuesta competitiva al cliente y a sus socios, brindando oportunidades

atractivas de desarrollo a nuestro personal, y actuando con responsabilidad social y ambiental.

#### **1.1.5 Visión**

ECOPETROL S.A. será reconocida como la empresa líder en Colombia y Latinoamérica en el negocio integrado del petróleo, gas, sus derivados y combustibles alternativos, apoyada principalmente en la capacidad y compromiso de su equipo humano.

#### **1.1.6 Situación actual**

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. A través del Decreto 1760 de 2003, la Compañía se convirtió en una Sociedad Pública por Acciones denominada Ecopetrol S.A., cuyos accionistas son entidades estatales encabezadas por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

Con la transformación de la Empresa Colombiana de Petróleos en la nueva Ecopetrol S.A., la Compañía se liberó de las funciones de Estado como administrador del recurso petrolero y para realizar esta función fue creada La ANH (Agencia Nacional de Hidrocarburos). A partir de 2003, Ecopetrol S.A. inició una era en la que, con mayor autonomía, ha acelerado sus actividades de exploración, su capacidad de obtener resultados con visión empresarial y comercial y el interés por mejorar su competitividad en el mercado petrolero mundial.

La Transformación Administrativa es una estrategia integral que busca la implantación de nuevas y mejores prácticas administrativas en los temas de:

- Estructura Organizacional
- Gobierno Corporativo
- Gente y Cultura
- Procesos de Apoyo y Normatividad
- Tecnología

Internamente Ecopetrol S.A. reestructuró sus dependencias en diferentes negocios, con lo que busca orientar y centrar el esfuerzo de los negocios hacia su misión, razón de ser (core bussiness) apoyándose en otras unidades para procesos de soporte. Todos los negocios de la empresa se pueden clasificar dentro de dos grandes grupos, De Operación Directa y De Operaciones de Apoyo. Se entiende que una dependencia de la compañía pertenece a la Operación Directa cuando las funciones que se desempeñan en su interior tienen objetivos directamente relacionados con las áreas de negocio de la empresa, es decir con aquellas actividades que pertenecen a la línea de operación ó a la razón de ser de la empresa; por otra parte, en el grupo de Operaciones de Apoyo se clasifican gran cantidad de dependencias que desarrollan actividades requeridas para garantizar el normal funcionamiento de la línea del negocio; tal es el caso de la Dirección de Relaciones Laborales.

## **1.2 DIRECCIÓN DE RELACIONES LABORALES (DRL)<sup>6</sup>**

### **1.2.1 Estructura organizacional**

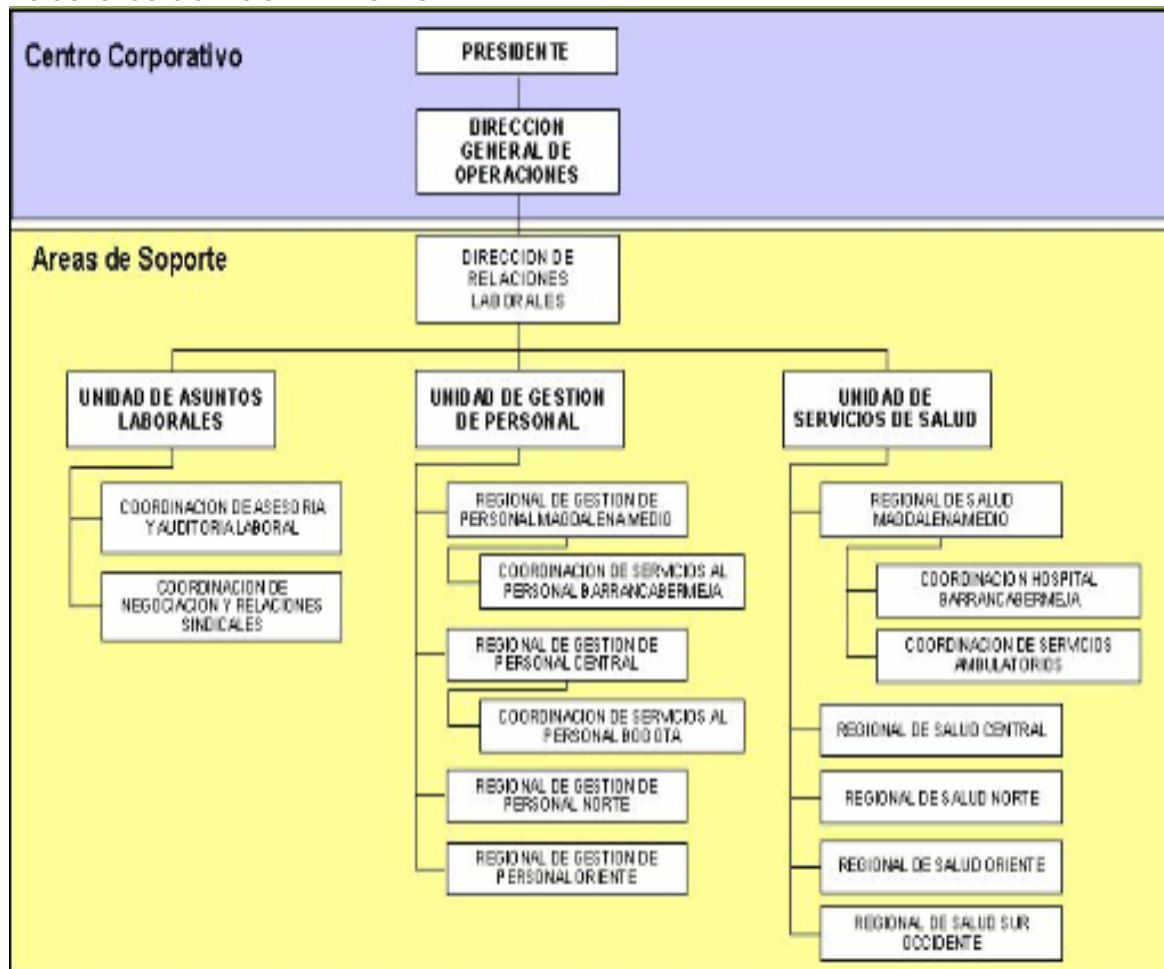
La Dirección de Relaciones Labores, se constituye como una de las Operaciones de Apoyo de la Organización, por tener un enfoque que persigue el bienestar de las personas que trabajan al servicio de Ecopetrol S.A., pero que no tiene relación directa con la actividad productiva de la empresa; sin embargo, su indiscutible

---

<sup>6</sup> Información tomada de la página de Internet de Ecopetrol S.A., [www.ecopetrol.com.co](http://www.ecopetrol.com.co), y complementada por los autores del proyecto.

importancia radica en la administración y control de los procesos que involucran su talento humano, considerando que es el elemento más valioso e importante para su operación, ver Figura 2.

**Figura 2. Estructura Organizacional de la Dirección de Relaciones Laborales de ECOPETROL S.A.**



Fuente: Página de Intranet [www.ecored.bog.co](http://www.ecored.bog.co), Transformación.

### **1.2.2 Misión**

Asegurar el marco laboral y los servicios al personal que contribuya al nivel de competitividad laboral requerido por la Empresa, dentro de las condiciones del entorno.

### **1.2.3 Visión**

Excelencia como aseguradores de los servicios de personal y salud (aseguradores del riesgo común); productividad, costos, flexibilidad y atractividad laboral a la par con nuestros competidores; brindar soluciones integrales de talento humano para los negocios.

### **1.2.4 Estrategias de la DRL**

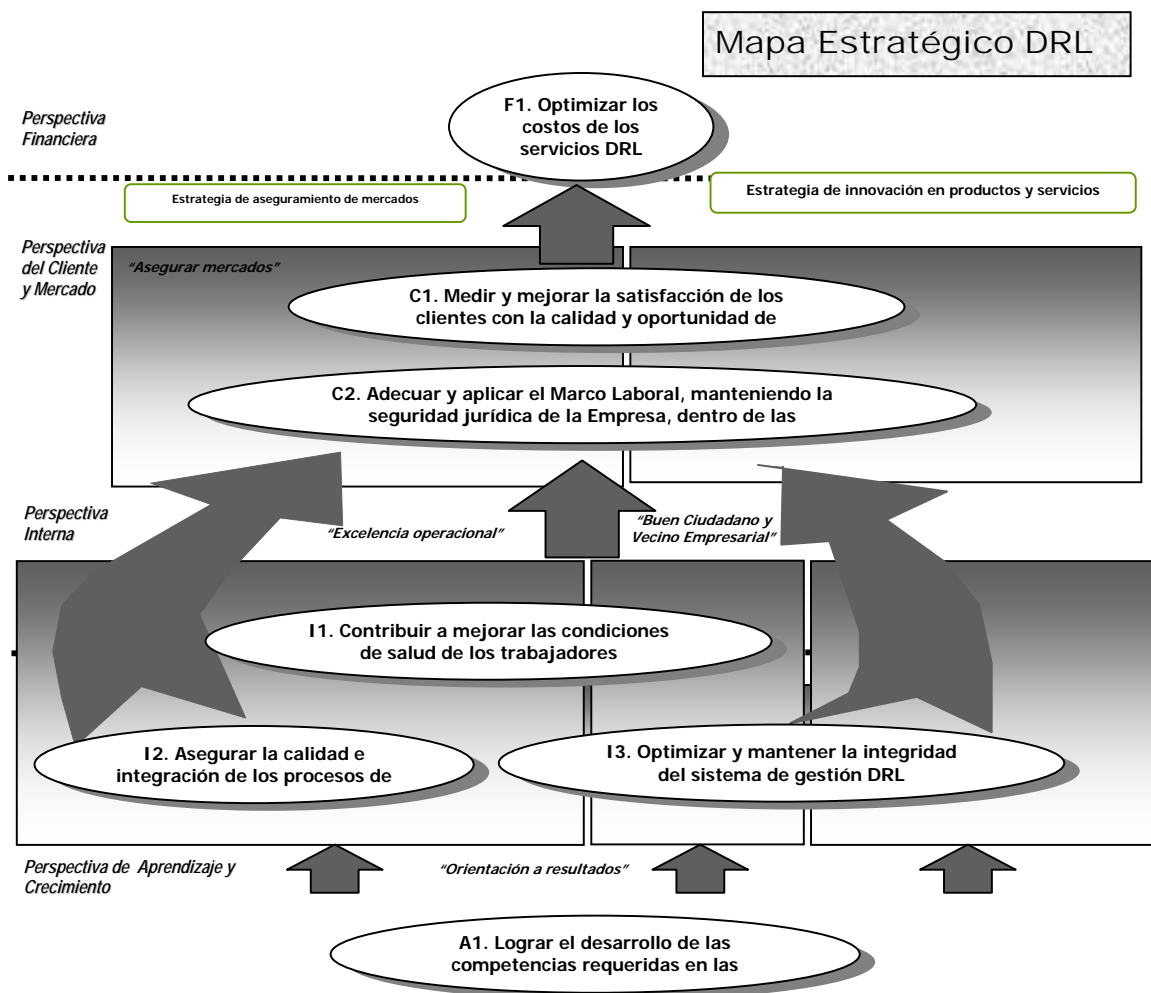
La Dirección de Relaciones Labores, se siente comprometida para lograr los propósitos de la organización, asegurando el cumplimiento de su misión y el logro de su visión (ver Figura 3.); para esto ha definido unas estrategias proyectadas al 2010, que son:

1. Aseguramiento de los servicios de la DRL, brindando seguridad jurídica-laboral, calidad y costos competitivos.
2. Adecuación oportuna del Marco laboral para lograr la competitividad laboral requerida por el negocio, dentro de las condiciones del entorno.
3. Mantener la Gobernabilidad y evolucionar hacia Relaciones sindicales proactivas y sinérgicas que contribuyan a la productividad.

4. Optimizar las condiciones laborales de los trabajadores que se reflejen en mayor compromiso y capacidad productiva.

FACTOR CRITICO DE ÉXITO: Unificar la propuesta de valor para el cliente con DDS y UOP, para entregar al negocio soluciones integrales en gestión de talento humano.

**Figura 3. Mapa Estratégico de la Dirección de Relaciones Laborales en ECOPETROL S.A.**



Fuente: Página de Intranet [www.ecored.bog.co](http://www.ecored.bog.co), Transformación.

### 1.3. Regional de Gestión de Personal Oriente (RGPO)

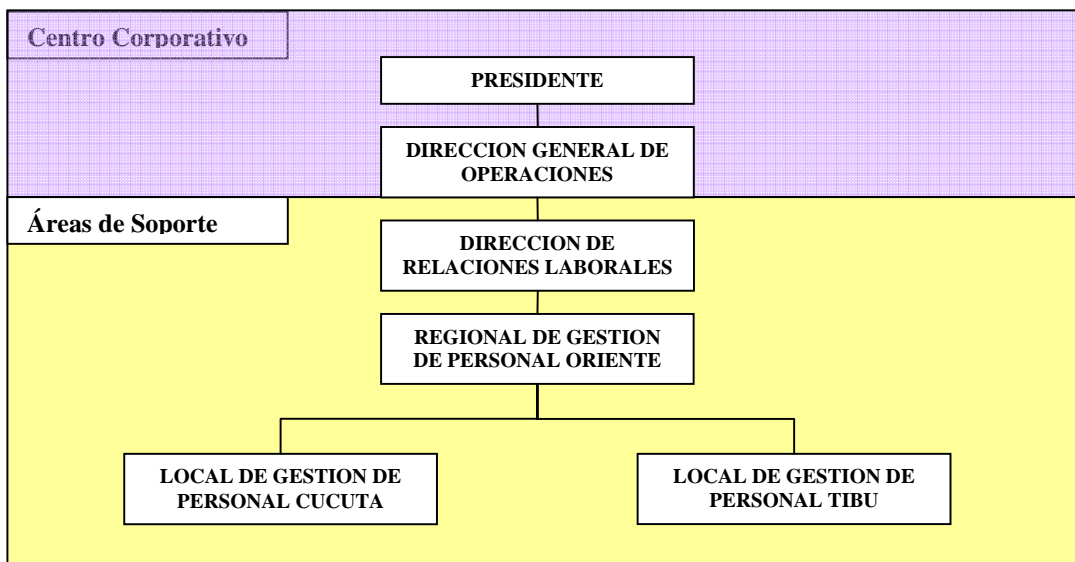
#### 1.3.1 Estructura organizacional

La Dirección de Relaciones laborales divide el alcance de sus funciones, en tres grupos que son Unidad de Asuntos Laborales, Unidad de Servicios de Salud y Unidad de Gestión de Personal.

Las Unidades de Gestión de Personal están distribuidas estratégicamente de acuerdo a la ubicación geográfica de los diferentes campos petroleros, refinerías y centros empresariales de la compañía, para garantizar el cubrimiento total del personal vinculado a la empresa bajo cualquier modalidad de trabajo directo.

La Estructura organizacional que posee la Regional de Gestión de Personal Oriente, se encuentra operando en tres Oficinas de Gestión de personal, Ver Figura 4.

**Figura 4. Estructura Organizacional de la Regional de Gestión de Personal Oriente, de la Dirección de Relaciones Laborales.**



Fuente: Autores del Proyecto.

La RGPO no tiene documentada la Misión que persigue, ni la Visión futurista de esta dependencia, razón por la cual se constituyó en un objetivo de este proyecto.

### **1.3.2 Misión**

Asegurar el bienestar, crecimiento y desarrollo sostenible del personal que trabaja al servicio de Ecopetrol S.A. en el Departamento de Operaciones Tibú y el Instituto Colombiano de Petróleos, además de los trabajadores jubilados adscritos a Bucaramanga, Cúcuta y Tibú, logrando altos niveles de satisfacción mediante la gestión eficiente, oportuna y segura de los servicios y beneficios ofrecidos por la empresa de acuerdo a la normatividad vigente, con compromiso empresarial y responsabilidad social.

### **1.3.3 Visión**

La Regional de Gestión de Personal Oriente, liderará procesos de cambio en búsqueda de oportunidades de desarrollo para el equipo humano de la empresa, comprometiéndose con el mejoramiento continuo de sus procesos y alineando sus esfuerzos hacia los objetivos de Ecopetrol S.A.

### **1.3.4 Situación actual**

La Regional de Gestión de Personal Oriente ubicada en la ciudad de Bucaramanga, funciona como a su vez como local de gestión de personal y además tiene bajo su responsabilidad la coordinación y manejo de las oficinas Locales de Gestión de Personal Cúcuta y Tibú en el departamento de Norte de Santander, las cuales atienden los trabajadores y pensionados de la empresa, ver Tabla 2.

**Tabla 2. Usuarios atendidos por la Regional de Gestión Oriente y las Locales de Cúcuta y Tibú.**

PUNTO DE ATENCION	USUARIOS CUBIERTOS
Regional Bucaramanga	Trabajadores pensionados de cualquier distrito residentes en el oriente colombiano, y principalmente los trabajadores pensionados del El Centro y Complejo Industrial de Barrancabermeja. Trabajadores activos del Instituto Colombiano de Petróleos.
Local Tibú	Trabajadores activos de los Campos Productores Tibú (N.S.), Río Zulia (N.S.) y Cicuco (Bolívar)
Local Cúcuta	Trabajadores pensionados principalmente de los Campos Productores Tibú (N.S.), Río Zulia (N.S.) y Cicuco (Bolívar) y pensionados de otros distritos que residen en la jurisdicción de esta oficina.

Fuente: Autores del Proyecto.

Actualmente, la Oficina Local de Gestión de Personal de Cúcuta presta los servicios y beneficios otorgados por ECOPELROL S.A. a sus usuarios, los cuales a Julio de 2005 son aproximadamente 844 pensionados provenientes del Distrito 6 y 56 pensionados a los cuales se les administran los beneficios de Otros Distritos<sup>3</sup>; además cuenta con aproximadamente 3.600 familiares activos inscritos a Junio 30 de 2005.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Información suministrada por la Ing. Ana Elvia Balaguera Q., Líder Gestión de Personal Local Cúcuta.

En la Oficina Local de Gestión de Personal Tibú, presta sus servicios y beneficios otorgados por ECOPETROL S.A. a los trabajadores activos del Departamento de Operaciones Tibú los cuales suman alrededor de 102 funcionarios incluyendo los Campos Río Zulia, Cicuco y Catatumbo; y aproximadamente 350 familiares inscritos a Junio 30 de 2005.<sup>8</sup>

Para atender las necesidades de los usuarios, cuyos procesos administrativos se listan en el Anexo1. Listado de procesos administrativos de activos y jubilados, de las Oficinas Locales, se cuenta actualmente con 3 funcionarios en la ciudad de Cúcuta, dos de ellos vinculados con contrato a término indefinido y otro vinculado con contrato a término fijo por un año y se cuenta con un único funcionario en Tibú vinculado con contrato a término indefinido apoyado por un estudiante en práctica capacitado por el SENA en áreas administrativas con contrato de aprendizaje a 6 meses, y rotación continua.

Las locales de Gestión de Personal que funcionan en Tibú y en Cúcuta, no tienen documentada la Misión y Visión, que deben estar presentes en las actividades que realizan, por tal razón se constituyó en un objetivo de este proyecto.

## **MISION**

Garantizar la prestación de los servicios y beneficios a los trabajadores activos del Departamento de Operaciones Tibú y los trabajadores pensionados adscritos a Cúcuta y Tibú; satisfaciendo sus necesidades de acuerdo a la normatividad vigente de Ecopetrol S.A., alineándose con los objetivos de la Regional de Gestión de Personal Oriente y logrando la satisfacción de sus clientes.

---

<sup>8</sup> Información suministrada por Adm. Rosalba Cabrejo Díaz, Técnico de Nómina de la Local Tibú.

## **VISION**

La Local de Gestión de Personal será reconocida por su calidad y eficiencia en los procesos administrativos que desarrolla, altos niveles de bienestar y satisfacción de sus clientes, apoyándose en un equipo de trabajo capacitado y con una filosofía de mejoramiento continuo.

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Ecopetrol S.A. a partir del proceso de transformación que vivió, al pasar de ser una empresa del estado a constituirse como una Sociedad Anónima, ha venido cambiando la forma de operar sus negocios en aras de lograr mayor eficiencia y ser más competitiva en el mercado de los hidrocarburos.

Existe actualmente una política en Ecopetrol que congela la vinculación de personal a través de contratos a término indefinido y limita la contratación de personal a término fijo solamente para los casos estrictamente necesarios que estén dados por la iniciación de nuevos proyectos, o aquellos que estén debidamente soportados. Esto ha generado una restricción para crear nuevos cargos o llenar vacantes generadas por el personal saliente de la compañía, en el caso de los retiros por Jubilación se da el evento que no siempre se reemplaza el trabajador, y las funciones que éste venía desempeñando pasan a ser distribuidas y ejecutadas por trabajadores de cargos homólogos o con cierta afinidad.

El hoy Departamento de Operaciones Tibú, en el momento de su fundación se consideraba un Distrito, y contaba con una cantidad aproximada de 2.000 trabajadores, teniendo en cuenta el importante aporte que hacía a la producción de crudo nacional; en la medida en que el campo maduraba, fue pasando de Distrito a Gerencia, de Gerencia a Superintendencia y de Superintendencia a lo que hoy es el Departamento de Operaciones Tibú; de la misma forma se ha ido disminuyendo la cantidad de trabajadores vinculados con contrato directo a la

empresa, siendo así que el número de funcionarios que hay actualmente es de 90, distribuidos en los campos petroleros de Tibú, Río Zulia y Cicuco<sup>9</sup>.

Esta misma situación se ha venido reflejando en la oficina de Gestión de personal Local Tibú, que a mediados del 2004 contaba con tres funcionarios asignados para atender las necesidades de los usuarios, de los cuales dos accedieron a la pensión de jubilación durante este año y no fueron reemplazados. A la fecha se cuenta tan solo con una funcionaria responsable de todas las funciones de la local y la cual tiene cumplido el tiempo para su jubilación.

Por otra parte, se presenta la situación que los funcionarios que se han retirado de la empresa, ya sea por acceder al beneficio de la jubilación u otras razones, se han llevado con ellos el conocimiento adquirido en la empresa durante largo tiempo al ejecutar las labores de un cargo determinado; dejando solamente al momento de su retiro y entrega del puesto de trabajo, una breve capacitación para su reemplazo. Esto se ha dado con frecuencia en la organización debido a que no existen documentos ni registros que permitan conocer ampliamente los procedimientos de las funciones u operaciones que se realizan en las oficinas.

La idea que se percibe es que en la medida que la rata de decrecimiento de personal activo en las instalaciones del Campo Tibú se mantenga, será menor la cobertura de ésta Local de Gestión de Personal Tibú y mayor cobertura en la Local Cúcuta que atiende Pensionados, debido a que existe una clara tendencia que el personal que se pensiona y reside en Tibú traslada su residencia a las ciudades de Cúcuta, Bucaramanga u otras, en estricto orden de importancia. Motivo por el cual se puede hacer una proyección a corto y mediano plazo de la capacidad utilizada

---

<sup>9</sup> Fuentes: Archivo inactivo de nóminas de los 80`s, Estadístico de Personal a Junio de 2005 e Información suministrada por los trabajadores del campo Tibú.

de la Unidad Local Tibú y verificar que el índice de subutilización en cuanto a personal e instalaciones se refiere aumenta a través del tiempo.

Sin embargo, el Departamento de Operaciones Tibú está actualmente en gestión de un proyecto de inversión que podría cambiar la perspectiva en el futuro del POT, el cual es la inyección de inversión en infraestructura, tecnología y reactivación del Campo Petrolero de Tibú con miras a mejorar los índices de producción, a través de la incorporación de un socio. El desarrollo de este proyecto podría repercutir de manera incierta, directa o indirectamente con las actividades que se desarrollan en la Local Tibú.

Otro factor que ha motivado la búsqueda de soluciones definitivas por parte de la Regional de Gestión de Personal Oriente es el referente a la disminución en la calidad del servicio y las dificultades para la prestación del mismo a los usuarios de la oficina Local Tibú, la cual se ha visto deteriorada debido a la escasez de personal presentada por motivo de dos jubilaciones sin reemplazo en el año 2004; además de los problemas de tipo social, dificultad en los medios de comunicación, dificultades de accesibilidad al sitio y otros, por considerarse ubicada en una zona roja de conflicto armado; que no permiten minimizar los tiempos de espera de solución de problemas. Los usuarios conservan memorias de malas experiencias.

Con el fin de hacer una síntesis del planteamiento del problema, en el Anexo 2. Cuadro resumen de Síntomas, Causas, Pronóstico y Control, se presenta una tabla que describe:

- *Síntomas.* Hechos o situaciones que se observan al analizar la identificación de la situación actual.
- *Causas.* Hechos o situaciones que se producen por la existencia de los síntomas ya identificados y generan malestar.

- *Pronóstico.* Situaciones que pueden darse a futuro si persisten los síntomas identificados y sus causas.
- *Control al pronóstico.* Acciones con las cuales es posible controlar las situaciones.

Teniendo en cuenta la problemática descrita, se puede identificar que es motivo de análisis revisar la proyección que ofrece Gestión de Personal Tibú y Cúcuta, para la toma de una decisión que permita redefinir el rumbo de éstas, y garantizar la satisfacción de sus usuarios al mejorar la calidad en el servicio y en el ámbito interno de la empresa lograr gestionar sus procesos eficientemente y con calidad en la información.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 GENERAL**

Realizar una reorganización en el ámbito técnico y operativo de los procesos administrativos inherentes a las Unidades de Gestión de Personal Local Tibú y Local Cúcuta.

#### **3.2 ESPECÍFICOS**

- Conocer las necesidades de los usuarios en las locales.
- Estandarizar y documentar los procedimientos administrativos que se realizan en cada UGP Local.
- Determinar la carga laboral en las UGP Local Tibú y Cúcuta, definiendo la misma para cada cargo.
- Definir cargos y asignar funciones en los puestos de trabajo en cada local.
- Establecer escenarios alternativos para dar solución al problema planteado.
- Determinar las necesidades de infraestructura, personal e inversión requerida para la puesta en marcha de las alternativas solución.
- Reorganizar los procesos que cada Local tendrá bajo su responsabilidad.
- Crear la Misión y Visión de la Regional de Gestión de Personal Oriente, acorde con la Misión y Visión de la Dirección de Relaciones Laborales.
- Crear una Misión y Visión integrada de las Locales de Gestión de Personal Tibú y Cúcuta, acordes con la Misión y Visión de la Regional de Gestión de Personal Oriente.

## 4. MARCO TEORICO

### 4.1 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO<sup>10</sup>

Aunque la descripción y el análisis de puestos de trabajo, están estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos; se diferencian entre sí:

- La descripción de puestos de trabajo se orienta al contenido del cargo, es decir; qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace y porqué lo hace.
- El análisis de puestos de trabajo pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada. Este análisis es la base para evaluar y clasificar los puestos, con el propósito de compararlos.

La descripción del puesto de trabajo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás puestos de la empresa, considerando aspectos relevantes como:

- Funciones o tareas del puesto, qué hace el ocupante.
- La periodicidad de la ejecución, cuándo lo hace.
- Los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas, cómo lo hace.
- Objetivos de puesto, porqué lo hace.

---

<sup>10</sup> LAPIERRE, Charles. Valoración de Puestos de Trabajo, Octava Edición. 1964.

Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del puesto y de los deberes y las responsabilidades que comprende. Es necesario describir un cargo, para conocer su contenido.

#### **4.1.1 Justificación para su implementación**

La importancia de realizar esta descripción de cargos en una organización, trasciende más allá de las fronteras de la misma, es un proceso que tiene repercusiones de tipo Legal, Social y Productivo.

##### Necesidad Legal

La Ley Colombiana ampara los derechos de los trabajadores y vela por el cumplimiento de sus deberes; cuando existen conflictos laborales entre patronos y empleados, contar con la Descripción de Cargos documentados, se constituye en una herramienta que es fuente de información para aclarar la situación, dado que:

- La Ley establece que debe tenerse por escrito "el servicio o los servicios que deban prestarse, los que se determinaran con la mayor precisión posible".
- La Ley establece terminaciones de contrato con justa causa en las que se contempla la desobediencia del trabajador al patrón o a sus representantes, sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado.
- La ley establecer como obligación de los trabajadores "ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos".

A pesar de que estas cláusulas son evidencia significativa de la importancia de describir y analizar cargos en una organización, es frecuente encontrar contratos de trabajo en los que se da escasa importancia a la definición de funciones, ocupándose mas bien de aspectos que regulen la relación, olvidando la esencia de

ésta; es decir, se atiende a posibles causas de conflicto, en detrimento de la verdadera materia de trabajo.

### Necesidad Social

Es importante determinar el contenido de cada puesto, sus características y los requerimientos deseables de quien vaya a ser su titular, a fin de conjugar los intereses de éste con el trabajo a realizar, ya que debe constituir una forma de realización de sus potencialidades.

### Necesidades De Eficiencia Y Productividad

La eficiencia en el trabajo y la productividad son motivo de preocupación constante; es por ello que la especialización, la división del mismo, la capacitación y el desarrollo del Talento Humano, se buscan afanosamente. Sin embargo, para llegar a una autentica división de funciones y a una mayor productividad se requiere empezar con un estudio analítico del trabajo a nivel de los puestos que componen la organización. La existencia del análisis y la descripción de puestos se justifica en todo tipo de organizaciones, sin importar el régimen social y político al que pertenezcan.

#### **4.1.2 Objetivos del análisis y Descripción de puestos**

Los objetivos del análisis y la descripción de puestos son muchos, pues estos constituyen la base de cualquier programa de Recursos Humanos. Los principales objetivos son:

1. Ayudar a la elaboración de los anuncios, demarcación del mercado de mano de obra donde debe reclutarse, etc., como base para el reclutamiento de personal.
2. Determinar el perfil del ocupante del puesto, de acuerdo con el cual se aplicarán las pruebas adecuadas, como base para la selección del personal.
3. Suministrar el material necesario, según el contenido de los programas de capacitación, como base para la capacitación de personal.
4. Determinar las escalas salariales mediante la evaluación y clasificación de puestos, según la posición de los puestos en la empresa y el nivel de los salarios en el mercado de trabajo, como base para la administración de salarios.
5. Estimular la motivación del personal para facilitar la evaluación del desempeño y el mérito funcional.
6. Servir de guía del supervisor en el trabajo con sus subordinados, y guía del empleado para el desempeño de sus funciones.
7. Suministrar a la sección higiene y seguridad industrial los datos relacionados para minimizar la insalubridad y peligrosidad de ciertos puestos.

#### **4.1.3 Aplicación Y Utilización**

Las posibilidades de la aplicación del análisis y la descripción de puestos son muy variadas, en virtud de que conocer con detalle las funciones a realizar y lo necesario para ello, puede tener diferentes aplicaciones, algunas son:

- a. Para encauzar adecuadamente el reclutamiento de personal.
- b. Como una valiosa ayuda para una selección objetiva de personal.
- c. Para fijar adecuados programas de capacitación y desarrollo.
- d. Como base para posteriores estudios de calificación de meritos.
- e. Como elemento primario de estudios de evaluación de puestos.
- f. Como parte integrante de manuales de organización.
- g. Para orientar y obviar discusiones de contratación, tanto individual como colectiva.
- h. Para estructurar sistemas de higiene y seguridad industrial.
- i. Para posibles sistemas de incentivos.
- j. Para determinar montos de fianzas y seguros.
- k. Para efectos de planeación de Talento Humano.
- l. Para efectos de supervisión.
- m. Como valioso instrumento en auditorias administrativas.
- n. Como técnica inicial de una mejor administración de Talento Humano.

Reglas aplicables para la elaboración de descripciones de puestos:

- Dar a la descripción un sentido lógico. Utilizando criterios de importancia, de frecuencia o bien los correspondientes a un proceso administrativo.
- Indagar en lo esencial de cada función o tema, evitando caer en detalles innecesarios.
- Emplear términos cuantitativos y evitar vaguedades. En vez de decir "maneja sumas elevadas" diga: "Maneja efectivo por un valor de \$65 000".
- Cuantificar el tiempo empleado en cada actividad, diga: "Recibe aproximadamente 10 pacientes entre las 8 de la mañana y las 12 del día" en lugar de: "Recibe pacientes por la mañana".

- Empezar cada frase con un verbo activo y funcional como "supervisa", "dicta", "anota", etcétera.

### Elementos del análisis y la descripción de puestos

Se dividen en tres categorías los datos que se han de recoger cuando se procede a un análisis y descripción de puestos, los cuales son:

Identificación de puestos. Un puesto se va a diferenciar de todos los demás que no tengan las mismas características, para esto se deben consignar los siguientes puntos:

1. Nombre del puesto, División, Departamento, Servicio, Sección.
2. Equipo Clave, Numero de puestos similares, Numero de individuos, Categoría profesional.
3. Nombre de la empresa, Nombre del analista.
4. Fecha en que se efectúa el análisis de puestos

Descripción de puestos. Se consigna todo el contenido funcional del puesto, señalando el tiempo para cada función que se dedica y por orden de importancia. Esta integrado por:

- a. El encabezado o identificación. Contiene los siguientes datos:

Titulo del puesto

Numero o clave que se asigne al puesto

Ubicación

Especificación de las máquinas o herramientas empleadas por el trabajador

Jerarquía y contactos

Numero de los trabajadores que desempeñan el puesto

Nombre y firma del analista y del supervisor inmediato

Fecha del análisis.

- b. Descripción genérica. Descripción breve y precisa del puesto.
- c. Descripción específica. Detalles de las actividades que se realizan en el puesto.

Especificación del puesto. Conjunto de requisitos que ha de reunir la persona que haya de ejecutar las tareas, las responsabilidades que implica, los esfuerzos, las condiciones. Como:

1. Requisitos. Conocimientos, experiencia, iniciativa, supervisión recibida.
2. Responsabilidad. Por la seguridad de los demás, por el equipo, por el proceso, por el trato con personas, por el mando, por manejo de dinero, etc.
3. Esfuerzo. Mental, visual, físico.
4. Condiciones. Ambientales, riesgos inevitables.

#### **4.1.4 Beneficios**

##### **Beneficios para la empresa**

- Señala las lagunas que existen en la organización y el trabajo y el encadenamiento de los puestos y funciones.
- Ayuda a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo.
- Es una de las bases para un sistema técnico de ascensos.
- Para los supervisores, les ayuda a explicar al trabajador la labor que desarrolla.

- Puede exigir mejor a cada trabajador lo que debe hacer y la forma como debe hacerlo.

#### **Beneficios para el trabajador**

- Le hace conocer con precisión lo que debe hacer.
- Le señala con claridad sus responsabilidades.
- Le ayuda a conocer si esta laborando bien.

#### **Beneficios para el Departamento de Personal**

- Es base fundamental para la mayoría de las técnicas que debe aplicar.
- Proporciona los requisitos que deben investigarse al seleccionar el personal.
- Permite colocar al trabajador en el puesto mas conforme con sus aptitudes.

#### **4.1.5. Métodos**

Los métodos que más se utilizan en la descripción y el análisis de puestos son:

##### **Método de observación directa**

Es uno de los métodos mas utilizados, tanto por ser el más antiguo por su eficiencia. El análisis del puesto se efectúa observando al ocupante del puesto, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de puestos anota los datos clave de su observación en la hoja de análisis de puestos.

Es recomendable para aplicarlo a los trabajos que comprenden operaciones manuales o que sean sencillos y repetitivos. Se aconseja que este método se aplique en combinación con otros para que el análisis sea mas completo y preciso.

### Características:

- a. El analista de puestos recolecta los datos acerca de un puesto mediante la observación de las actividades que realiza el ocupante de este.
- b. La participación del analista de puestos en la recolección de la información es activa; la del ocupante es pasiva.

### Ventajas:

- a. Veracidad de los datos obtenidos, debido a que se originan en una sola fuente (analista de puestos) y al hecho de que esta sea ajena a los intereses de quien ejecuta el trabajo.
- b. No requiere que el ocupante del puesto deje de realizar sus labores.
- c. Método ideal para aplicarlo en cargos sencillos y repetitivos.
- d. Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de puestos (qué hace, cómo lo hace y por qué lo hace).

### Desventajas:

- a. Costo elevado porque el analista de puestos requiere invertir bastante tiempo para que el método sea completo.
- b. La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante del puesto, no permite obtener datos importantes para el análisis.
- c. No se recomienda aplicarlo en puestos que no sean sencillos ni repetitivos.

### **Método del cuestionario**

Tiene como objetivo la identificación de labores, responsabilidades, habilidades, conocimientos y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico.

### Características:

- a. La recolección de datos sobre un cargo se efectúa mediante un cuestionario de análisis del puesto, que llena el ocupante o su superior.
- b. La participación del analista de cargos en la recolección de datos es pasiva; la del ocupante es activa.

### Ventajas:

- a. Los ocupantes del puesto y sus jefes directos pueden llenar el cuestionario conjunta o secuencialmente; de esta manera se proporciona una visión más amplia de su contenido y de sus características, además de que participan varias instancias jerárquicas.
- b. Este método es el más económico.
- c. También es el que más personas abarca, pues el cuestionario puede ser distribuido a todos los ocupantes de puestos y devuelto con relativa rapidez. Esto no ocurre en los demás métodos.
- d. Es ideal para analizar puestos de alto nivel, sin afectar el tiempo ni las actividades de los ejecutivos.

### Desventajas:

- a. No se recomienda su aplicación en puestos de bajo nivel, en los cuales el ocupante tiene dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito.
- b. Exige que se planee y se elabore con cuidado.
- c. Tiende a ser superficial o distorsionado en lo referente a la calidad de las respuestas escritas.

### **Método de la entrevista**

Consiste en recoger los elementos relacionados con el puesto que se pretende analizar, mediante un acercamiento directo y verbal con el ocupante o con su jefe

directo. Puede realizarse con uno, ambos, juntos o por separado. El analista visita personalmente al sujeto que puede proporcionarle información relevante sobre algún puesto. La entrevista puede basarse en el cuestionario general, al cual pueden agregársele preguntas que abarquen las variantes concretas que presente el puesto.

#### Características:

- a. La recolección de datos se lleva a cabo mediante una entrevista del analista con el ocupante del puesto, en la que se hacen preguntas y se dan respuestas verbales.
- b. La participación del analista y del ocupante del puesto es activa.

#### Ventajas:

- a. Los datos relativos a un cargo se obtienen de quienes lo conocen mejor.
- b. Hay posibilidad de analizar y aclarar todas las dudas.
- c. Este método es el de mejor calidad y el que proporciona mayor rendimiento en el análisis, debido a la manera racional de reunir los datos.
- d. No tiene contraindicaciones. Puede aplicarse a cualquier tipo o nivel de puesto.

#### Desventajas:

- a. Una entrevista mal conducida puede llevar a que el personal reaccione de modo negativo, no la comprenda ni acepte sus objetivos.
- b. Puede generar confusión entre opiniones y hechos.
- c. Se pierde demasiado tiempo, si el analista de cargos no se prepara bien para realizarla.
- d. Costo operativo elevado: exige analistas expertos y parálisis del trabajo del ocupante del puesto.

### **Método mixto**

Se recomienda utilizar métodos mixtos, combinaciones eclécticas de dos o más métodos para tener el mayor provecho posible. Los más utilizados son:

- a. Cuestionario y entrevista (ambos con el ocupante del puesto). Primero el ocupante responde el cuestionario y después presenta una entrevista rápida; el cuestionario se tendrá como referencia.
- b. Cuestionario y entrevista (con el ocupante y con el supervisor respectivamente). Para profundizar y aclarar los datos obtenidos.
- c. Cuestionario y entrevista (ambos con el supervisor).
- d. Observación directa y entrevista (con el ocupante y con el supervisor respectivamente).
- e. Cuestionario y observación directa (ambos con el ocupante del cargo).
- f. Cuestionario y observación directa (con el supervisor y con el ocupante del puesto respectivamente).

## **4.2 MATRIZ DOFA<sup>11</sup>**

### **4.2.1 Definición**

DOFA (en inglés SWOT) es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que se posee acerca de un proyecto, útil para examinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de un negocio y el entorno en el cual éste compete.

---

<sup>11</sup> RAMIREZ CAVASSA, Cesar. Administración Industrial, Alternativa para la gerencia técnica. Primera Edición. 1993.

El análisis DOFA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc. Muchas de las conclusiones, obtenidas como resultado del análisis DOFA, podrán ser de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que se diseñan y califican para ser incorporadas en el plan de negocios.

El análisis DOFA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de un negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Lo anterior significa que el análisis DOFA consta de dos partes: una interna y otra externa.

- La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control.
- La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar un negocio en el mercado seleccionado. En esta etapa se debe desarrollar toda la capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales se tiene poco o ningún control directo.

#### 4.2.2 Fortalezas y Debilidades

Considera áreas como las siguientes:

- Análisis de Recursos: Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.
- Análisis de Actividades: Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad.
- Análisis de Riesgos: Con relación a los recursos y a las actividades de la empresa.
- Análisis de Portafolio: La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

Cuando se aplica una matriz **DOFA**, es necesario hacer preguntas como éstas:

- ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que supera a sus principales competidores?
- ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que sus competidores lo superan?

Al evaluar las fortalezas de una organización, se debe tener en cuenta que éstas se pueden clasificar así:

##### 1. Fortalezas Organizacionales Comunes

Cuando una determinada fortaleza es poseída por un gran número de empresas competidoras. La paridad competitiva se da cuando un gran número de empresas competidoras están en capacidad de implementar la misma estrategia.

## 2 Fortalezas Distintivas

Cuando una determinada fortaleza es poseída solamente por un reducido número de empresas competidoras. Las empresas que saben explotar su fortaleza distintiva generalmente logran una ventaja competitiva y obtienen utilidades económicas por encima del promedio de su industria. Las fortalezas distintivas podrían no ser imitables cuando:

- Su adquisición o desarrollo pueden depender de una circunstancia histórica única que otras empresas no pueden copiar.
- Su naturaleza y carácter podría no ser conocido o comprendido por las empresas competidoras. (Se basa en sistemas sociales complejos como la cultura empresarial o el trabajo en equipo).

## 3 Fortalezas de Imitación de las Fortalezas Distintivas

Es la capacidad de copiar la fortaleza distintiva de otra empresa y de convertirla en una estrategia que genere utilidad económica.

La ventaja competitiva será temporalmente sostenible, cuando subsiste después que cesan todos los intentos de imitación estratégica por parte de la competencia.

Al evaluar las debilidades de la organización, se debe tener en cuenta que es referido a aquellas que impiden a los dirigentes de la empresa seleccionar e implementar estrategias que le permitan desarrollar su misión. Una empresa tiene una desventaja competitiva cuando no está implementando estrategias que generen valor mientras otras firmas competidoras si lo están haciendo.

### 4.2.3 Oportunidades y Amenazas

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

Con el fin de tener una visión integral de la empresa, es necesario considerar:

- Análisis del Entorno: Estructura de su industria (Proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores).
- Grupos de interés: Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad.
- El entorno visto en forma más amplia: Aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.

Cuando se aplica una matriz **DOFA**, es necesario hacer preguntas como éstas:

- ¿Cuáles son realmente las mayores amenazas que enfrenta en el entorno?
- ¿Cuáles sus mejores oportunidades?

### 4.3 ANÁLISIS DE CARGAS<sup>12</sup>

Desde la perspectiva teórica una medición del trabajo, conocida también como cargas de trabajo, puede ser utilizada para varios propósitos, tales como:

- Evaluación del desempeño del trabajador
- Planeación de las necesidades de fuerza de trabajo
- Determinación de la capacidad disponible

---

<sup>12</sup> GARCIA DIAZ, Alberto. Administración de Salarios. Primera Edición. 1975.

- Determinación del precio o costo de un producto
- Comparación de los métodos de trabajo
- Facilitación de la programación de operaciones
- Establecimiento de incentivos salariales.

Un estudio de estas características implica realizar una serie de observaciones y mediciones directas que permitan establecer estándares de trabajo por tarea.

Existen diferentes técnicas de medición del trabajo, cada una es apropiada para distintos usos y presenta distintos grados de exactitud y diferentes costos. Entre las más utilizadas están el estudio de tiempos, datos de tiempo predeterminados, datos estándar, datos históricos, muestreo del trabajo y medición del tiempo que el analista gasta desempeñando la función del cargo restándole el tiempo de aprendizaje. El "estudio de tiempos" consiste en determinar una clasificación para cada elemento de trabajo.

Para medir tiempos, es necesario definir el factor de clasificación no incluye condiciones en lo que respecta a las demoras inevitables, al descanso por fatiga y tiempo personal, en otras palabras, el tiempo normal supone que la persona permanece en el trabajo todo el día, que no habla con su jefe inmediato, que no dispone de descansos para tomar un café, y que no necesita descansar después de cierto tiempo. Con el objeto de compensar estos factores adicionales, se proporciona una holgura. Esta holgura se suma al tiempo normal para llegar al tiempo estándar.

La medición de las cargas se efectúa a partir de varios insumos:

- Información que suministra cada empleado entrevistado
- Estadísticas

- Informes de gestión
- Indicadores

Dichos datos se verifican en el campo por parte de los analistas con base en documentos, archivos, consecutivos, comunicaciones enviadas y recibidas, y demás soportes que evidencien la ejecución efectiva de las tareas.

#### 4.4 GESTIÓN POR PROCESOS<sup>13</sup>

##### 4.4.1 Definición

La **gestión por procesos** busca reducir la variabilidad innecesaria que aparece habitualmente cuando se producen o prestan determinados servicios y trata de eliminar las ineficiencias asociadas a la repetitividad de las acciones o actividades, al consumo inapropiado de recursos, etc.

Se entiende por **proceso** el "conjunto de actuaciones, decisiones, actividades y tareas que se encadenan de forma secuencial y ordenada para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los requerimientos del cliente al que va dirigido". En otras palabras, un proceso no es más que la sucesión de pasos y decisiones que se siguen para realizar una determinada actividad o tarea que cuando se trabaja desde el enfoque de la Calidad Total, deben ir orientados a satisfacer a los clientes.

En el caso concreto de las empresas del sector servicios, donde coincide que el producto se consume en el momento en el que se produce, se actúa sobre el propio cliente al que se considera como "sustrato" (entrada) a transformar en

producto con valor añadido al término del proceso de prestación de un servicio (salida). Por ello, el producto obtenido en el sector servicios se fundamenta en el mismo cliente, al que se ha aportado el valor añadido con una prestación de servicio determinada.

Para Representar gráficamente un proceso se recurre a un diagrama de flujo, cuyos elementos se muestran en la figura 5.

**Figura 5. Representación gráfica de un proceso**



Un proceso se visualiza normalmente en forma de diagrama o esquema, que describe en forma gráfica el modo en que las personas desempeñan su trabajo. Estos diagramas o esquemas pueden aplicarse a cualquier secuencia de actividades que se repita y que pueda medirse, independientemente de la longitud de su ciclo o de su complejidad, aunque para que sea realmente útil debe permitir cierta sencillez y flexibilidad.

---

<sup>13</sup> CHASE AQUILANO, Jacobs. Administración de producción y operaciones. Octava Edición. Bogotá. Mc. Graw Hill. 2000.

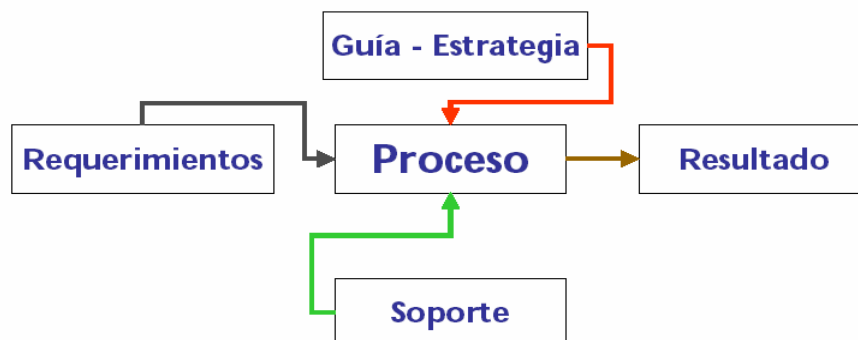
#### 4.4.2 Tipos de Procesos

En una organización se dan cita diferentes tipos de procesos:

- Procesos clave, los que representan la razón de ser de la unidad o departamento, el objeto principal de actividad, de los que fundamentalmente se hablará más adelante.
- Procesos de soporte que tienen como misión apoyar a uno o más procesos clave.
- Procesos que crean y gestionan infraestructuras y posibilitan los anteriores.
- Procesos de gobierno que orientan y dirigen todos los procesos, marcando la estrategia de la organización.

Una forma de representar gráficamente un proceso clave puede empezar por delimitar su "salida", su "entrada", su marco estratégico y sus procesos de soporte, ver Figura 6.

**Figura 6. Representación gráfica de un proceso clave**



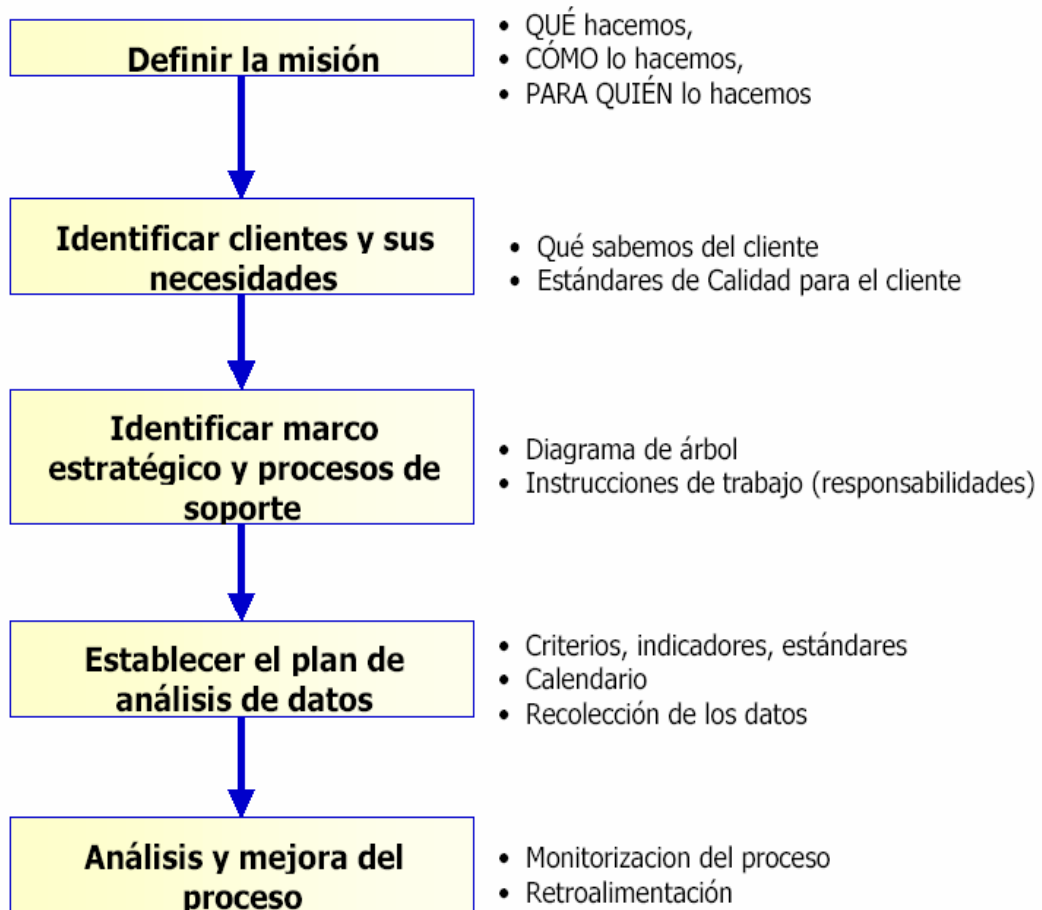
#### **4.4.3 Descripción de un proceso**

Para describir un proceso se recomienda seguir este orden:

1. Definirlo, especificar de qué se trata, sus límites y responsable. Definir su misión y objetivos.
2. Identificar quién es el beneficiario (cliente) del proceso, describir sus expectativas y sus necesidades como "salidas" del proceso, e identificar los estándares de calidad aceptables para los clientes.
3. Relacionar las actividades que se incluyen en el proceso, sus elementos, diagrama, secuencia, "entradas" y requisitos de calidad.
4. Especificar el método de evaluación y de revisión que se adoptará para introducir mejoras en el proceso, lo que incluye determinar los indicadores.

A continuación se describen los pasos para la descripción de un proceso y se dan algunas recomendaciones en cada caso, ver Figura 7.

Figura 7. Pasos para la descripción de un proceso

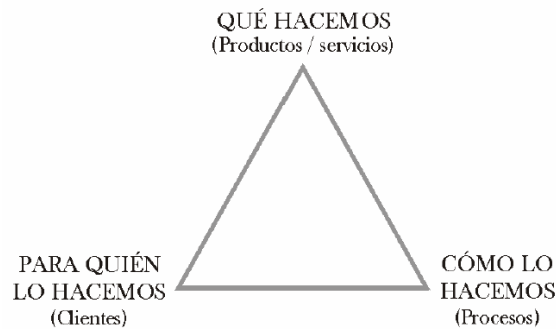


### Definir la misión

En primer lugar es muy útil establecer la **misión** o en caso de tenerla definida, revisarla. La misión identifica el objetivo fundamental del servicio, su razón de ser; de este modo es mucho más fácil determinar en qué consiste el proceso clave y cuáles son los objetivos que se persiguen.

La misión debe tomar en consideración tres aspectos: qué hacemos (los productos o servicios que ofrecemos), cómo lo hacemos (qué procesos seguimos) y para quién lo hacemos (a qué clientes nos dirigimos), ver Figura 8.

**Figura 8. Aspectos relevantes de la Misión**



### **Identificar clientes y sus necesidades y expectativas**

El fin último de cualquier organización es satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes. Para poder cumplir con ello es necesario primero identificarlos, saber quiénes pueden considerarse clientes nuestros.

En una organización se diferencian dos tipos de clientes:

Clientes internos: individuos o servicios dentro de la propia organización que reciben nuestros productos o servicios para utilizarlos en su trabajo.

Clientes externos: son los clientes finales, los que disfrutan de los productos o servicios de nuestra organización (los abonados de una compañía de comunicaciones, los estudiantes de una universidad, los pacientes de un hospital, los viajeros de una compañía de transporte, etc.).

Para identificar a los clientes basta con preguntarse ¿quiénes reciben nuestros productos/servicios? El objetivo de esta pregunta es conseguir un listado de clientes a partir de la cual se debe tratar de establecer qué necesidades tienen esos clientes, es decir, qué esperan los clientes que le ofrezca la empresa.

### **Identificar marco estratégico, procesos clave y procesos de soporte**

Lo primero es conocer el marco estratégico de la empresa o institución en el que se desenvuelven los procesos clave (normativa, estrategia de la entidad, etc.). Seguidamente, identificar con claridad cuáles son los procesos clave (los que justifican la razón de ser) y los procesos de soporte que facilitan el eficaz funcionamiento.

Los procesos deben desarrollarse de forma que quede suficientemente claro qué pasos deben darse para realizarlo. Es decir, se hace necesaria una explicación, fase por fase, de las actividades que componen el proceso.

### **Establecer el plan de análisis de datos**

Una cuestión fundamental previa a la mejora de procesos es la medición, y lo es porque no se puede mejorar aquello que no se conoce. Es decir, se hace necesario establecer una serie de elementos relacionados con el proceso que se desea medir.

#### **a) Desarrollo de criterios e indicadores**

Los procesos no se pueden medir de forma general, sino que hay que medir diferentes aspectos de los mismos. Para ello se definen criterios e indicadores para cada proceso.

Criterio: Qué se desea obtener, objetivo.

Indicador: la forma numérica en que medimos si alcanzamos el criterio.

Puede haber más de un indicador para cada criterio.

### **b) Diseño de un calendario de recolección de los datos**

Una vez definidos todos los indicadores para cada proceso, se realiza un plan de recolección de datos, donde se detallan las fechas en que deben realizar las mediciones de cada indicador así como la persona encargada.

### **c) Recolección y codificación de datos**

Por último se lleva a cabo la recolección de los datos y su codificación para el análisis posterior y la revisión del proceso introduciendo aquellas mejoras que se entienda necesarias.

### **Análisis y mejora del proceso**

Una vez estandarizado un proceso, se planificará su mejora ante dos tipos de circunstancias:

- Oportunidades internas del proceso para la mejora de la efectividad y eficiencia.
- Oportunidades externas por cambios en el entorno que hagan aconsejable una modificación del proceso para que sus resultados se adapten mejor a las expectativas.

## **5. METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO**

### **5.1 METODOLOGÍA GENERAL DEL PROYECTO**

El presente Proyecto abarca varias ramas de aplicación del conocimiento brindado por la Ingeniería Industrial, y para su desarrollo se diseñó una metodología que consta de varias etapas que buscan ejecutarlo de manera lógica, tomando información y experiencias recopiladas por varias fuentes; esto con el fin de programar y controlar el cumplimiento de las actividades y los objetivos planteados. A continuación se describen las etapas identificadas y los productos de cada una de las mismas:

#### **Etapas 1. Diagnóstico de la Situación Actual**

Se define como el reconocimiento preliminar, involucramiento y exploración detallada del manejo interno de cada oficina local con relación a los procesos administrativos que se desarrollan, los procedimientos utilizados para su ejecución, los actores que participan en el proceso y el medio con el que interactúan.

Esta etapa tiene como fin, obtener un conocimiento sistémico de la organización desde la Regional de Gestión de Personal Oriente y caracterizar la complejidad e importancia de las operaciones.

#### Descripción

Teniendo en cuenta que la Regional de Gestión de Personal está encargada de administrar los beneficios de los funcionarios, pensionados y sus familiares; se debe recurrir a los estatutos que contengan esta información, tales como la Convención Colectiva de Trabajo y el Acuerdo 01, con el fin de realizar una

definición exhaustiva de los beneficios a los cuales tienen derecho y sus requisitos, esto permite determinar las actividades que es necesario ejecutar para garantizar el bienestar de los trabajadores.

Luego, será necesario clasificarlas de acuerdo a su importancia y también determinar las actividades básicas del trabajo de las oficinas, que no constituyen un servicio determinado pero que son necesarias para garantizar el correcto funcionamiento de las oficinas, tales como funciones de archivo.

### Producto

- Análisis del problema, causas y consecuencias.
- Listado de actividades y procesos administrativos de las locales.
- Definición y clasificación de los clientes que participan en los procesos administrativos.

## **Etapa 2. Definición y Descripción de las Actividades**

Se define como una etapa de estandarización de la información, documentación de los procesos y validación de los ya existentes, que permita dimensionar el alcance de las actividades de la oficina.

### Descripción

En esta etapa del proyecto, se requieren seguir diferentes metodologías dependiendo del producto final. Para el caso de la documentación de procedimientos, es necesario ajustarse al modelo propio que desarrolló la empresa y que está siendo implementado a nivel corporativo. Para el desarrollo del estudio

de tiempos o medición de trabajo, se hace necesario remitirse a la metodología correspondiente según la técnica más conveniente para el tipo de procesos. Por último, para la recopilación de los datos relacionados con los clientes o usuarios de las Locales, se utilizarán las bases de datos disponibles en la empresa, datos históricos y la consulta a los funcionarios de cada Local.

### Producto

- Procedimientos documentados ajustados de acuerdo al modelo propio de la empresa.
- Definición de tiempo de ejecución por procesos.
- Definición de clientes externos e internos para cada servicio.

### **Etapa 3. Planeación para la Reorganización de los Procesos Administrativos**

Se define como la etapa de planeación, estructuración y direccionamiento de las actividades de las oficinas locales, teniendo en cuenta las directrices a nivel corporativo y de la Dirección de Relaciones Laborales.

Esta etapa se puede definir como la etapa de Ingeniería del proyecto, en la cual se analiza y se determinan las posibles alternativas de solución al problema planteado.

### Descripción

Con el fin de estructurar las directrices de las Oficinal locales Cúcuta y Tibú, se hace necesario diseñarlas apuntando al cumplimiento de las necesidades del

Departamento de operaciones Tibú y sus pensionados, a las directrices de la Regional de Gestión de Personal Oriente y de la Dirección de Relaciones Laborales, los cuales corresponden a los clientes que atienden las Oficinas Locales. Para esto, se requiere realizar la construcción de la Misión y Visión de la RGPO, la cual debe estar acorde con los objetivos de la DRL.

Para la definición de alternativas, se tomarán en cuenta como criterios de decisión los siguientes, considerando que se interrelaciona lo analítico con lo intuitivo:

➤ Análisis de la Situación Actual.

Lo cual se logra en la Etapa I de esta metodología, con el involucramiento y conocimiento de los problemas reales de las Locales de Gestión de Personal.

➤ Consulta a Expertos.

La idea del proyecto, es una necesidad que surgió entre los dirigentes de la Dirección de Relaciones Laborales, quienes conocen la historia de las oficinas locales y tienen alternativas definidas para solucionarlas

### Producto

- Construcción de la Misión y Visión de la Regional de Gestión de Personal Oriente.
- Construcción de la Misión y Visión de las Locales de Gestión de Personal Oriente.
- Definición de las alternativas solución al problema planteado en la Etapa 1.

#### **Etapa 4. Desarrollo de cada alternativa**

Se define como la etapa en que se analizan y se definen las condiciones definitivas bajo las cuales se van a desarrollar las alternativas; posteriormente se analizan las variables que tienen incidencia para la ejecución de las mismas, y se lleva a cabo el desarrollo de las metodologías determinadas que permitan definir la viabilidad técnica, financiera, social y operativa de cada alternativa.

##### Descripción

Para el desarrollo de cada alternativa, se hace necesario tener en cuenta los recursos y el Talento Humano necesario, lo que implica:

- Establecer Cargas de Trabajo para cada cargo.
- Necesidades de infraestructura, recursos financieros y técnicos
- Impacto social

##### Producto

- Definición, descripción y medición de la envergadura de cada alternativa.

#### **Etapa 5. Evaluación de las Alternativas**

En esta etapa se analizan los resultados de la etapa anterior, con la finalidad de evaluar cada alternativa, según criterios de evaluación definidos anteriormente y destacando los aspectos tanto positivos como negativos, para así poder elegir cual es la más conveniente.

### Descripción

- Análisis de las alternativas a través de una matriz DOFA.

### Producto

- Definición de la jerarquía de las alternativas, de acuerdo a su conveniencia para implementar.

## **Etapa 6. Conclusiones y Recomendaciones**

En esta etapa se presentan las conclusiones que arroja el estudio, además, los ejecutores del proyecto sustentarán con base en sus conocimientos de ingeniería industrial cual es la alternativa recomendada, no obstante, se hace énfasis en que la Regional de personal Oriente es quien toma la decisión y la implementa.

Además se presentan Recomendaciones adicionales que se deben tener en cuenta para la implantación de la alternativa elegida y así lograr obtener mayores beneficios de la misma.

Para finalizar, se mide la eficiencia del proyecto comparando los objetivos planteados inicialmente con los resultados obtenidos del mismo.

## **5.2 METODOLOGÍA PARA LA DESCRIPCIÓN DE PROCESOS**

Ecopetrol S.A. se encuentra actualmente en la ejecución de un proyecto que abarca el conocimiento, descripción y documentación de los procesos a nivel corporativo desarrollados en todas las dependencias de la organización.

La Dirección de Planeación y Riesgos se encuentra liderando este proyecto y se estima que para finales del primer semestre del año 2006, se hará entrega del producto final, que relaciona las actividades desarrolladas en el área de Gestión de personal.

Considerando que no resulta benéfico para la ejecución de este proyecto, postergar su continuidad hasta contar con esta información; se determinó realizar la documentación de los procesos desarrollados en las UGP tomando como modelo el creado y utilizado por Ecopetrol S.A. para tal fin, siendo necesario adaptarlo a las necesidades de información requeridas para este proyecto.

En el capítulo 6 se describirán ampliamente los procesos que se tuvieron en cuenta para este estudio, la herramienta utilizada para tal fin y la metodología que se siguió para hacer el procedimiento.

### **5.3 METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS DE CARGAS**

Los puestos de trabajo en una organización se crean de acuerdo a las necesidades de la empresa, y se les asignan funciones para desempeñar; sin embargo, éstas funciones deben estar equilibradas con el tiempo requerido para su ejecución y las horas correspondientes al horario laboral.

#### **5.3.1 Índice de Productividad**

La franja laboral comprende una jornada horaria en que el trabajador debe estar con total disponibilidad para atender las funciones de su cargo, sin embargo, este tiempo se ve alterado por factores cotidianos de la vida de los seres humanos, lo que incide en la reducción de su productividad.

El Índice de productividad esta dado por:

$$\text{Índice de productividad} = \frac{\text{Horas productivas diarias}}{\text{Horas de trabajo brutas diarias}}$$

Cuando las actividades que se realizan son de tipo administrativo, dentro del grupo de otras actividades, se contempla:

- Tiempo diario aproximado que invierte el trabajador llegando y saliendo de su puesto de trabajo.
- Tiempo diario aproximado que invierte almorzando.
- Tiempo diario aproximado que invierte en su aseo personal.
- Tiempo diario aproximado que invierte en asuntos personales.
- Otros

### **5.3.2 Análisis de Carga Laboral**

Para realizar el estudio de cargas, se tuvo en cuenta los siguientes factores:

- Proceso y Subproceso. Permite identificar el grupo y proceso en particular.
- Elementos del proceso. Son actividades menores que componen un proceso y cuya clasificación facilita la toma de tiempo.
- Cargo que desempeña esa función. Identifica el cargo responsable de la ejecución de este elemento. Facilita la consolidación de tiempos y el estudio de cargas por puesto de trabajo.
- Responsable. Persona con nombre propio de la UGP que se encarga de realizar la actividad.

- Número de funcionarios que tienen ese cargo.
- Duración de la Actividad. Se estima de acuerdo a la observación y/o experiencia de la misma.
- Frecuencia Anual. Permite unificar periodos de tiempos en los elementos.
- Duración Total del elemento en horas hombre. Resulta de la multiplicación de la Frecuencia Anual, la Duración de la actividad y el Número de Funcionarios. Determina el tiempo total en minutos que un funcionario invierte en realizar esa actividad para determinado proceso.
- Número de Personas equivalentes. Resulta de la división de la Duración Total del elemento en Horas Hombre sobre el Factor de Productividad. Indica la fracción del 100% de tiempo que el responsable del proceso se dedica anualmente a esa actividad, considerando los factores que disminuyen su productividad.

### **5.3.3 Cálculo de la Carga Laboral**

La carga laboral de un puesto de trabajo se determina realizando una suma aritmética del valor calculado en el "Número de personas equivalentes" que se determinó para cada elemento de los procesos. Esto indica claramente para un responsable si la participación que tiene en los diferentes procesos de la Local se acerca, supera o es igual al 100% de su tiempo de dedicación, considerando el índice de productividad.

La carga laboral de un puesto de trabajo con relación a los demás de la misma Local de gestión de personal, se calcula realizando una suma aritmética de la "Duración total H-H" que invierte un mismo trabajador en los diferentes procesos de la dependencia incluyendo tiempos adicionales, en proporción a este mismo valor calculado para todos los puestos de trabajo.

Si la carga de un puesto de trabajo presenta un indicador de número de personas equivalentes superior a uno, esto indica que existe una sobrecarga de funciones asignadas, y repercute directamente en el pago de tiempo adicional, incremento en el riesgo de accidentalidad, fatiga de los trabajadores, y en general malestar para la organización.

#### **5.4 METODOLOGÍA PARA LA DESCRIPCIÓN DE CARGOS**

Existe en la empresa una aplicación informática llamada Gestión Integral de Personal "GIP", la cual esta al alcance de todos los funcionarios y les brinda información del histórico de su vida laboral; en caso que sea un cargo directivo que tenga subordinados, éste puede acceder a la información de los empleados de su área.

Actualmente Ecopetrol S.A. está liderando un proceso para establecer equidad de asignaciones salariales de los funcionarios de igual cargo que trabajan en dependencias y lugares diferentes de la organización. Para tal objetivo ha realizado procesos previos como la definición y descripción de cargos a nivel corporativo, información aún en construcción que está consignada en el GIP.

Para el desarrollo de este proyecto se consultó la información consignada en el GIP y se validó haciendo confrontación con lo observado, de tal forma que se

garantizará mantener la estructura definida por la empresa con adaptaciones de acuerdo a las necesidades de este estudio.

En el capítulo 6 se describirán los manuales de funciones de los cargos existentes en las Locales de Gestión de Personal Cúcuta y Tibú.

## **6. DESCRIPCION DE CLIENTES, PROCESOS, PROCEDIMIENTOS, CARGAS LABORALES Y MANUALES DE FUNCIONES DE LAS LOCALES DE GESTION DE PERSONAL TIBÚ Y CÚCUTA.**

### **6.1 CLIENTES Y/O BENEFICIARIOS<sup>14</sup>**

Toda persona o entidad que se encuentre vinculada con las Locales de Gestión de Personal de manera directa o indirecta, ya sea para la prestación de algún servicio, beneficio, derecho adquiridos, intercambio de información u otra forma de relación, se considera cliente o beneficiario según el caso. Para clasificarlos de una manera adecuada, se identificó dos tipos de clientes que son relacionados a continuación:

#### **6.1.1 Clientes Internos**

Aquellas personas o dependencias que se encuentran vinculadas a la empresa por algunas de las siguientes circunstancias, ver Tabla 3.

- Todo trabajador activo vinculado por contrato temporal o indefinido perteneciente al Departamento de Operaciones Tibú y a la Local de Gestión de Personal Cúcuta.
- Todo trabajador jubilado de ECOPETROL S.A. del distrito 6 y de cualquier otro distrito radicado en el área de cobertura de la Local Cúcuta.
- Beneficiarios de los trabajadores activos que cumplan con los requisitos según el caso.
- Beneficiarios de los trabajadores jubilados que cumplan con los requisitos según el caso.

---

<sup>14</sup> Datos suministrados por las Locales Cúcuta y Tibú, de acuerdo al SIP.

- Dependencias de ECOPETROL S.A. que tengan vinculación con las Locales de Gestión de Personal Cúcuta y Tibú.

**Tabla 3. Cuantificación de Clientes Internos**

<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>LOCAL CÚCUTA</b>	<b>LOCAL TIBÚ</b>
Trabajador Activo vinculado por contrato temporal o indefinido perteneciente al Departamento de Operaciones Tibú y a la Local de Gestión de Personal Cúcuta	----	102
Trabajador Jubilado de ECOPETROL S.A. del distrito 6 y de cualquier otro distrito radicado en el área de cobertura de la Local Cúcuta.	900	----
Beneficiarios de los trabajadores activos que cumplan con los requisitos según el caso.	----	350
Beneficiarios de los trabajadores jubilados que cumplan con los requisitos según el caso.	3600	----
Dependencias de ECOPETROL S.A. que tengan vinculación con las Locales de Gestión de Personal Cúcuta y Tibú.	8	11

Fuente: Autores del Proyecto

### **6.1.2 Clientes Externos**

Personas o entidades que tengan relación directa con las Locales de Gestión de Personal Cúcuta y Tibú, ver Tabla 4.

- Juzgados que tengan a su cargo procesos de embargos contra trabajadores activos y/o jubilados a los cuales las Locales Cúcuta y Tibú les administre los beneficios.

- Cooperativas con las cuales los trabajadores activos y/o jubilados del área de cobertura tengan vinculación directa.
- Entidades Financieras con las cuales se requiera algún tipo de vinculación indirecta para la prestación de beneficios a los clientes internos.
- Instituciones de Educación en las cuales se encuentren vinculados beneficiarios cubiertos por el Plan Educacional que las Locales Cúcuta o Tibú tienen a su cargo y requieran algún tipo de relación con éstas.
- Institutos de Educación Especial en los cuales se encuentren vinculados beneficiarios cubiertos por el programa y administrado por las Locales Cúcuta y Tibú.
- Fondo Nacional del Ahorro y fondos privados con los cuales se relaciona al momento de los pagos o retiros parciales de cesantías y pensiones del personal activo del Departamento de Operaciones Tibú.
- Clubes Deportivos al servicio de los trabajadores de ECOPETROL S.A. a los cuales ésta aporta recursos para la recreación de los trabajadores del POT y sus beneficiarios.
- Otros entes externos a la empresa involucrados con las Locales de Gestión de Personal Cúcuta y Tibú.

**Tabla 4. Cuantificación de Clientes Externos**

<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>LOCAL CÚCUTA</b>	<b>LOCAL TIBÚ</b>
Juzgados que tengan a su cargo procesos de embargos contra trabajadores activos y/o jubilados a los cuales las Locales Cúcuta y Tibú les administre los beneficios.	Incierto	Incierto
Cooperativas con las cuales los trabajadores activos y/o jubilados del área de cobertura tengan vinculación directa.	Incierto	Incierto
Entidades Financieras con las cuales se requiera algún tipo de vinculación indirecta para la prestación de beneficios a los clientes internos.	Incierto	Incierto
Instituciones de Educación en las cuales se encuentren vinculados beneficiarios cubiertos por el Plan Educacional que las Locales Cúcuta o Tibú tienen a su cargo y requieran algún tipo de relación con éstas.	Incierto	Incierto
Institutos de Educación Especial en los cuales se encuentren vinculados beneficiarios cubiertos por el programa y administrado por las Locales Cúcuta y Tibú.	4	2
Fondo Nacional del Ahorro y fondos privados con los cuales se relaciona al momento de los pagos o retiros parciales de cesantías y pensiones del personal activo del Departamento de Operaciones Tibú.	----	Incierto
Clubes Deportivos al servicio de los trabajadores de ECOPETROL S.A. a los cuales ésta aporta recursos para la recreación de los trabajadores del POT y sus beneficiarios.	----	3
Otros entes externos a la empresa involucrados con las Locales de Gestión de Personal Cúcuta y Tibú.	Incierto	Incierto

Fuente: Autores del Proyecto.

## **6.2 PROCESOS DE LAS LOCALES DE PERSONAL TIBÚ Y CÚCUTA**

### **6.2.1 Descripción de procesos**

Los procesos que se desarrollan al interior de las Locales de Gestión de Personal, se pueden clasificar en diferentes categorías considerando características que constituyen elementos de diferenciación.

Para el desarrollo de este proyecto se hizo necesario realizar una primera clasificación de los procesos con el fin de establecer su nivel de importancia, utilizando una escala de tipo cualitativo, definida así:

Periódico: Se considera un proceso periódico aquel que se efectúa en intervalos de tiempo predeterminados.

Frecuente: Se considera un proceso Frecuente, aquel que se da habitualmente o es de ocurrencia repetitiva, pero que está sujeto al suceso de un evento.

Impacto: Se considera un proceso de Impacto, aquel que incide significativamente en los beneficios otorgados a los usuarios o a la Empresa.

Para clasificar los procesos administrativos inherentes a las actividades realizadas en las Locales de Gestión de Personal, se realizó una búsqueda exhaustiva de los procesos realizados en cada puesto de trabajo y se determinó la lista de procesos que tenían alguna de las características mencionadas.

En la Tabla 5, se relacionan los procesos que serán estudiados para el presente proyecto, sustentando su importancia por la periodicidad con que se presentan.

**Tabla 5. Procesos Administrativos Periódicos para las Locales Cúcuta y Tibú**

<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>PERIODICIDAD ACTIVOS / PENSIONADOS</b>
<i>Procesamiento de nómina</i>	Quincenal / Mensual
<i>Novedades de Nómina</i> Grupo 1. Reportadas <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vacaciones</li> <li>• Prima de Antigüedad / Bonificación por Antigüedad</li> <li>• Prima Quinquenal / Bonificación Quinquenal</li> <li>• Sobretiempos</li> <li>• Subsidio familiar</li> </ul> Grupo 2. Procesadas automáticamente por el SIP <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prima Convencional / Bonificación Semestral</li> <li>• Prima de Servicios</li> <li>• Prima de Vacaciones/ Auxilio de Vacaciones</li> </ul>	Anual X C/trabajador Anual X C/trabajador C/5 años X C/trabajador Quincenal Mensual Semestral Semestral Anual X C/trabajador
Embargos	Mensual
<i>Plan educacional</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anticipos</li> <li>• Legalización</li> <li>• Educación especial</li> </ul>	Semestral o Anual Semestral o Anual Anual
<i>Carnetización de Beneficiarios</i> Ratificación	Semestral
<i>Acreditación de supervivencia</i>	C/ 4 meses
<i>Informes</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estadísticos de personal</li> </ul>	Mensual
<i>Otros</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribución de recibos y listados de deducciones</li> <li>• Autorizaciones de pago</li> </ul>	Quincenal / Mensual Trimestral, Semestral o Anual

Fuente: Autores del Proyecto.

En la Tabla 6, se relacionan los procesos que serán estudiados para el presente proyecto, sustentando su importancia por la frecuencia con que se presentan.

**Tabla 6. Procesos Administrativos Frecuentes para las Locales Cúcuta y Tibú**

PROCEDIMIENTOS	INDICADOR DE FRECUENCIA	USUARIOS
<p><i>Vinculación y desvinculación de personal</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratación</li> <li>• Liquidación</li> </ul>	<p>Por C/Trabajador se realiza una vinculación generalmente en períodos anuales.</p> <p>Por cada vinculación realizada, se hace una liquidación.</p>	<p>27 Trabajadores con Contrato Temporal</p> <p>27 Trabajadores con Contrato Temporal 75 Trabajadores potenciales con contrato indefinido</p>
<p><i>Novedades de Nómina</i></p> <p>Grupo 1. Reportadas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ascensos y Reemplazos temporales</li> <li>• Ausentismos (permisos y licencias, incapacidades, suspensiones o sanciones y voluntario).</li> <li>• Retiro parcial de cesantías</li> </ul>	<p>Se puede dar cada vez que exista una solicitud por parte de un trabajador, período vacacional, o por motivos de fuerza mayor.</p> <p>Se puede dar cada vez que exista una solicitud por parte de un</p>	<p>27 Trabajadores con Contrato Temporal 75 Trabajadores potenciales con contrato indefinido.</p> <p>27 Trabajadores con Contrato Temporal 75 Trabajadores</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporte Tarjetas de Ajuste</li> <li>• Ajustes</li> <li>• Deducciones (aportes, afiliaciones, préstamos, suspensión y condonación de descuentos, otros)</li> </ul>	<p>trabajador, por lo general cuando hay terminación de contrato temporal.</p> <p>Se puede dar cada vez que se genere el proceso de nómina que tiene periodicidad quincenal / mensual.</p>	<p>potenciales con contrato indefinido.</p> <p>27 Trabajadores con Contrato Temporal 75 Trabajadores potenciales con contrato indefinido 900 Trabajadores Pensionados</p>
<p><i>Novedades de Personal</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Traslados (Historia Clínica y beneficios)</li> <li>• Auxilio funerario (Seguros y auxilios por muerte)</li> <li>• Gastos de traslado</li> <li>• Actualización de información personal (cuenta de nómina)</li> </ul>		<p>27 Trabajadores con Contrato Temporal 75 Trabajadores potenciales con contrato indefinido 900 Trabajadores Pensionados</p>
<p><i>Expedición de certificados</i></p>	<p>Se asume que se pueda solicitar 1 certificado por cada usuario anualmente</p>	<p>27 Trabajadores con Contrato Temporal 75 Trabajadores potenciales con contrato indefinido 900 Trabajadores Pensionados. 3600 Familiares inscritos.</p>
<p><i>Carnetización de Beneficiarios</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inscripción</li> </ul>	<p>Cada vez que hay una contratación temporal hay nuevo proceso de inscripción; y esporádicamente en</p>	<p>27 Trabajadores con Contrato Temporal 900 Trabajadores Pensionados.</p>

	nacimientos de hijos o inscripción de esposa y/o compañera permanente.	
<i>Informes</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reportes Varios</li> </ul>	Generalmente se solicitan para actualizar informaciones mes a mes o en casos jurídicos se da con regularidad a la presentación de demandas.	Coordinaciones de Producción. Coordinación de Mantenimiento. Jefatura del Departamento. RGPO. UNIS. Juzgados. Asuntos Laborales. Corporativo, otros.
<i>Otros</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción, remisión y archivo de documentos</li> </ul>	Cada vez que hay solicitud o se inicia un proceso, se recibe, y posteriormente se archivan los registros generados.	27 Trabajadores con Contrato Temporal 75 Trabajadores potenciales con contrato indefinido 900 Trabajadores Pensionados. 3600 Familiares inscritos.

Fuente: Autores del Proyecto.

En la Tabla 7, se relacionan los procesos que serán estudiados para el presente proyecto, sustentando su importancia por el impacto que representa para los entes interesados.

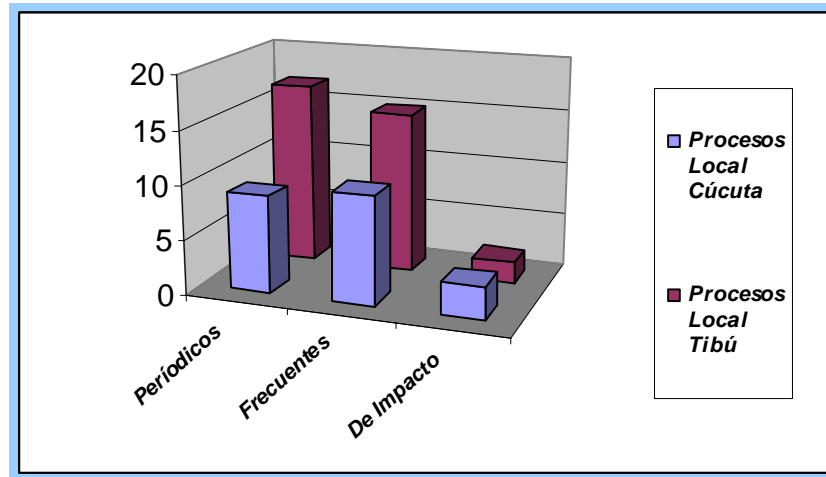
**Tabla 7. Procesos Administrativos de Impacto para las Locales Cúcuta y Tibú**

<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>PARA EL TRABAJADOR</b>	<b>PARA LA EMPRESA</b>
<i>Vinculación y desvinculación de personal</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento de pensión</li> <li>• Introducción de nuevos pensionados</li> </ul>	<p>Define el monto pensional que recibirá el trabajador periódicamente y de manera vitalicia.</p> <p>Garantiza el continuo pago al trabajador jubilado.</p>	<p>Incurre en Perdidas si existe error por exceso en la definición del monto pensional, o costos de atención de demandas por carencias.</p> <p>Problemas jurídicos por el no pago de la mesada pensional.</p>
<i>Pensión por sustitución</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento</li> <li>• Cancelación y Redistribución</li> </ul>	<p>Define los beneficiarios de la mesada pensional al momento del fallecimiento de un trabajador o jubilado.</p> <p>Elimina el derecho adquirido de un beneficiario al monto pensional</p>	<p>Reclamaciones o demandas por omisiones o distribuciones irregulares del monto pensional.</p> <p>Reclamaciones o demandas por errores.</p>
<i>Préstamos para empleados (Bicicleta, Tratamiento médico ambulatorio, calamidad doméstica, otras dependencias)</i>	<p>Oportunidad para acceder a préstamos de difícil consecución.</p>	<p>Indicadores de Equidad y ética en la asignación de préstamos.</p>

Fuente: Autores del Proyecto.

A manera de resumen, los procesos estudiados para este proyecto van a estar distribuidos de la siguiente manera, ver Figura 9.

**Figura 9. Clasificación de los procesos estudiados para Tibú y Cúcuta**



Fuente: Autores del Proyecto.

Del total de 39 procesos considerados para este análisis, la Local Tibú desarrolla 35 y en menor número la Local Cúcuta desarrolla 24, considerando que existen procesos que se realizan en ambas locales. En cuanto a los procesos periódicos, Tibú realiza 17 y Cúcuta 10, debido a que el grupo de novedades de nómina en los trabajadores activos es más amplio en la nómina de jubilados; con la misma tendencia en los procesos frecuentes, la Local Tibú registra 16 y la Local Cúcuta 11, esto se debe igualmente al grupo de novedades de nómina además del grupo de vinculación y desvinculación de personal. Caso contrario se da en los procesos de Impacto, en donde la Local Cúcuta administra 3 y la Local Tibú 2, teniendo en cuenta que son relacionados con procesos de jubilación y pensión.

Los procesos administrativos de las Locales de Gestión de Personal Cúcuta y Tibú, se encuentran descritos en el Anexo 3. Documentación de Procesos administrativos inherentes a la Gestión de Personal.

## **6.2.2 Herramientas utilizadas**

A continuación se describe la estructura para la descripción de los procesos adaptada tomando como base el modelo diseñado por la empresa:

### 1. OBJETO

Describe la razón de ser o el objetivo perseguido.

### 2. ALCANCE

#### 2.1 Alcance del Proceso

Define los límites del mismo, indicando sus actividades de inicio y finalización.

#### 2.2 Usuarios Autorizados

Determina quienes son las personas, dependencias de la empresa o entidades externas que se ven directa o indirectamente relacionadas con la ejecución de este proceso.

### 3. FUNCIONARIOS RESPONSABLES

Relaciona cuales son los funcionarios de la UGP que intervienen durante el desarrollo y de qué forma lo hacen.

### 4. ENTES INVOLUCRADOS

Aquellas dependencias de la compañía o entidades externas, que tienen participación en alguna de las etapas del proceso.

### 5. DOCUMENTOS APLICABLES

Enumera cuales son los documentos de normatividad interna o externa de la compañía que lo regulan.

## 6. CONDICIONES GENERALES

Durante la ejecución o desarrollo se pueden presentar variaciones dadas por las modalidades del mismo, en este numeral se listan los requisitos necesarios para ejecutar el proceso bajo cualquier modalidad.

## 7. DESCRIPCION DEL PROCESO

### 7.1 SOLICITUD DEL SERVICIO

Determina las situaciones en las cuales se puede presentar la ocasión para ejecutar el proceso o cuando debe hacerse necesariamente.

#### 7.1.1. Vías Permitidas

Describe las modalidades bajo las cuales los usuarios pueden realizar la solicitud.

### 7.2. MODALIDADES

Son las variaciones presentadas en alguna de las etapas consideradas, cuando está sujeto al suceso de un evento, condiciones iniciales que pueden generar diferenciación como son tipo de nómina, tipo de vinculación laboral, entre otros.

### 7.3. DESARROLLO

En este numeral se describe cada una de las actividades que se ejecutan para lograr la obtención del producto final de manera exitosa y conforme las necesidades, indicando el funcionario de la UGP encargado de realizarla.

#### 7.4. PRODUCTO FINAL

Es la respuesta o resultado final que arroja el proceso y llega al usuario autorizado.

##### 7.4.1 Registros

Se relacionan los documentos que se generaron durante el desarrollo del proceso y que es necesario mantener como soportes o fuentes de comprobación de su ejecución.

#### 8. SEGUIMIENTO Y CONTROL

Consiste en aquellas actividades que se pueden realizar para hacer seguimiento y control en la ejecución del proceso, y que permitan elevar su nivel de confiabilidad.

#### 9. CONTINGENCIAS

Se consideran aquellas actividades que se pueden realizar para hacer acciones correctivas, dado el suceso que en alguna de las etapas se presenten inconsistencias o se detecten errores.

#### 10. ANEXOS

Son modelos de registros que se dejan adjuntos al documento con el fin de estandarizar los formatos y dejar una guía para la persona que consulte el procedimiento.

### **6.3 DOCUMENTACIÓN DE PROCEDIMIENTOS**

Luego de definir las necesidades de información requeridas para la documentación de los procesos, se procedió a la búsqueda de diferentes fuentes, para lo cual se consideraron los siguientes métodos:

- Observación Directa.
- Experiencias Propias.
- Consulta a Expertos.

Estas tres metodologías se desarrollaron simultáneamente con el fin de recopilar evidencia significativa de la manera como se realizan las actividades de las UGP Cúcuta y Tibú. A continuación se describen las metodologías:

#### Observación Directa.

Durante la primera etapa de la práctica empresarial, se utilizó este método como entrenamiento de los líderes de éste proyecto, lo que les permitió posteriormente desempeñar actividades de apoyo a las funciones de los funcionarios directos de la UGP en Cúcuta y Tibú.

Posteriormente, en la etapa de levantamiento de los procesos se dió uso nuevamente a esta metodología como herramienta para la descripción de los elementos del desarrollo de cada proceso.

#### Experiencias Propias.

Durante los tres primeros meses del desarrollo de la práctica empresarial, los líderes de este proyecto dedicaron el 100% del tiempo al conocimiento de las funciones desempeñadas en las Locales de Gestión de Personal Tibú y Cúcuta, y a la ejecución misma de éstas, lo que permitió adquirir una visión clara de la dinámica de las dos oficinas, su interrelación, clientes, actividades que tienen a cargo y como los desempeñan.

### Consulta a Expertos.

Se consideraron como expertos, las personas que en la actualidad poseen experiencia en el cargo mayor a 3 años, con los cuales se abrieron espacios para dialogar, confrontar, validar y por último aprobar la descripción y documentación de los procesos.

Se realizó la misma dinámica con los funcionarios de la Regional de Gestión de Personal Oriente, quienes emitieron conceptos de las diferencias y similitudes que existen en el manejo de los procesos entre regional y locales; lo cual suministró herramientas de análisis y la posibilidad de realizar mejoras a los procedimientos realizados al interior de las Locales de Gestión de Personal Cúcuta y Tibú.

## 6.4 DISTRIBUCIÓN DE CARGAS LABORALES

Hoy día las Locales de Gestión de Personal Cúcuta y Tibú, realizan sus funciones con un equipo de trabajo conformado por 5 personas, ver Tabla 8.

**Tabla 8. Equipo de Trabajo de las Locales de Gestión de Personal Cúcuta y Tibú.**

EQUIPO DE TRABAJO DE LAS LOCALES DE GESTION DE PERSONAL CUCUTA Y TIBU						
TIBU						
REGISTRO	NOMBRE	NOMINA	CONT	EMPLEO	EXT.	CARGO
68489	ROSALBA CABREJO DIAZ	D	IND	IND	178	TECNICO DE NOMINA BENEFICIOS ORIENTE*
	PRACTICANTE SENA	C	EPI	TEMPORAL	116	AUXILIAR ADMINISTRATIVO*
CUCUTA						
	NOMBRE	NOMINA	CONT	EMPLEO	EXT.	CARGO
68486	ANA ELVIA BALAGUERA QUINTERO	D	IND	IND	5833842	LIDER DE GESTION DE PERSONAL*
67430	JAVIER LEONARDO ACEVEDO	D	TOV	TEMPORAL	5833842	TECNICO DE NOMINA BENEFICIOS ORIENTE*
23133	OMAR ANTONIO REDONDO TORRES	C	IND	IND	5833842	AUXILIAR ADMINISTRATIVO*
* Información tomada del Sistema de Gestión Integral de Personal GIP, de acuerdo a la reciente definición de cargos.						

Fuente: Autores del Proyecto.

Los trabajadores de la Local de Gestión de Personal Tibú, trabajan en el horario laboral del Departamento de Operaciones Tibú, con el fin de brindar total cobertura. Los trabajadores de la Local de Gestión de Personal Cúcuta laboran en un horario comercial, que facilita la accesibilidad de sus clientes y la sincronización con las diferentes entidades relacionadas. Sin embargo, de acuerdo a la teoría de métodos y tiempos, los trabajadores por su naturaleza humana tienen unos tiempos inactivos dedicados a otras actividades diferentes para las que fueron contratados, lo cual incide en la disminución de la productividad.

En la Tabla 9 y Tabla 10, se presenta el cálculo del índice de productividad para la Local Cúcuta y Tibú, respectivamente.

**Tabla 9. Cálculo del Índice de Productividad de la Local de Gestión de Personal Cúcuta.**

INDICE DE PRODUCTIVIDAD CUCUTA	
Horas de trabajo brutas diarias del personal (horario de 7:30 am a 5:30 pm).	10
El tiempo diario aprox. que invierte llegando y saliendo de su puesto de trabajo (minutos).	20
El tiempo diario aprox. que invierte almorzando (minutos).	60
El tiempo diario aprox. que invierte en su aseo personal (minutos).	20
El tiempo diario aprox. que invierte en asuntos personales (minutos).	20
<b>TOTAL TIEMPO INVERTIDO EN OTRAS ACTIVIDADES (MINUTOS)</b>	<b>120</b>
<b>TOTAL TIEMPO PRODUCTIVO DIARIO (HORAS)</b>	<b>8</b>
<b>INDICE DE PRODUCTIVIDAD</b>	<b>80%</b>
<b>NÚMERO DE SEMANAS EN EL AÑO – TOTAL APROXIMADO DE DIAS FESTIVOS EN EL AÑO (SEMANAS)</b>	<b>49</b>
<b>NÚMERO DE HORAS BRUTAS EN EL AÑO (NUM DE SEM AÑO X 5 DIAS/SEM X HORAS DIARIAS BRUTAS)</b>	<b>2450</b>
<b>NÚMERO DE HORAS NETAS EN EL AÑO (NUM DE HORAS BRUTAS AÑO X INDICE DE PRODUCTIVIDAD).</b>	<b>1960</b>

Fuente: Autores del Proyecto.

Un índice de productividad del 80% significa que por cada hora en el horario de trabajo, en realidad se dedicó para hacer tareas de la Local 48 minutos y los 12 minutos restantes se distribuyeron entre otras actividades.

**Tabla 10. Cálculo del Índice de Productividad de la Local de Gestión de Personal Tibú.**

INDICE DE PRODUCTIVIDAD TIBU	
Horas de trabajo brutas diarias del personal (horario de 6:00 a.m. a 4:00 p.m.)	10
El tiempo diario aprox. que invierte llegando y saliendo de su puesto de trabajo (minutos)	40
El tiempo diario aprox. que invierte almorzando (minutos)	60
El tiempo diario aprox. que invierte en su aseo personal (minutos)	20
El tiempo diario aprox. que invierte en asuntos personales (minutos)	20
TOTAL TIEMPO INVERTIDO EN OTRAS ACTIVIDADES (MINUTOS)	140
TOTAL TIEMPO PRODUCTIVO DIARIO (HORAS)	7 2/3
INDICE DE PRODUCTIVIDAD	77%
NÚMERO DE SEMANAS EN EL AÑO – TOTAL APROXIMADO DE DIAS FESTIVOS EN EL AÑO (SEMANAS)	49
NÚMERO DE HORAS BRUTAS EN EL AÑO (NUM DE SEM AÑO X 5 DIAS/SEM X HORAS DIARIAS BRUTAS)	2450
NÚMERO DE HORAS NETAS EN EL AÑO (NUM DE HORAS BRUTAS AÑO X INDICE DE PRODUCTIVIDAD).	1886.5

Fuente: Autores del Proyecto.

Un índice de productividad del 77% significa que por cada hora en el horario de trabajo, en realidad se dedicó para hacer tareas de la Local 46 minutos y los 14 minutos restantes se distribuyeron entre otras actividades.

Para iniciar el estudio de cargas, se contaba ya en esta etapa del proyecto con los procesos que se clasificaron y participaron por ser periódicos, frecuentes o de impacto, con el número de usuarios definidos por proceso, con la documentación y el diagrama de flujo del mismo; material suficiente para medir cargas, así:

- El diagrama de flujo suministró la información de las actividades claves y de soporte de cada proceso, lo que facilitó posteriormente la estimación de tiempos.
- Se definió para cada proceso un indicador de frecuencia de ocurrencia y posteriormente se estandarizó anualmente.

- Se creó un cuadro detallado que agrupara los procesos indicando, el subproceso, actividad o elemento, cargo al que pertenece esta función y trabajador responsable, este consolida por local la información básica del análisis.
- Se determinó la cantidad de funcionarios por cargo, la frecuencia promedio de ocurrencia y duración promedio de la actividad en minutos, para cada elemento. Esta información se estimó con los funcionarios encargados de realizar el proceso, quienes tienen experiencia mayor a 3 años en el puesto de trabajo; en concordancia con lo observado y ejecutado por los autores del proyecto durante 6 meses de práctica empresarial.
- Se aplicó la fórmula para calcular el "Total de duración anual del elemento en Horas Hombre".

Duración total HH = Funcionarios por cargo \* Frecuencia de ocurrencia \* Duración (min.)

Este valor indica el tiempo total invertido por los funcionarios del mismo cargo para realizar una actividad o elemento que contribuye a la obtención del producto final de un proceso que se presenta "n" veces en un año de servicio.

- Se aplicó la fórmula para calcular el "Número equivalente de personas".

No. Equivalente de Personas = Duración total HH / Indicador Productividad horas netas anuales

Este valor indica la proporción del tiempo que un trabajador dedica anualmente a la realización de una actividad específica. El valor ideal de la sumatoria del indicador para una persona debe ser 1.0. Se entiende que:

- Si es mayor de 1.0, hay sobrecarga laboral para el trabajador.
- Si es menor de 1.0, existe capacidad laboral ociosa para el trabajador.

En conclusión, la sumatoria del “Número equivalente de personas”, determina la cantidad de funcionarios requeridos para administrar la Local; en dado caso que las cargas estimadas para los trabajadores sean desequilibradas, es necesario hacer una redistribución de funciones y generar equidad en el grupo de trabajo.

#### **6.4.1 Determinación de Cargas en las locales de Gestión de Personal Cúcuta y Tibú**

Se determinó que existen ciertos factores que alteran y aumentan los tiempos totales invertidos en la ejecución de los procesos de cada Regional, entre estos están:

##### Contingencias por procesos

La medición de tiempos se realizó para la ejecución normalizada de un proceso, es decir, en el evento que exista una variación que altere la secuencia determinada de un proceso, los tiempos se incrementan. Por tal razón, se estimó un porcentaje del 3% para las actividades descritas en la sección de contingencias de cada uno de los procesos documentados.

##### Imprevistos

Se considera dentro de este grupo aquellas ausencias de los funcionarios responsables de los procesos, ya sea por permisos, licencias, capacitación u otros, los cuales se estimaron en un 5% para Cúcuta y un 8% para Tibú, teniendo en cuenta algunas situaciones que requieren de una inversión mayor de tiempo como son los permisos médicos otorgados en Tibú, que se dan mínimo por un día ya que se requiere desplazamiento hasta la ciudad de Cúcuta.

Dentro de este grupo se contempla también el tiempo que se dispone para atender las visitas de funcionarios de otras dependencias de la empresa.

### Otros Procesos

En la etapa de la descripción de procesos de este libro se dejó claro que únicamente se tuvo en cuenta para el estudio de tiempos los procesos que clasificaron de acuerdo a la escala establecida, por tal razón se estima que otros procesos de menor ocurrencia, corresponden al 10% del total de tiempo laborado.

En la Tabla 11 y Tabla 12, se relacionan los tiempos adicionales aplicados a la medición de tiempos, para la Local Cúcuta y Tibú, respectivamente.

**Tabla 11. Porcentaje de tiempo adicional aplicado para la medición de tiempos de los procesos de la Local de Gestión de Personal Cúcuta.**

TIEMPOS ADICIONALES	%
CONTINGENCIAS POR PROCESOS	3,00%
IMPREVISTOS	5,00%
OTROS PROCESOS	10,00%
<b>TOTAL TIEMPO ADICIONAL DE GESTIÓN DE PERSONAL CÚCUTA</b>	<b>18,00%</b>

Fuente: Autores del Proyecto.

**Tabla 12. Porcentaje de tiempo adicional aplicado para la medición de tiempos de los procesos de la Local de Gestión de Personal Tibú.**

TIEMPOS ADICIONALES	%
CONTINGENCIAS POR PROCESOS	3,0%
IMPREVISTOS	8,0%
OTROS PROCESOS	10,0%
<b>TOTAL TIEMPO ADICIONAL DE GESTIÓN DE PERSONAL TIBÚ</b>	<b>21,00%</b>

Fuente: Autores del Proyecto.

- **LOCAL CUCUTA**

A continuación se presenta en la Tabla 13, el resumen de la actual asignación de cargas laborales en la Local de Gestión de Personal Cúcuta, indicando el número total de horas hombre laboradas actualmente y el correspondiente Número equivalente de personas.

**Tabla 13. Cargas Laborales de los funcionarios que trabajan en la Local de Gestión de Personal Cúcuta.**

<b>RESPONSABLE</b>	<b>HORAS HOMBRE</b>	<b># DE PERS. EQUIV.</b>
A. BALAGUERA	1789,82	0,92
J. ACEVEDO	1895,02	0,97
O. REDONDO	1903,93	0,97
<b>TOTAL LOCAL DE GESTIÓN DE PERSONAL CÚCUTA*</b>	<b>5588,78</b>	<b>2,854</b>

Fuente: Autores del Proyecto.

\*Información calculada con base en el Anexo 4. Tabla de frecuencias de los procesos administrativos para los trabajadores jubilados y el Anexo 5. Cálculo de la carga laboral de la Local de Gestión de Personal Cúcuta.

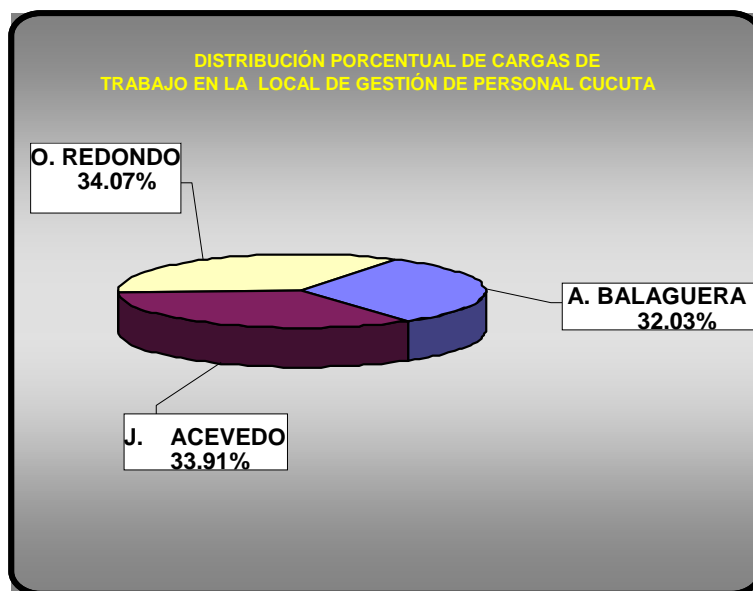
Esto indica que los tres funcionarios de la Local Cúcuta, tienen cargas similares de trabajo, es decir, que las actividades generadas inherentes a la Gestión de Personal están distribuidas equitativamente, de acuerdo al perfil de cada cargo.

Los cargos del Líder de Gestión de Personal, Auxiliar Administrativo y Técnico de Nómina, presentan holguras en los tiempos con un 92% y un 97% de dedicación; cuando existe una cobertura del 100% de ocupación, se considera riesgoso y puede en determinada circunstancia presentarse sobrecarga.

Esto significa que de una hora *net*a laborada por el Líder de Gestión de Personal, 55.2 minutos los dedica a realizar las actividades de su cargo y el 4.8 minutos puede dedicarlos a otras actividades; de igual forma los otros dos cargos dedican 58.2 minutos a realizar las actividades de su cargo.

En la Figura 10, se presenta la distribución porcentual de cargas de trabajo, la cual indica como están distribuidas las actividades que se desarrollan en la Local Cúcuta con relación al número de funcionarios.

**Figura 10. Distribución porcentual de Cargas Laborales en la Local de Gestión de Personal Cúcuta.**



Fuente: Autores del Proyecto.

Este comportamiento es un buen indicador de la administración general de esta oficina, lo que incide directamente en la conservación de los niveles de calidad y tiempos de respuesta a los usuarios.

- **LOCAL TIBU**

A continuación se presenta en la Tabla 14, el resumen de la actual asignación de cargas laborales en la Local de Gestión de Personal Tibú, indicando el número total de horas hombre laboradas actualmente y el correspondiente Número equivalente de personas.

**Tabla 14. Cargas Laborales de los funcionarios que trabajan en la Local de Gestión de Personal Tibú.**

RESPONSABLE	HORAS HOMBRE	# DE PERS. EQUIV.
R.CABREJO	2887,77	1,53
PRACTICANTE SENA	1705,55	0,90
<b>TOTAL LOCAL TIBU*</b>	<b>4594,32</b>	<b>2,435</b>

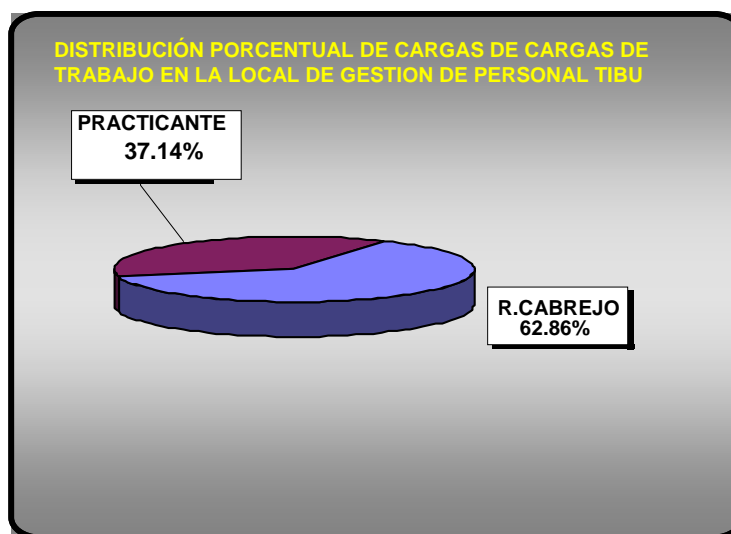
Fuente: Autores del Proyecto.

\*Información calculada con base en el Anexo 7. Tabla de frecuencias de los procesos administrativos para los trabajadores activos y el Anexo 8. Cálculo de la carga laboral de la Local de Gestión de Personal Tibú.

El funcionario de la Local Tibú, presenta una sobrecarga laboral del 53%, es decir, que realiza las funciones que le corresponden como Técnico de Nómina y adicionalmente requiere de tiempo adicional para desempeñar las funciones como Líder de Gestión de Personal. El Auxiliar Administrativo, presenta una carga laboral adecuada, sin embargo, esta figura se renueva cada 6 meses tiempo de la práctica empresarial, razón por la cual en los primeros meses de desempeño, es normal que requiera mayor tiempo para la ejecución de las actividades y esto puede generar sobrecarga laboral para este puesto de trabajo.

En la Figura 11, se presenta la distribución porcentual de cargas de trabajo, la cual indica como están distribuidas las actividades que se desarrollan en la Local Tibú con relación al número de funcionarios.

**Figura 11. Distribución porcentual de Cargas Laborales en la Local de Gestión de Personal Tibú.**



Fuente: Autores del Proyecto.

Este comportamiento es una consecuencia de las migraciones de personal sin reemplazo que se dieron en esta oficina, lo que incide directamente en la conservación de los niveles de calidad, tiempos de respuesta a los usuarios, fatiga del usuario encargado, riesgo de error y baja confiabilidad en la actividad, al ser la misma persona la que elabora, revisa y aprueba, en algunos casos.

La información resumida se encuentra en los Anexo 6. Cuadro resumen de cargas laborales en la Local de Gestión de Personal Cúcuta y Anexo 9. Cuadro resumen de cargas laborales en la Local de Gestión de Personal Tibú.

## **6.5 DESCRIPCIÓN DE CARGOS**

La Descripción se realizó de acuerdo a la Estructura que la empresa tiene implementada a nivel corporativo, para los tres cargos que se identificaron en las Locales de Gestión de Personal, garantizando el registro y documentación de sus compromisos, los cuales se presentan en el Anexo 8. Descripción de cargos, Líder de Gestión de Personal, Anexo 9. Descripción de cargos, Técnico de Nómina Beneficios Oriente, Anexo 10. Descripción de cargos, Auxiliar Administrativo.

La metodología utilizada se describe a continuación:

### **I. IDENTIFICACION DEL CARGO**

Se especifica en este numeral el Título del Cargo, Negocio o área de la organización a la que pertenece, dependencia de la que proviene o encargada de su orientación, Cargo del Jefe inmediato, Localización geográfica y Fecha para dar vigencia al documento.

### **II. RESUMEN DEL PUESTO**

Este numeral pretende describir cual es la función básica del puesto de trabajo, es decir la razón de ser del cargo.

### **III. DESCRIPCION DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

Se listan en este numeral las actividades generales que el funcionario del cargo debe desempeñar y que son su responsabilidad directa; por el desarrollo de estas funciones puede determinarse el nivel de desempeño.

### **IV. REQUISITOS**

Son los requerimientos mínimos que debe tener un candidato en el momento de aplicar para ocupar una vacante de este cargo, se indica el nivel de educación requerido y la experiencia mínima afín con las actividades a cargo.

#### V. PERFIL DEL CARGO

Es una descripción ligera de las cualidades, destrezas y aptitudes que debe poseer el ocupante de este cargo referente a la Orientación al Logro de la dependencia a la que pertenece, Trabajo en Equipo y Comunicación Efectiva.

#### VI. DIMENSIONES

Describe las asignaciones y responsabilidades directas que tiene el cargo con relación al manejo de dineros, elementos y activos tangibles de propiedad de la empresa y las personal que laboran al servicio de la empresa bajo su dirección.

#### VII. RELACIONES MÁS IMPORTANTES

Describe cuales son las relaciones interpersonales que maneja el cargo por su naturaleza y las discrimina en Relaciones Internas, refiriéndose a las demás dependencias de la empresa y Externas aquellas entidades independientes que se involucran en algunos proceso.

#### VIII. LIBERTAD DE ACCION

Describe cuales son las decisiones que por deber e iniciativa se deben tomar para garantizar el buen desempeño de las funciones del cargo, y aquellas que se deben proponer y que no se tiene autonomía para ejecutar, pero que garantizan el constante mejoramiento continuo.

#### IX. PRINCIPALES RETOS

Se describen tareas que se identifiquen como fuente de cambios y apunten a mejorar la prestación del servicio.

## **7. PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS DE SOLUCION**

### **7.1 ALTERNATIVA No. 1**

Reorganización Operativa de los Procesos Administrativos razón de ser de la Local de Gestión de Personal Tibú, para que sean desarrollados y centralizados en la Local Cúcuta.

#### **7.1.1 Descripción de la alternativa**

Realizar una reorganización operativa de los procesos administrativos fundamentales que realiza la Local de Gestión de Personal Tibú para que sean centralizados y desarrollados desde la Local Cúcuta, esto implica el traslado definitivo de las funciones principales para que sean administradas por el personal que actualmente labora en Cúcuta, soportándose con actividades menores que no requieran especialización desde Tibú donde se continuará creando el momento de verdad con el usuario; siendo necesario evaluar las condiciones que deben darse para el éxito de la propuesta.

En la Tabla 15, se presenta el listado de los procesos estudiados, indicando la local que se hace responsable del mismo y los clientes objetivo, para esta alternativa.

**Tabla 15. Cuadro Resumen de Procesos a Cargo para la Alternativa 1**

PROCEDIMIENTOS	CLIENTES	LOCAL CÚCUTA	LOCAL TIBÚ
<i>Vinculación y desvinculación de personal</i>			
• Contratación *	Trabajadores temporales a vincular.	X	
• Liquidación *	Trabajadores temporales e indefinidos.	X	
• Reconocimiento de pensión *	Trabajadores indefinidos	X	
• Introducción de nuevos jubilados	Trabajadores indefinidos con Reconocimiento de Pensión	X	
<i>Procesamiento de nómina *</i>	Trabajadores activos. Pensionados	X X	
<i>Novedades de Nómina</i>			
Grupo 1. Reportadas *	Trabajadores activos. Pensionados para las novedades que aplica.	X X	
• Vacaciones			
• Prima de Antigüedad / Bonificación por Antigüedad			
• Prima Quinquenal / Bonificación Quinquenal			
• Sobretiempos			
• Ascensos y Reemplazos temporales			
• Ausentismos (permisos y licencias, incapacidades, suspensiones o sanciones y voluntario).			
• Retiro parcial de cesantías			
• Reporte Tarjetas de Ajuste			
• Ajustes			
• Deduciones (aportes, afiliaciones, préstamos, suspensión y condonación de dctos, otros)	Trabajadores activos.	X	
• Subsidio familiar			
Grupo 2. Procesadas automáticamente por el SIP *			
• Prima Convencional / Bonificación Semestral			
• Prima de Servicios			
• Prima de Vacaciones/ Auxilio de Vacaciones			
<i>Novedades de Personal</i>			
• Traslados (Historia Clínica y beneficiarios) *	Trabajadores activos y sus beneficiarios. Pensionados y sus beneficiarios.	X X	
	Trabajadores activos.	X	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auxilio funerario (Seguro y auxilio por muerte) *</li> <li>• Gastos de traslado *</li> <li>• Actualización de información personal (cuenta de nómina) *</li> </ul>	Pensionados	X		
	Trabajadores activos y con Reconocimiento de pensión	X		
	Trabajadores activos. Pensionados.	X		
<i>Embargos</i> *	Trabajadores activos. Jubilados	X X		
<i>Expedición de certificados</i> *	Trabajadores activos y sus beneficiarios.	X	X	
	Jubilados y sus beneficiarios.	X	X	
<i>Plan educacional</i>				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anticipos *</li> </ul>	Trabajadores activos y sus beneficiarios. Jubilados (con derecho) y sus beneficiarios	X X	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legalización *</li> </ul>	Trabajadores activos y sus beneficiarios. Jubilados (con derecho) y sus beneficiarios	X X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación especial *</li> </ul>	Beneficiario de activos Beneficiario de Jubilados	X X		
<i>Pensión por sustitución</i>				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento</li> <li>• Cancelación y Redistribución</li> </ul>	Familiar reconocido Sustitutos	X X	
<i>Carnetización de Beneficiarios</i>				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inscripción *</li> </ul>	Familiares de activos. Familiares de Jubilados.	X X	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ratificación *</li> </ul>	Beneficiarios de activos y jubilados	X	
<i>Préstamos para empleados</i> (Bicicleta, Tratamiento médico ambulatorio, calamidad doméstica, otras dependencias) *	Trabajadores activos	X		
<i>Acreditación de supervivencia</i> *	Jubilados y Sustitutos.	X		
<i>Informes</i>				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estadísticos de personal *</li> <li>• Reportes Varios *</li> </ul>	Dependencias de ECOPETROL interesadas. Dependencias de ECOPETROL interesadas.	X X	X X
<i>Otros</i>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribución de recibos listados de</li> </ul>	Trabajadores activos.	X		

deducciones *	Pensionados.	X	
	Cooperativas.	X	
	Asociaciones.	X	
• Recepción, remisión y archivo de documentos *	Clientes internos y externos.	X	X
	Institutos de Educación Especial	X	
• Autorizaciones de pago *	Colegio Domingo Savio.	X	
	Clubes deportivos	X	

Fuente: Autores del Proyecto.

\* El funcionario encargado en la Local Tibú, hace parte activa del proceso en alguna de las etapas del mismo, tal es el caso de la atención y momento de verdad con los usuarios residentes en Tibú, su función será la recepción, validación con Lista de Chequeo, envío de los documentos y posterior entrega si es el caso de información y/o documentos necesarios.

### 7.1.2 Justificación

Del análisis y planteamiento del problema se detectó que los puntos críticos que motivan el estudio de la viabilidad para reestructurar y garantizar el correcto funcionamiento de las oficinas locales son:

1. El decrecimiento de personal activo en las instalaciones del Campo Tibú, disminuye la cobertura de la Local de Gestión de Personal Tibú y aumenta la cobertura de la Local Cúcuta que atiende Pensionados.
2. Incertidumbre acerca del futuro del Departamento de Operaciones Tibú; el desarrollo del proyecto de inversión podría repercutir de manera incierta, directa o indirectamente con las actividades que se desarrollan en la Local Tibú.

3. Disminución de la calidad del servicio en la Local de Gestión de Personal Tibú.
4. Disminución del personal que atiende las Locales, por motivo de jubilaciones sin reemplazo en el año 2004.
5. Problemas de tipo social, por considerarse ubicada en una zona roja de conflicto armado.
6. Dificultad en los medios de comunicación, dificultades de accesibilidad al sitio y otros.

La propuesta que se plantea ataca los problemas antes mencionados de la siguiente forma:

1. Se propone ampliar la cobertura de la Local de Gestión de Personal Cúcuta para atender los servicios y beneficios a los trabajadores que antes eran atendidos en la Local Tibú, capacitando al personal en los nuevos procesos y garantizando a todos los trabajadores satisfacción en el servicio.
2. La Local de Gestión de Personal Cúcuta atenderá trabajadores activos y pensionados, y los activos no constituirían más del 12% de sus usuarios, razón por la cual el futuro del Departamento de Operaciones Tibú no tiene mayor incidencia en sus actividades.
3. La propuesta plantea la redistribución de funciones y el estudio de cargas, estableciendo las necesidades de personal que se requiera para atender la Local Cúcuta con máxima capacidad utilizada.

4. La capital del departamento de Norte de Santander es una ciudad con excelente infraestructura en telecomunicaciones, accesibilidad desde cualquier parte del país y con seguridad social.

### **7.1.3 Requerimientos para la puesta en marcha de la Propuesta**

El eje central de la propuesta es reestructurar la actual administración de la Local Tibú, trasladando los procesos importantes para ser dirigidos desde la Local de Cúcuta, soportados con actividades menores que no requieran especialización desde Tibú donde se crea el momento de verdad con el usuario.

A continuación se analizarán los factores críticos de la puesta en marcha de la propuesta.

#### **Procesos Administrativos involucrados**

Los procesos administrativos más importantes que actualmente se llevan a cabo en la Local de Gestión de Personal Tibú, se listan en la Tabla 16, indicando sus características particulares y el ente encargado de los mismos.

**Tabla 16. Procesos Administrativos para Alternativa 1**

<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>NO. DE USUARIOS POTENCIALES</b>	<b>CONDICIONES</b>	<b>ENCARGADA</b>
<p><i>Vinculación y desvinculación de personal</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratación</li> <li>• Liquidación</li> </ul>	102 Funcionarios Vinculados actualmente.	Requiere capacitación por ser exclusivo para Trabajadores Activos.	Local Cúcuta.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento de pensión</li> </ul>	75 funcionarios vinculados con contrato a término indefinido, sujetos a las disposiciones de la ley.	Requiere capacitación por ser exclusivo para Trabajadores Activos.	Local Cúcuta.
<i>Procesamiento de nómina</i>	102 Funcionarios Vinculados actualmente.	Este proceso se realiza de igual forma para Activos y Pensionados.	Local Cúcuta.
<p><i>Novedades de Nómina</i></p> <p>Grupo 1. Reportadas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vacaciones</li> <li>• Prima de Antigüedad / Bonificación por Antigüedad</li> <li>• Prima Quinquenal / Bonificación Quinquenal</li> <li>• Sobretiempos</li> <li>• Ascensos y Reemplazos temporales</li> <li>• Ausentismos (permisos y licencias, incapacidades, suspensiones o sanciones y voluntario).</li> <li>• Retiro parcial de cesantías</li> <li>• Reporte Tarjetas de Ajuste</li> <li>• Ajustes</li> <li>• Deduciones (aportes, afiliaciones, préstamos, suspensión y condonación de descuentos, otros)</li> <li>• Subsidio familiar</li> </ul> <p>Grupo 2. Procesadas automáticamente por el SIP</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prima Convencional / Bonificación Semestral</li> <li>• Prima de Servicios</li> </ul>	102 Funcionarios Vinculados con derecho a vacaciones anuales.	<p>Requiere capacitación por ser exclusivo para Trabajadores Activos.</p> <p>Requiere capacitación en el manejo del Sistema de reporte de sobretiempos "Spyrt"</p>	Local Cúcuta.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prima de Vacaciones/ Auxilio de Vacaciones</li> </ul>			
<i>Novedades de Personal</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Traslados (Historia Clínica y beneficios)</li> </ul>	102 Funcionarios Vinculados actualmente. 350 Familiares inscritos aproximadamente.	Este proceso se realiza de igual forma para Activos y Pensionados.	Local Cúcuta.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gastos de traslado</li> </ul>	102 Funcionarios Vinculados actualmente.	Este proceso se realiza de igual forma para Activos y Jubilados, con requisitos diferentes.	Local Cúcuta.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualización de información personal (cuenta de nómina)</li> </ul>	102 Funcionarios Vinculados actualmente.	Este proceso se realiza de forma similar a la supervivencia de pensionados, es sencillo y no requiere capacitación.	Local Cúcuta.
Embargos	102 Funcionarios Vinculados actualmente.  25 Embargos instaurados actualmente.	Este proceso se realiza de igual forma para Activos y Jubilados.	Local Cúcuta.
<i>Expedición de certificados</i>	102 Funcionarios Vinculados actualmente.  350 Familiares inscritos aproximadamente.	Este proceso se realiza de igual forma para Activos y Pensionados.	Local Tibú.
<i>Plan educacional</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anticipos</li> <li>• Legalización</li> <li>• Educación especial</li> </ul>	120 Familiares beneficiarios del Plan Educativo aproximadamente.	Este proceso se realiza de igual forma para Activos y Pensionados.	Local Cúcuta.
<i>Carnetización de Beneficiarios</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inscripción</li> <li>• Ratificación</li> <li>• Novedades (Reinscripción, cancelación, traslado,</li> </ul>	102 Funcionarios Vinculados actualmente.  350 Familiares	Este proceso se realiza de igual forma para Activos y Pensionados.	Local Cúcuta.

suspensión, cambio de número)	inscritos aproximadamente.		
<i>Préstamos para empleados</i> (Bicicleta, Tratamiento médico ambulatorio, calamidad doméstica, otras dependencias)	102 Funcionarios Vinculados actualmente. Y varias clases de préstamos.	Requiere capacitación por ser exclusivo para Trabajadores Activos.	Local Cúcuta.
<i>Informes</i>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estadísticos de personal</li> <li>• Reportes Varios</li> </ul>	Reporte mensual que no depende del No. De usuarios.	Es un proceso de control de personal, sencillo que no requiere capacitación.  Estos reportes se extraen de bases de datos, archivos físicos o electrónicos, y para su realización no se requiere software especializado.	Local Tibú.  Local Cúcuta o Local Tibú, dependiendo del tipo de reporte.
<i>Otros</i>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribución de recibos y listados de deducciones</li> <li>• Recepción, remisión y archivo de documentos</li> <li>• Autorizaciones de pago</li> </ul>	102 Funcionarios Vinculados actualmente. Y varias clases de préstamos.  3 Clubes Deportivos, Colegio Domingo Savio.	Este proceso se realiza de igual forma para Activos y Pensionados.  Este proceso se realiza de igual forma para Activos y Pensionados.  Este proceso se realiza de igual forma que para los pagos de Educación especial, que también realiza la Local Cúcuta.	Local Tibú.  Local Tibú.  Local Cúcuta.

Fuente: Autores del Proyecto.

## Análisis de Cargas

De acuerdo a la aplicación de la metodología anteriormente expuesta, en la Tabla 17, se presenta el resumen de la asignación de cargas laborales, en la Local de Gestión de Personal Cúcuta después de implementada la Alternativa No. 1, indicando el número total de horas hombre laboradas actualmente y el correspondiente Número equivalente de personas.

**Tabla 17. Cargas Laborales estimadas de los funcionarios que trabajan en la Local de Gestión de Personal Cúcuta, implementando la Alternativa No. 1**

<b>RESPONSABLE</b>	<b>HORAS HOMBRE</b>	<b># DE PERS. EQUIV.</b>
A. BALAGUERA	2230,97	1,15
J. ACEVEDO	2421,81	1,30
O. REDONDO	2250,39	1,15
<b>TOTAL LOCAL DE GESTION DE PERSONAL CÚCUTA*</b>	<b>6903,17</b>	<b>3,591</b>

Fuente: Autores del Proyecto.

\*Información calculada con base en el Anexo 13. Tabla de frecuencias de los procesos administrativos para los trabajadores jubilados, implementando la Alternativa 1 y el Anexo 14. Cálculo de la carga laboral de la Local de Gestión de Personal Cúcuta, implementando la Alternativa 1.

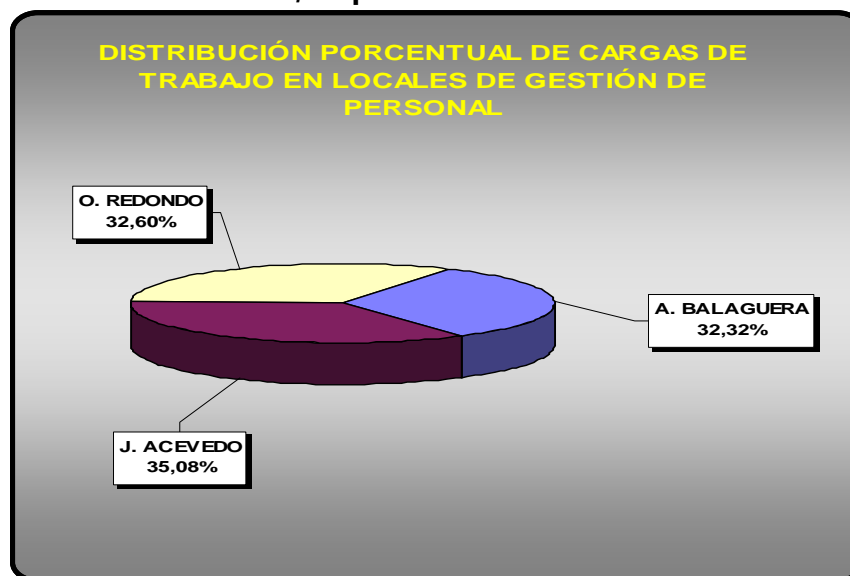
Esto indica que cuando se implementa la Alternativa No. 1, es decir, se trasladan los procesos importantes de la Local de Gestión de Personal Tibú para que sean administrados por Cúcuta, los tres funcionarios de esta Local quedan sobrecargados laboralmente, y se incrementa la carga total de la oficina.

Los cargos del Líder de Gestión de Personal, Técnico de Nómina y Auxiliar Administrativo, presentan incrementos en su carga laboral del orden del 25%, 34% y el 19% respectivamente, y en número equivalente de personas, se incremento la carga de la oficina en un 25.82%.

Esto significa que de una hora *net*a laborada por el Líder de Gestión de Personal, requiere 9 minutos adicionales para realizar las actividades de su cargo, de igual forma el Técnico de Nómina requiere 18 minutos y el Auxiliar Administrativo 9 minutos.

En la Figura 12, se presenta la distribución porcentual de cargas de trabajo, la cual indica como están distribuidas las actividades que se desarrollan en la Local Cúcuta con relación al número de funcionarios, después de implementada la Alternativa 1.

**Figura 12. Distribución porcentual de Cargas Laborales en la Local de Gestión de Personal Cúcuta, implementando la Alternativa No. 1.**



Fuente: Autores del Proyecto.

El comportamiento de las cargas laborales presentadas por la Alternativa 1, requiere de un análisis y consideraciones especiales para garantizar un buen indicador de la administración general de esta oficina y conservar los niveles de calidad.

## LOCAL TIBU

De acuerdo a la aplicación de la metodología anteriormente expuesta, en la Tabla 18, se presenta el resumen de la asignación de cargas laborales, en la Local de Gestión de Personal Tibú después de implementada la Alternativa No. 1, indicando el número total de horas hombre laboradas actualmente y el correspondiente Número equivalente de personas.

**Tabla 18. Cargas Laborales estimadas de los funcionarios que trabajan en la Local de Gestión de Personal Tibú, implementando la Alternativa 1.**

RESPONSABLE	HORAS HOMBRE	# DE PERS. EQUIV.
PRACTICANTE SENA	1571,12	0,83
<b>TOTAL LOCAL TIBU</b>	<b>1571,12</b>	<b>0,833</b>

Fuente: Autores del Proyecto.

\*Información calculada con base en el Anexo 16. Tabla de frecuencias de los procesos administrativos para los trabajadores activos, implementando la Alternativa 1 y el Anexo 17. Cálculo de la carga laboral de la Local de Gestión de Personal Tibú, implementando la Alternativa 1.

Considerando que la propuesta de la Alternativa 1, implica el traslado de los procesos de la Local Tibú, se estimó la carga laboral para un puesto de trabajo que realizará funciones de recepción, trámite y envío de documentos y se constituyera

en el puente entre los funcionarios, jubilados y beneficiarios geográficamente de Tibú y la Local Cúcuta.

El funcionario de la Local Tibú, presenta una carga laboral del 83%, es decir, que de una hora *neta* laborada por el funcionario encargado, utiliza 49.8 minutos para realizar las actividades de su cargo, y 10.2 minutos puede dedicarlos a otras actividades.

Para la Alternativa 1, no existe distribución porcentual de cargas de trabajo debido a que la redistribución de cargas laborales indica que existe solo un funcionario encargado de la administración de la Local Tibú, ver Figura 13.

**Figura 13. Distribución porcentual de Cargas Laborales en la Local de Gestión de Personal Tibú, implementando la Alternativa No. 1.**



Fuente: Autores del Proyecto.

La información resumida se encuentra en los Anexo 15. Cuadro resumen de cargas laborales en la Local de Gestión de Personal Cúcuta, implementando la Alternativa 1 y Anexo 18. Cuadro resumen de cargas laborales en la Local de Gestión de Personal Tibú, implementando la Alternativa 1.

### **Necesidades de Personal.**

Existen actividades que no hacen parte de la misión de una Local de gestión de Personal, pero que se constituyen en actividades de soporte sin las cuales no sería posible el cumplimiento de las actividades que son realmente importantes y las cuales logran el producto final que llega al usuario.

La propuesta determina que se trasladen las actividades relacionadas con la misión de la UGP, sin embargo, eso no implica que los usuarios deban trasladarse hasta la ciudad de Cúcuta para solicitar un servicio; es necesario que en las instalaciones del Campo Tibú continúe en funcionamiento una Oficina de Recepción de solicitudes que se convierta en un puente entre los usuarios que están geográficamente radicados en Tibú, ya sea trabajadores activos, pensionados o familiares inscritos, y la UGP Cúcuta quien en definitiva es la encargada de realizar el proceso.

El único puesto de trabajo que se debe establecer en Tibú debe desempeñar las funciones del Auxiliar Administrativo, con alguna autonomía para ciertos procesos de acuerdo a los requerimientos; entre otras las siguientes funciones:

- Recepción de documentos, remisión a la UGP Cúcuta y entrega de documentos a los usuarios finales.
- Validar los documentos necesarios para la solicitud de algún proceso, de acuerdo a listas de chequeo preestablecidas.
- Emitir certificados a los usuarios debidamente autorizados, de la información contenida en el GIP y el SIP, validándolos con su firma.
- Acreditar supervivencias de pensionados.

- Realizar informes de estadístico de personal y aquellos que de acuerdo a su naturaleza pueda realizar.
- Distribución de recibos de pago y listados de deducciones de la localidad.

Para lo cual es necesario:

- Asignar privilegios para ingresar al GIP como administrador.
- Asignar privilegios para ingresar al SIP en modo consulta.
- Autorizar su firma, validada con sello de la Local para las certificaciones.

Este funcionario trabajará en línea permanentemente con la Local de Cúcuta, a quien debe rendir informe diario de las eventualidades presentadas, solicitar autorización para actuar en situaciones especiales y debe responsabilizarse con el seguimiento de los procesos que se inician desde Tibú hasta su etapa definitiva.

En cuanto a la Local de Gestión de Personal Cúcuta, el número equivalente de personas después de implementar la alternativa 1, es de 3,591 personas, cuyo valor distribuido en 4 funcionarios equivale a una carga laboral promedio de 0.9 para cada funcionario. En tal caso, se asume para este proyecto que el funcionario experimentado de Tibú continuará realizando su trabajo desde la ciudad de Cúcuta. Teniendo en cuenta que este funcionario ya cumplió el tiempo para su jubilación, se hace necesario definir el perfil y funciones para su reemplazo al momento de hacerse efectivo. Este funcionario tendrá a su cargo las funciones y responsabilidades inherentes al cargo de Técnico de Nómina de Beneficios Oriente, las cuales se describen en el Anexo 11. Descripción de cargos, Técnico de Nómina Beneficios Oriente.

## **Necesidades de Infraestructura**

La Oficina local de Gestión de Personal Tibú está ubicada dentro de las instalaciones del Campo Tibú, en el municipio del mismo nombre que pertenece al Departamento de Norte de Santander y cuenta con una infraestructura amplia para la atención de los usuarios y para el depósito de archivo activo e inactivo.

La local de Gestión de Personal Cúcuta está ubicada en el centro de la ciudad de Cúcuta, en el piso quinto de un edificio y tiene una infraestructura adecuada para la atención de sus usuarios actuales. Cuenta con un espacio destinado para el archivo de información, el cual está organizado en forma de mueble corredizo, que brinda el mayor aprovechamiento del espacio.

Considerando que esta propuesta involucra el traslado de las actividades inherentes a la Gestión de Personal y por ende se hace necesario trasladar los recursos que se utilizan en la consecución del producto final de los procesos administrativos; contar con la infraestructura requerida para el almacenamiento de la información física se constituye en una necesidad de ampliación de espacio de la actual oficina de Cúcuta.

Se considera entonces la necesidad de reubicar la oficina y realizar una inversión adicional en costos de arrendamiento, mantenimiento o adecuación de instalaciones, que permita contar con la información al instante en que se requiera.

## **Recursos Técnicos**

Se determinó de acuerdo al análisis de cargas laborales que existe la necesidad de realizar vinculación de funcionarios adicionales, adecuar oficinas con muebles,

enseres, equipos y software informático que se requiera para garantizar la continuidad en las labores, como por ejemplo, la instalación del Sistema Informático SPYRT, el cual es indispensable para hacer el reporte de novedad de sobretiempos.

Algunos procesos administrativos que se desarrollan en Tibú, son exclusivos de la nómina de activos, por considerarse un beneficio del personal activo, tal es el caso del retiro parcial de cesantías, subsidio familiar, entre otros; estos procesos no pueden ser trasladados para la UGP de Cúcuta sin antes brindar la capacitación previa que requieren los funcionarios responsables de operar estos beneficios.

### **Recursos Financieros**

Para la implementación de esta propuesta solución, la administración incurrirá en costos de traslado de muebles, adecuación de nuevas instalaciones, implementación de software, ampliación de equipos de telecomunicaciones, capacitación de funcionarios y otros pormenores descritos como recursos de infraestructura y técnicos.

En el Anexo 19. Presupuesto estimado para la puesta en marcha de la Alternativa 1, se presenta los rubros que se incrementan permanentemente por la implementación de esta alternativa y aquellos en los que se incurre por una sola vez.

### **Impacto social**

El municipio de Tibú fue básicamente fundado en el momento en que se inicio la exploración en esa zona hacia el año 1940 fecha en la que se descubrió el campo

petrolero del mismo nombre; basando su economía principalmente en el sector de los hidrocarburos, por la presencia que Colpet, Sagoc y ahora Ecopetrol han hecho en la zona.

Desde que el gobierno nacional lo decretó, Tibú recibe regalías en contraprestación por la explotación del subsuelo y el impacto ecológico que este genera; sin embargo, cuando aún era la Empresa Colombiana de Petróleos y su constitución legal era totalmente pública, Ecopetrol realizaba aportes adicionales a la comunidad tales como mantenimiento de carreteras, dotación de colegios e instituciones de aprendizaje y demás; se constituyó para la comunidad en "Papá Ecopetrol", quien suplía todo tipo de necesidades.

Hoy día Ecopetrol S.A. tiene una misión enfocada a maximizar el valor de la inversión de sus accionistas, razón por la cual todo tipo de políticas enfocadas por la organización deben dirigirse a tal fin. Esto ha ocasionado en el Municipio de Tibú rechazo por parte de la comunidad quienes ven la reestructuración de Ecopetrol como un abandono por parte del gobierno nacional.

La Unidad de Gestión de Personal que funciona en dicha zona ha tenido múltiples inconvenientes de tipo social, debido a que se han realizado recientemente vinculaciones de personal profesional que no es oriundo o residente de Tibú. Esto ha causado malestar en la comunidad, porque ellos argumentan contar con el personal capacitado para tales cargos y ser ignorados por la empresa. Sin embargo, se deja escrito que la empresa ha convocado y realizado los procesos de reclutamiento y selección de personal éticamente de acuerdo a sus necesidades.

Con el planteamiento de esta propuesta solución al problema del proyecto, se considera que trasladar los procesos administrativos de la UGP Tibú para Cúcuta causará gran impacto en la comunidad, debido a:

- La Contratación y Vinculación de Personal será trasladada a otro sitio geográfico, lo que implica que si no se da el manejo adecuado, se reducen las posibilidades de contratar gente oriunda del pueblo.
- Al dejar un funcionario delegado en Tibú, éste no podrá corresponder a un practicante SENA, debe ser una persona con funciones y responsabilidades definidas, lo cual cierra el cupo Sena pero abre una vacante como trabajador directo de la empresa.
- Se garantiza la continua atención personalizada de inquietudes en la Local, aunque se genera malestar por las nuevas condiciones de la Local Tibú, en la cual no existe autonomía para la toma de decisiones de los procesos importantes de la misma.
- Para el Departamento de Operaciones Tibú, se verá reflejado como un abandono y una disminución en la calidad del servicio, dado que en determinadas situaciones requiere soporte presencial e inmediato de los conocimientos inherentes a la Local de Personal.
- Para los trabajadores se genera inestabilidad y disminución de la confiabilidad, al percibir que el trámite para la mayor parte de las solicitudes estará dividido en dos etapas de recepción y procesamiento, y no se crea el momento de verdad, con el funcionario que realiza directamente el proceso.

- Para los pensionados de la comunidad de Tibú, se abre un espacio para el envío y recepción de solicitudes, atención de certificaciones y supervivencias, y aunque esto reduce tiempos de desplazamiento para estas solicitudes, el impacto para ellos es mínimo pues no cambian las condiciones que venían operando en los procesos importantes de la Local Cúcuta.

## **7.2 ALTERNATIVA No. 2**

Reorganización Operativa de los Proceso administrativos de la Local de Gestión de Personal Tibú, para que se administren los beneficios relacionados con el Plan Educativo y Ratificación de Familiares desde la Local Cúcuta.

### **7.2.1 Descripción de la alternativa**

Realizar una reorganización operativa de los procesos administrativos que realiza la Local de Gestión de Personal Tibú en la cual se traslade la administración de los beneficios de Plan Educativo y la Ratificación de beneficios a través de la carnetización para familiares inscritos, a la Local de Gestión de Personal Cúcuta.

Esta propuesta implica el traslado de dos actividades básicas de la administración de beneficios al personal de la Local Tibú, que se atienden en circunstancias similares teniendo en cuenta lo siguiente:

- Reúnen en su mayoría la misma población objetivo, que son los familiares inscritos por el trabajador.
- Son actividades periódicas que generalmente se realizan cada semestre teniendo en cuenta las fechas establecidas para tal fin.
- Están directamente relacionadas, teniendo en cuenta que en la mayoría de los casos, es requisito indispensable para la ratificación de beneficios de los

hijos mayores de 18 años estar cursando estudios académicos, los cuales comúnmente son cubiertos por el Beneficio de Plan Educacional, sujeto al cumplimiento de unos requisitos establecidos.

Esto implica la redistribución de las cargas labores entre las dos locales y que se asigne a la Local Cúcuta las actividades básicas de la administración de los beneficios para trabajadores activos y jubilados.

En la Tabla 19, se presenta el listado de los procesos estudiados, indicando la local que se hace responsable del mismo y los clientes objetivo, para esta alternativa.

**Tabla 19. Cuadro Resumen de Procedimientos a Cargo para la Alternativa 2.**

PROCEDIMIENTOS	CLIENTES	LOCAL CÚCUTA	LOCAL TIBÚ
<i>Vinculación y desvinculación de personal</i>			
• Contratación	Trabajadores temporales a vincular.		X
• Liquidación	Trabajadores temporales e indefinidos.		X
• Reconocimiento de pensión	Trabajadores indefinidos		X
• Introducción de nuevos jubilados	Trabajadores indefinidos con Reconocimiento de Pensión	X	
<i>Procesamiento de nómina</i>	Trabajadores activos. Pensionados	X	X
<i>Novedades de Nómina</i> Grupo 1. Reportadas			
• Vacaciones	Trabajadores activos. Pensionados para las novedades que aplica.	X	X
• Prima de Antigüedad / Bonificación por Antigüedad			
• Prima Quinquenal / Bonificación Quinquenal			
• Sobretiempos			
• Ascensos y Reemplazos temporales			
• Ausentismos (permisos y licencias, incapacidades, suspensiones o sanciones y voluntario).			
• Retiro parcial de cesantías			
• Reporte Tarjetas de Ajuste			

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajustes</li> <li>• Deducciones (aportes, afiliaciones, préstamos, suspensión y condonación de descuentos, otros)</li> <li>• Subsidio familiar</li> </ul> <p>Grupo 2. Procesadas automáticamente por el SIP</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prima Convencional / Bonificación Semestral</li> <li>• Prima de Servicios</li> <li>• Prima de Vacaciones/ Auxilio de Vacaciones</li> </ul>	Trabajadores activos.		X
<p><i>Novedades de Personal</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Traslados (Historia Clínica y beneficios)</li> </ul>	Trabajadores activos y sus beneficiarios. Pensionados y sus beneficiarios.	X	X
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auxilio funerario (Seguros y auxilios por muerte)</li> </ul>	Trabajadores activos. Pensionados	X	X
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gastos de traslado</li> </ul>	Trabajadores activos y con Reconocimiento de pensión		X
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualización de información personal (cuenta de nómina)</li> </ul>	Trabajadores activos. Pensionados.	X	X
<p><i>Embargos</i></p>	Trabajadores activos. Jubilados	X	X
<p><i>Expedición de certificados</i></p>	Trabajadores activos y sus beneficiarios. Jubilados y sus beneficiarios.	X	X
<p><i>Plan educacional</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anticipos *</li> </ul>	Trabajadores activos y sus beneficiarios. Jubilados (con derecho) y sus beneficiarios	X X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legalización *</li> </ul>	Trabajadores activos y sus beneficiarios. Jubilados (con derecho) y sus beneficiarios	X X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación especial *</li> </ul>	Beneficiario de activos Beneficiario de Jubilados	X X	
<p><i>Pensión por sustitución</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento</li> </ul>	Familiar reconocido	X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cancelación y Redistribución</li> </ul>	Sustitutos	X	
<p><i>Carnetización de Beneficiarios</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inscripción</li> </ul>	Familiares de activos.		X

• Ratificación *	Familiares de Jubilados.	X	
	Beneficiarios de activos y jubilados	X	
<i>Préstamos para empleados</i> (Bicicleta, Tratamiento médico ambulatorio, calamidad doméstica, otras dependencias)	Trabajadores activos		X
<i>Acreditación de supervivencia *</i>	Jubilados y Sustitutos.	X	
<i>Informes</i>			
• Estadísticos de personal	Dependencias de ECPETROL interesadas.		X
• Reportes Varios	Dependencias de ECPETROL interesadas.	X	X
<i>Otros</i>			
• Distribución de recibos listados de deducciones	Trabajadores activos.		X
	Pensionados.	X	
	Cooperativas.	X	X
• Recepción, remisión y archivo de documentos	Asociaciones.	X	X
	Clientes internos y externos.	X	X
• Autorizaciones de pago	Institutos de Educación Especial	X	X
	Colegio Domingo Savio.		X
	Clubes deportivos		X

Fuente: Autores del Proeyecto.

\* El funcionario encargado en la Local Tibú, hace parte activa de los procesos transferidos en alguna de las etapas del mismo, tal es el caso de la atención y momento de verdad con los usuarios residentes en Tibú, su función será la recepción, validación con Lista de Chequeo, envío de los documentos y posterior entrega si es el caso de información y/o documentos necesarios.

### 7.2.2 Justificación

Del análisis y planteamiento del problema se detectó que los puntos críticos que motivan el estudio de la viabilidad para reestructurar y garantizar el correcto funcionamiento de las oficinas locales son:

1. El decrecimiento de personal activo en las instalaciones del Campo Tibú, disminuye la cobertura de la Local de Gestión de Personal Tibú y aumenta la cobertura de la Local Cúcuta que atiende jubilados.
2. Incertidumbre acerca del futuro del Departamento de Operaciones Tibú; el desarrollo del proyecto de inversión podría repercutir de manera incierta, directa o indirectamente con las actividades que se desarrollan en la Local Tibú.
3. Disminución de la calidad del servicio en la Local de Gestión de Personal Tibú.
4. Riesgo latente por la situación de la única funcionaria que atiende a la Local Tibú, quien tiene cumplido el tiempo de jubilación y ésta se puede presentar en cualquier momento.
5. Disminución del personal que atiende las Locales, por motivo de jubilaciones sin reemplazo en el año 2004.
6. Problemas de tipo social, por considerarse ubicada en una zona roja de conflicto armado.
7. Dificultad en los medios de comunicación, dificultades de accesibilidad al sitio y otros.

La propuesta que se plantea ataca los problemas antes mencionados de la siguiente forma:

1. La Local Cúcuta aumenta la cobertura de los servicios trasladados al personal activo y sus beneficiarios, sin embargo este incremento no es mayor al 12% de sus usuarios actuales.
2. Redistribución de las cargas laborales, de tal forma que permita mejorar la calidad del servicio de la Local de Gestión de Personal Tibú, en cuanto a tiempos de respuesta y calidad en la información.
3. Encargar a la Local Cúcuta de la administración de los beneficios a los familiares de los trabajadores activos del POT, liberando cargas laborales en la Local Tibú para así concentrar esfuerzos en los procesos directos el personal activo.
4. Garantizar la continua prestación de servicios al personal, minimizando el riesgo latente que los procesos de la Local Tibú queden en determinado momento sin funcionario responsable, mediante el traslado de los procesos claves de la UGP Cúcuta se otorga el control y la administración de los mismos.
5. El impacto social, puede considerarse bajo debido a que los usuarios del Beneficio de Plan Educacional generalmente son residentes de otras ciudades en cuanto a educación superior se refiere y en los casos de educación básica y media, por lo regular se realiza a través del trabajador, quien continua realizando el proceso a través de la Local Tibú.
6. La permanencia de una oficina abierta al público en Tibú, genera bienestar, manteniendo la cobertura y contacto directo con los usuarios de esa región.

### 7.2.3 Requerimientos para la puesta en marcha de la Propuesta

El eje central de esta propuesta es el traslado de la administración de los servicios y beneficios relacionados con el Plan Educacional y la Ratificación de beneficios a través de la carnetización de familiares que son atendidos en la Local Tibú, para que sean administrados desde la Local Cúcuta.

A continuación se analizarán los factores críticos de la puesta en marcha de la propuesta:

#### **Procesos Administrativos involucrados**

Los procesos administrativos de Plan Educacional y Ratificación de Familiares, que actualmente lleva a cabo la Local de Gestión de Personal Tibú, se listan en la Tabla 20, indicando sus características particulares y el ente que se haría cargo de los mismos.

**Tabla 20. Procesos Administrativos para Alternativa 2**

<b><i>PROCEDIMIENTOS</i></b>	<b><i>NO. DE USUARIOS POTENCIALES</i></b>	<b><i>CONDICIONES</i></b>	<b><i>ENCARGADA</i></b>
<i>Plan educacional</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Anticipos</li><li>• Legalización</li><li>• Educación especial</li></ul>	120 Familiares beneficiarios del Plan Educacional aproximadamente.	Este proceso se realiza de igual forma para Activos y Pensionados.	Local Cúcuta.
<i>Carnetización de Beneficiarios</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ratificación</li></ul>	350 Familiares inscritos aproximadamente.	Este proceso se realiza de igual forma para Activos y Pensionados.	Local Cúcuta.

Fuente: Autores del Proyecto.

## Análisis de Cargas

De acuerdo a la aplicación de la metodología anteriormente expuesta, en la Tabla 21, se presenta el resumen de la asignación de cargas laborales, en la Local de Gestión de Personal Cúcuta después de implementada la Alternativa No. 2, indicando el número total de horas hombre laboradas actualmente y el correspondiente Número equivalente de personas.

**Tabla 21. Cargas Laborales estimadas de los funcionarios que trabajan en la Local de Gestión de Personal Cúcuta, implementando la Alternativa No. 2.**

RESPONSABLE	HORAS HOMBRE	# DE PERS. EQUIV.
A. BALAGUERA	1801,62	0,92
J. ACEVEDO	1959,98	1,00
O. REDONDO	1969,72	1,01
<b>TOTAL LOCAL DE GESTION DE PERSONAL CÚCUTA*</b>	<b>5731,32</b>	<b>2,930</b>

Fuente: Autores del Proyecto.

\*Información calculada con base en el Anexo 20. Tabla de frecuencias de los procesos administrativos para los trabajadores jubilados, implementando la Alternativa 2 y el Anexo 21. Cálculo de la carga laboral de la Local de Gestión de Personal Cúcuta, implementando la Alternativa 2.

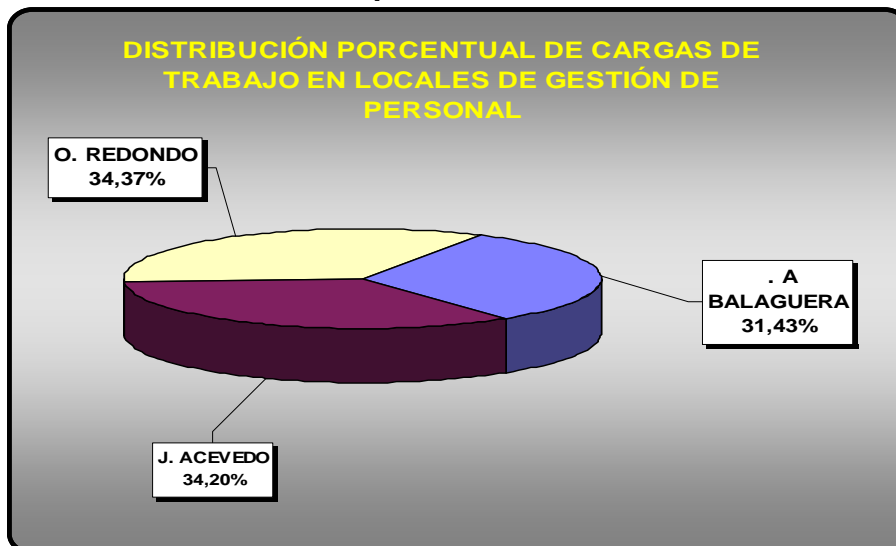
Esto indica que cuando se implemente la Alternativa No. 2, es decir, se trasladen los procesos de Plan Educativo y Ratificación de beneficios para familiares de la Local de Gestión de Personal Tibú para que sean administrados por Cúcuta, los tres funcionarios de esta Local quedan con carga laboral completa, y se optimiza la carga total de la oficina.

Los cargos del Técnico de Nómina y Auxiliar Administrativo, presentan carga laboral completa y el Líder de Gestión de personal con un número equivalente de personas del 92%.

Esto significa que de una hora *net*a laborada por el Líder de Gestión de Personal, 55.2 minutos los dedica a realizar las actividades de su cargo y el 4.8 minutos puede dedicarlos a otras actividades; de forma diferente los otros dos cargos utilizan 100% de su tiempo a realizar las actividades de su cargo.

En la Figura 14, se presenta la distribución porcentual de cargas de trabajo, la cual indica como están distribuidas las actividades que se desarrollan en la Local Cúcuta con relación al número de funcionarios, después de implementada la Alternativa 2.

**Figura 14. Distribución porcentual de Cargas Laborales en la Local de Gestión de Personal Cúcuta, implementando la Alternativa No. 2.**



Fuente: Autores del Proyecto.

La distribución porcentual de cargas de trabajo indica que las actividades que se desarrollan en la Local Cúcuta, son aproximadamente repartidas en partes iguales, lo cual indica que existe equidad en la distribución de cargas.

## LOCAL TIBU

De acuerdo a la aplicación de la metodología anteriormente expuesta, en la Tabla 21, se presenta el resumen de la asignación de cargas laborales, en la Local de Gestión de Personal Tibú después de implementada la Alternativa No. 2, indicando el número total de horas hombre laboradas actualmente y el correspondiente Número equivalente de personas.

**Tabla 22. Cargas Laborales estimadas de los funcionarios que trabajan en la Local de Gestión de Personal Tibú, implementando la Alternativa 2.**

RESPONSABLE	HORAS HOMBRE	# DE PERS. EQUIV.
R.CABREJO	2443,64	1,30
PRACTICANTE SENA	1472,88	0,78
<b>TOTAL LOCAL TIBU</b>	<b>3916,52</b>	<b>2,076</b>

Fuente: Autores del Proyecto.

\*Información calculada con base en el Anexo 23. Tabla de frecuencias de los procesos administrativos para los trabajadores activos, implementando la Alternativa 2 y el Anexo 24. Cálculo de la carga laboral de la Local de Gestión de Personal Tibú, implementando la Alternativa 2.

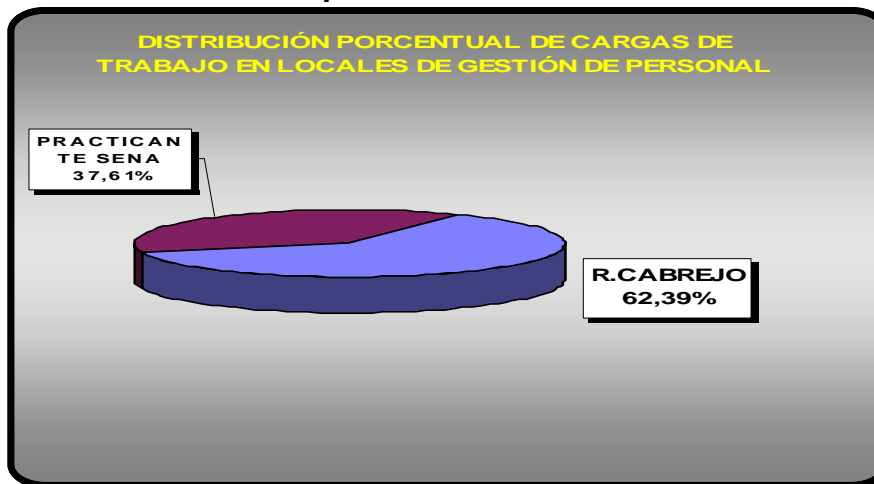
Considerando que la propuesta de la Alternativa 2, implica solamente el traslado de los procesos de Plan Educacional y de Ratificación de familiares, de la Local Tibú, el análisis de cargas laborales que la carga laboral total de la oficina está ligeramente por encima del valor ideal en un 3.8%; sin embargo, en el detalle

discriminado de las cargas por puesto de trabajo, es evidente que existe una distribución desequilibrada y que existe sobrecarga para el funcionario que realiza las funciones de Técnico de Nómina y asume las del Líder. Esto se da porque actualmente la figura que representa el Auxiliar Administrativo es inestable y se rota cada 6 meses, lo que no permite otorgar responsabilidades directas. En la ejecución de esta alternativa se propone contratar un trabajador directo de la empresa, con funciones y responsabilidades definidas, que permita redistribuir internamente las funciones de la Local Tibú.

El funcionario directo de la empresa adscrito a la Local Tibú, presenta una sobrecarga laboral del 30%, es decir que de una hora *net*a laborada, requiere adicionalmente 18 minutos para realizar las actividades de su cargo, caso contrario al Auxiliar Administrativo, quien de una hora *net*a laborada, utiliza 46.8 minutos para realizar las funciones de su cargo y 13.2 minutos puede dedicarlos a otras actividades.

En la Figura 15, se presenta la distribución porcentual de cargas de trabajo, la cual indica como están distribuidas las actividades que se desarrollan en la Local Tibú con relación al número de funcionarios, después de implementada la Alternativa 2.

**Figura 15. Distribución porcentual de Cargas Laborales en la Local de Gestión de Personal Tibú, implementando la Alternativa No. 2.**



Fuente: Autores del Proyecto.

La distribución porcentual de las cargas de la oficina para la Alternativa No. 2, se mantiene igual que en la situación actual, esto debido a que en los procesos trasladados de Plan Educacional y Ratificación de beneficios para familiares, ambos funcionarios participaban en proporciones similares.

La información resumida se encuentra en los Anexo 22. Cuadro resumen de cargas laborales en la Local de Gestión de Personal Cúcuta, implementando la Alternativa 2 y Anexo 25. Cuadro resumen de cargas laborales en la Local de Gestión de Personal Tibú, implementando la Alternativa 2.

### **Necesidades de Personal**

El estudio de cargas arrojó que con la capacidad actual del Talento Humano de la Local de Gestión de Personal Cúcuta se puede administrar la Oficina de Cúcuta en total normalidad, y asumir la carga laboral entregada por Tibú, ya que el volumen

de trabajo trasladado no representa más del 12% adicional de su actual carga en esos dos procesos.

Con estas consideraciones, el número de personas que laboran tanto en Tibú como en Cúcuta seguirá siendo igual, y las cargas se distribuyen internamente en cada oficina para lograr que los puestos de trabajo se acerquen al indicador ideal del No. De personal equivalentes, el cual es 1.

### **Necesidades de Infraestructura**

Considerando que esta propuesta solución al problema anteriormente planteado, involucra el traslado de las actividades de Plan educacional y de Ratificación de beneficios para familiares a través de la Carnetización, se hace necesario trasladar los recursos que se utilizan en la consecución del producto final de los dos procesos administrativos; los cuales son los expedientes de Plan Educativo de todos los beneficiarios, cuantificados en 120. Esta cantidad de archivo no representa un volumen importante del mismo, razón por la cual en la actual Local de Cúcuta se cuenta con infraestructura requerida para el almacenamiento de la información física; realizando adaptaciones al actual archivo.

### **Recursos Técnicos**

Los procesos que se trasladan de Tibú a Cúcuta en esta alternativa, se administran de igual forma para trabajadores activos y pensionados, por lo cual el funcionario de la Local Cúcuta encargado de esta función cuenta con amplio conocimiento para realizarlo; sin embargo, para el proceso de ratificación de beneficios, se hace necesario abrir expediente familiar para tal fin, lo que permite mantener el control del proceso en el lugar y espacio requerido.

Esta situación permite no tener consideraciones de tipo técnico para el desarrollo de esta alternativa, considerando que no se crean necesidades adicionales para cubrir y no es indispensable incurrir en la adquisición de activos.

### **Recursos Financieros**

Para la implementación de esta propuesta solución, la administración incurrirá en costos de traslado de archivo y adecuaciones para el almacenamiento del archivo del Plan educacional; y se considerará el incremento que representa hacer el cambio en la modalidad de contratación para el Auxiliar Administrativo, quien de acuerdo a esta propuesta se contratará con vinculación temporal directa de la empresa.

En el Anexo 26. Presupuesto estimado para la puesta en marcha de la Alternativa 2, se presenta los rubros que se incrementan permanentemente por la implementación de esta alternativa y aquellos en los que se incurre por una sola vez.

### **Impacto social**

Con el planteamiento de esta propuesta solución al problema del proyecto, se considera que trasladar los procesos administrativos del Plan Educacional y la Ratificación de Beneficios, de la UGP Tibú para Cúcuta causará impacto en la comunidad, debido a:

- Aunque se garantiza el suministro de información, la recepción y el oportuno envío de la documentación para su correspondiente proceso, los

usuarios sentirán mayor incertidumbre por el trámite adicional que se generó y por no tener el contacto directo con la persona que procesa el pago; sin embargo, esto puede ser de fácil manejo.

- Para la comunidad de trabajadores pensionados residentes en Tibú se crea el espacio para sean atendidos sin necesidad de generar desplazamientos hasta la ciudad de Cúcuta, ya que la oficina deja de ser únicamente de activos y se convierte en una unidad de gestión de personal integral.
- Para el Departamento de Operaciones Tibú las condiciones bajo las que opera su Local de Gestión de Personal Tibú continúa de igual forma, dado que la autonomía para la toma de decisiones relacionadas con el personal de este Departamento se mantiene en la Local.
- Para los trabajadores continúa la atención inmediata y personalizada para solución de inquietudes.

## 8. EVALUACION DE ALTERNATIVAS

### 8.1 CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Con el ánimo de realizar la evaluación de las alternativas planteadas bajo los mismos parámetros y condiciones, se requiere definir criterios que abarquen las características y aspectos más relevantes e importantes para los interesados en el proyecto. Estos criterios deben estar enfocados hacia el cumplimiento de un objetivo y ser medibles; ésta última condición se logra definiendo indicadores que estimen en forma numérica el cumplimiento de los requisitos del criterio en cuestión.

Los criterios e indicadores a tener en cuenta durante la evaluación de las alternativas se relacionan y describen a continuación:

- **Dispersión en la distribución de cargas laborales:** Indica la variación promedio existente en los resultados de la redistribución de las cargas de los funcionarios de una misma local.

El indicador que mide el cumplimiento del criterio es:

$$\text{Dispersión en la Distribución de Cargas Laborales} = \frac{\sum |\text{Número Equivalente de Personas por trabajador} - 1|}{\text{Número de trabajadores}}$$

El valor ideal es 0, entre mayor valor presente el indicador, mayor será la dispersión de cargas laborales con respecto al número equivalente de personas ideal, que es 1.

- **Productividad:** Se refiere al nivel de ocupación de cada una de las Locales como conjunto realizando labores propias de la Gestión de Personal, con respecto al tiempo bruto anual disponible para tal función.

El indicador que mide el cumplimiento del criterio es:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Número Total de Horas Hombre de la Local}}{(\text{Número de Horas Brutas en al año} * \text{Número de Funcionarios de la Local})}$$

El valor ideal para éste indicador es 0.8 para la Local Cúcuta y de 0.77 para la Local Tibú, un valor menor al indicado demuestra subutilización de la capacidad de la Local y un valor mayor indica sobreutilización del mismo.

- **Coordinación y control de procesos:** Se refiere a la proporción de los procesos que cuentan con coordinación y control directamente ejercido por un trabajador responsable de ésta función, bajo la figura del LGP.

El indicador que mide el cumplimiento del criterio es:

$$\text{Coordinación y control de procesos} = \frac{\text{Número de procesos coordinados y controlados permanentemente}}{\text{Número total de procesos}}$$

El valor ideal es 1, una tendencia menor implica que existen procesos con carencia de coordinación y control directa del LGP.

- **Inversión:** Se refiere a la cantidad de dinero requerido para la puesta en marcha de la propuesta, considerando los incrementos que se dan en algunos rubros para el primer año.

El indicador que mide el cumplimiento del criterio es:

**Inversión 1 = Valor de puesta en marcha de la alternativa**

**Inversión 2 = Valor incrementado en costos anuales**

Entre menor sea el valor del indicador, será considerado mejor para la implementación de la propuesta.

## **8.2 EVALUACIÓN INDIVIDUAL DE ALTERNATIVAS**

Con el fin de evaluar las alternativas sistémicamente, es decir, considerando todos los aspectos posibles que incidan en la aceptación o rechazo de las mismas, se realizará una evaluación cuantitativa, a través de la medición de los criterios de evaluación definidos, y una evaluación de tipo cualitativo a través de una matriz DOFA.

### **8.2.1 Evaluación Cuantitativa**

De acuerdo a las necesidades y requerimientos de la Regional de Gestión de Personal Oriente, los indicadores definidos para evaluar las alternativas serán ponderados, con el fin de dar mayor peso a aquellas características que son de particular interés de la empresa y de los autores del proyecto, ver Tabla 23.

**Tabla 23. Ponderación de los Criterios de Decisión para evaluar las Alternativas.**

<b>CRITERIOS DE DECISION</b>	<b>%</b>
<b>Coordinación y control de procesos</b>	<b>40%</b>
<b>Dispersión en la distribución de cargas laborales</b>	<b>25%</b>
<b>Productividad</b>	<b>25%</b>
<b>Inversión</b>	<b>10%</b>

Fuente: Autores del Proyecto.

**Coordinación y control de procesos:** La importancia de este indicador está marcada por la incidencia que tiene en el servicio al cliente y la calidad de la información; considerando que no es sano para la organización delegar en una sola persona el hacer, revisar y aprobar.

**Dispersión en la distribución de cargas laborales:** Su peso está dado por el interés de mantener el trabajo en equipo equitativo y un excelente clima laboral en la organización que permita el logro de objetivos comunes.

**Productividad:** El interés de este indicador radica en el propósito de la organización de optimizar los recursos y talento humano de la empresa, en pro de ser más competitivos.

**Inversión:** Ecopetrol S.A. no considera este factor de gran importancia, debido a que las políticas internas de mejoramiento continuo prevalecen sobre el monto de la inversión.

De acuerdo a esta información, en la Tabla 24, se presenta la medición de cada uno de los indicadores, para la situación actual.

**Tabla 24. Medición de indicadores de evaluación para la Situación Actual**

<b>INDICADOR</b>	<b>LOCAL CUCUTA</b>	<b>LOCAL TIBU</b>
Dispersión en la distribución de cargas laborales	<b>0.0466</b>	<b>0.315</b>
Productividad	<b>0.7603</b>	<b>0.9376</b>
Coordinación y control de procesos	<b>0.4883</b>	
Inversión 1	<b>\$0</b>	
Inversión 2	<b>\$0</b>	

Fuente: Autores del Proyecto.

En la Tabla 25, se presenta la medición de cada uno de los indicadores, para la Alternativa 1.

**Tabla 25. Medición de indicadores de evaluación para la Alternativa 1.**

<b>INDICADOR</b>	<b>LOCAL CUCUTA</b>	<b>LOCAL TIBU</b>
Dispersión en la distribución de cargas laborales	<b>0.15</b>	<b>0.17</b>
Productividad	<b>0.7044</b>	<b>0.6412</b>
Coordinación y control de procesos	<b>1.0</b>	
Inversión 1	<b>\$7.700.000</b>	
Inversión 2	<b>\$29.021.333</b>	

Fuente: Autores del Proyecto.

En la Tabla 26, se presenta la medición de cada uno de los indicadores, para la Alternativa 2.

**Tabla 26. Medición de indicadores de evaluación para la Alternativa 2.**

<b>INDICADOR</b>	<b>LOCAL CUCUTA</b>	<b>LOCAL TIBU</b>
Dispersión en la distribución de cargas laborales	<b>0.03</b>	<b>0.26</b>
Productividad	<b>0.7797</b>	<b>0.7992</b>
Coordinación y control de procesos	<b>0.5814</b>	
Inversión 1	<b>\$1.250.000</b>	
Inversión 2	<b>\$25.421.333</b>	

Fuente: Autores del Proyecto.

Es indispensable realizar una comparación de los valores de cada indicador en las alternativas y los valores arrojados para la situación actual, ésto permite establecer las variaciones en los mismos y determinar puntos de mejora o perjuicio, Ver Tabla 27, para la Alternativa 1 y Tabla 28 para la Alternativa 2.

**Tabla 27. Indicadores de la Situación Actual Vs. Alternativa 1.**

<b>INDICADOR</b>	<b>LOCAL CUCUTA</b>	<b>LOCAL TIBU</b>
Dispersión en la distribución de cargas laborales	<b>-0.1034</b>	<b>+0.145</b>
Productividad	<b>-0.0559</b>	<b>+0.2964</b>
Coordinación y control de procesos	<b>+0.5117</b>	
Inversión 1	<b>-\$7.700.000</b>	
Inversión 2	<b>-\$29.021.333</b>	

Fuente: Autores del Proyecto.

Respecto a la situación actual se refleja que implementando la Alternativa 1, el indicador de Dispersión en la distribución de cargas laborales es favorable para Tibú, debido a que se elimina la inequidad que existe entre los dos funcionarios de esa Local, sin embargo, presenta un valor del 14.5% por debajo del ideal consecuente con la menor productividad del único funcionario a cargo. Caso contrario se da en Cúcuta, donde la tendencia es negativa, debido a que las cargas de todos los funcionarios se encuentran por debajo del 100%.

La tendencia del indicador de productividad para Tibú es positiva, debido a que se disminuye la sobrecarga laboral de la oficina, y para Cúcuta se da porque la carga trasladada de Tibú a Cúcuta no alcanza a cubrir la capacidad disponible del nuevo funcionario.

El indicador de Coordinación y Control de Procesos se incremento en 51.17% debido a que todos los procesos quedan bajo la supervisión directa del LGP.

Por último, se detalla la inversión requerida para la puesta en marcha de la Alternativa 1 y el incremento anual en costos, la cual es negativa debido a que en la situación la inversión es 0 y se consideran salidas de dinero para la empresa.

**Tabla 28. Indicadores de la Situación Actual Vs. Alternativa 2.**

<b>INDICADOR</b>	<b>LOCAL CUCUTA</b>	<b>LOCAL TIBU</b>
Dispersión en la distribución de cargas laborales	<b>+0.0166</b>	<b>+0.05</b>
Productividad	<b>+0.0194</b>	<b>+0.1384</b>
Coordinación y control de procesos	<b>+0.0931</b>	
Inversión 1	<b>-\$1.250.000</b>	
Inversión 2	<b>-\$25.421.333</b>	

Fuente: Autores del Proyecto.

Respecto a la situación actual se refleja que implementando la Alternativa 2, el indicador de Dispersión en la distribución de cargas laborales es favorable para los dos Locales, debido a que los procesos que se trasladan suman carga laboral en Cúcuta dejando diferencia de 1.66% respecto al valor ideal, y regulan las cargas en Tibú, eliminando la inequidad existente.

La tendencia del indicador de productividad para Tibú es positiva, debido a que se disminuye la sobrecarga laboral de la oficina en un 13.84%, y para Cúcuta se da porque la carga trasladada de Tibú lleva a los funcionarios de la Local a complementar su ocupación para quedar a solo un 1.66% de su máxima capacidad.

El indicador de Coordinación y Control de Procesos se incrementa en el 9.31% debido a que tan solo los procesos de Plan Educativo y Ratificación de beneficios, quedan bajo la supervisión directa del LGP; los demás continúan con la figura que se viene manejando actualmente, quien la supe un Técnico de Nómina.

Por último, se detalla la inversión requerida para la puesta en marcha de la Alternativa 2 y el incremento anual en costos, la cual es negativa debido a que en la situación la inversión es 0 y se consideran salidas de dinero para la empresa.

Ahora se hace necesario realizar una comparación entre los valores arrojados de cada indicador en las Alternativas, para lo cual se realizará la asignación de valores lógicos para establecer cuál de éstas presenta superioridad respecto de la otra, considerando mayor número de indicadores con tendencia positiva. Se asignará 1 a la Alternativa que prevalezca y 0 al caso contrario; posteriormente se ponderará el resultado y matemáticamente se reflejará la Alternativa más conveniente, ver Tabla 29 para la Alternativa 1 y Tabla 30 para la Alternativa 2.

**Tabla 29. Evaluación Cuantitativa de la Alternativa 1**

<b>ALTERNATIVA 1</b>						
<b>INDICADOR</b>	<b>LOCAL CUCUTA</b>			<b>LOCAL TIBU</b>		
	<b>VALOR</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>VALOR</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL</b>
Dispersión distribución cargas laborales	0	0.125	0	1	0.125	0.125
Productividad	0	0.125	0	0	0.125	0
Coordinación y control	1				0.400	0.4
Inversión	0				0.100	0
<b>VALOR TOTAL</b>						<b>0.525</b>

Fuente: Autores del Proyecto.

**Tabla 30. Evaluación cuantitativa de la Alternativa 2**

<b>ALTERNATIVA 2</b>						
<b>INDICADOR</b>	<b>LOCAL CUCUTA</b>			<b>LOCAL TIBU</b>		
	<b>VALOR</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>VALOR</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Dispersión en la distribución de cargas laborales</b>	<b>1</b>	<b>0.125</b>	<b>0.125</b>	<b>0</b>	<b>0.125</b>	<b>0</b>
<b>Productividad</b>	<b>1</b>	<b>0.125</b>	<b>0.125</b>	<b>1</b>	<b>0.125</b>	<b>0.125</b>
<b>Coordinación y control</b>	<b>0</b>				<b>0.4</b>	<b>0</b>
<b>Inversión</b>	<b>1</b>				<b>0.1</b>	<b>0.1</b>
<b>VALOR TOTAL</b>	<b>0.475</b>					

Fuente: Autores del Proyecto.

Las cifras arrojadas por el Análisis, dan como primera opción la Alternativa 1, con un 52.5% de mejoras sobre la situación actual, contra un 47.5% de la Alternativa 2. Esto deja en evidencia que no existe una diferencia significativa de la superioridad de una alternativa respecto de la otra, sin embargo, la importancia de la Alternativa 1 radica en la garantía de contar con dirección permanente de todos los procesos por un funcionario delegado para tal fin y la importancia de la Alternativa 2, radica en la productividad, la cual maximiza para todos los funcionarios su capacidad de ocupación.

Implementar una Alternativa u otra, depende básicamente de la proyección que tenga la Regional de Gestión de Personal Oriente respecto al futuro de la Local Tibú, teniendo en cuenta que si la situación presentada por el decrecimiento de personal persiste, no se justifica implementar la Alternativa 2, dado que en el mediano plazo se optará por trasladar definitivamente los procesos para que sean administrados desde otra Local o la más acertada, la Local Cúcuta.

### **8.2.2 Evaluación Cualitativa**

Para realizar un análisis a cada una de las alternativas planteadas y soportar técnicamente la elección de la más adecuada, se considerarán los aspectos positivos y negativos más relevantes, de acuerdo a la metodología de la matriz DOFA, clasificándolos en dos grupos fundamentales, así:

- Parte interna. Se refiere a las Fortalezas y Debilidades encontradas en el interior de la propuesta, es decir, factores sobre los cuales se puede tener algún tipo de control, como son el talento humano, recursos técnicos y financieros, procesos internos, calidad del servicio, eficiencia en los procesos, entre otros aspectos.

- Parte externa. Se refiere a las Oportunidades y Amenazas que se presentarían en caso de ser implementada la alternativa, ya que son factores no controlables como condiciones del entorno tanto político, económico, demográfico y demás.

En la Tabla 31, se presenta el análisis cualitativo de la Implementación de la Alternativa 1, a través de la realización de una matriz DOFA.

**Tabla 31. Matriz DOFA Para la Alternativa No. 1**

<b><i>FORTALEZAS</i></b>	<b><i>DEBILIDADES</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Redistribución de cargas para cada trabajador de las locales, lo cual garantiza la equidad en los diferentes puestos de trabajo.</li> <li>➤ Facilidad para estandarizar todos los Procesos de acuerdo a los procedimientos documentados, por la centralización de la administración de las oficinas en una sola Local.</li> <li>➤ Calidad de datos e información, por la centralización de la administración de todos los procesos, tanto para trabajadores activos y pensionados.</li> <li>➤ Mayor coordinación y control en la administración de los procesos y beneficios, por la centralización de la administración de todos los procesos y beneficios para trabajadores activos y pensionados.</li> <li>➤ Correo interno permanente, lo que garantiza continuidad en el envío de información física necesaria para iniciar los procesos.</li> <li>➤ Disposición de todos los archivos requeridos para los procesos de las Locales en una sola ubicación geográfica, lo que</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Requiere inversión en recursos técnicos, y adecuación de infraestructura, para aumentar la capacidad de almacenamiento de archivo en la actual oficina Local Cúcuta y crear un nuevo puesto de trabajo.</li> <li>➤ Se requiere capacitación para los nuevos funcionarios, por el traslado de procesos exclusivos para la nómina de activos.</li> <li>➤ Se extienden los tiempos de respuesta debido a los transportes de documentación y respuesta de los procesos.</li> </ul>

<p>reduce tiempos de búsqueda de información.</p> <p>➤ Fusión de las Locales de activos y pensionados para constituirse en una Local de Gestión de Personal.</p>	
<p><b><i>OPORTUNIDADES</i></b></p> <p>➤ Gran cantidad de vías de acceso a la ciudad y facilidades de acceso a diferentes canales de comunicación, lo que facilita la interrelación entre los encargados de la oficina y los usuarios externos a Tibú.</p> <p>➤ Menor impacto de orden público para la administración de procesos y beneficios.</p> <p>➤ Mayor eficiencia en los procesos que involucran clientes externos relacionados que se encuentran establecidos en la Ciudad de Cúcuta.</p>	<p><b><i>AMENAZAS</i></b></p> <p>➤ Alto impacto social generado al interior de la empresa, trabajadores, beneficiarios del POT y comunidad del municipio de Tibú.</p> <p>➤ Riesgo de extravío o pérdida por deterioro de documentos en el transporte.</p> <p>➤ Malestar por la brecha que se crea entre el personal que dirige y controla desde Cúcuta y los clientes internos que se encuentran establecidos en el POT.</p>

Fuente: Autores del Proyecto.

La Alternativa 1, presenta fortalezas bien definidas, con relación a la facilidad para estandarizar procedimientos, calidad de datos e información, coordinación y control directo de un delegado para tal fin, esto representa una ventaja competitiva para optar por esta alternativa considerando que lo buscado por los dirigentes de la empresa es garantizar calidad en el servicio de los usuarios y eficiencia en los procesos.

Por otra parte, las debilidades presentadas son factores que se pueden controlar, como es el caso de la inversión requerida, la cual no es un monto representativo para los rubros de dinero que maneja la compañía; así mismo, la capacitación requerida es de fácil accesibilidad por la cantidad de funcionarios expertos vinculados a la empresa. La debilidad importante que tiene esta alternativa radica

en la ampliación de tiempos de respuesta a los usuarios, por los transportes de documentos adicionales en que se incurre.

En cuanto a las oportunidades, Cúcuta brinda por ser ciudad variedad de canales de acceso, menor riesgo de orden público, lo que posibilita mejoras en la administración de la oficina, al facilitar a los dirigentes de la empresa acercarse y comunicarse con los trabajadores encargados; La gran amenaza de esta alternativa radica en el impacto social que genera en la comunidad de Tibú por la aparente pérdida de posibilidades de empleo, los trabajadores del Departamento de Operaciones Tibú y beneficiarios de la localidad, por los tiempos adicionales y demoras para obtener respuesta a sus peticiones; por último los dirigentes del Departamento de Operaciones Tibú por la pérdida de autonomía de la Local Tibú para atender sus requerimientos; se considera que estas amenazas son importantes pero que teniendo en cuenta el nuevo estilo en el que opera la empresa y los recursos técnicos con los que cuenta, se minimiza su impacto.

En la Tabla 32, se presenta el análisis cualitativo de la Implementación de la Alternativa 2, a través de la realización de una matriz DOFA.

**Tabla 32. Matriz DOFA Para la Alternativa No. 2**

<p><b><i>FORTALEZAS</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Redistribución de cargas para cada trabajador de las locales, lo cual garantiza equidad en los diferentes puestos de trabajo.</li> <li>➤ Facilidad para estandarizar únicamente los Procesos de Plan Educacional y Ratificación de Beneficios, de acuerdo a los procedimientos documentados, por la centralización de la administración de estos en una sola Local.</li> <li>➤ Correo interno permanente, lo que garantiza continuidad en el envío de información física necesaria para iniciar los procesos de Plan Educacional y Ratificación de Beneficios.</li> <li>➤ Menor tiempo de respuesta en los procesos y beneficios que quedan a cargo de la Local Tibú.</li> <li>➤ Requiere poca inversión en adecuación de infraestructura, para aumentar la capacidad de almacenamiento de archivo en la actual oficina Local Cúcuta, pero no en la adición de un nuevo puesto de trabajo.</li> <li>➤ No requiere capacitación para administrar los procesos que se trasladan, dado que el proceso es igual para activos y jubilados.</li> <li>➤ Momentos de verdad presenciales con los usuarios, con tiempos cortos de respuesta.</li> </ul>	<p><b><i>DEBILIDADES</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ No se soluciona el problema de coordinación y control; al no contar con la figura de Líder en la Local Tibú siendo dirigida desde la Regional en Bucaramanga y esto incide directamente en la calidad del servicio prestado.</li> <li>➤ No se elimina la brecha existente entre las Locales administradoras de beneficios al personal activo y jubilados, las cuales seguirán actuando de forma independiente.</li> <li>➤ División del archivo físico de los trabajadores activos, trasladándose a Cúcuta el archivo de Plan Educacional y de Ratificación de beneficios, quedando en Tibú lo concerniente al trabajador y otros beneficiarios; esto puede causar malestar en el extravío y/o pérdida de documentos, o generar transportes adicionales.</li> <li>➤ No abarca la centralización de todos los procesos, dejando debilidades para la estandarización de estos.</li> </ul>
<p><b><i>OPORTUNIDADES</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Relación más eficiente con los clientes externos relacionados con el plan educacional que se encuentran</li> </ul>	<p><b><i>AMENAZAS</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Impacto social generado en los beneficiarios del Plan Educacional y Ratificación de Beneficios residentes en Tibú.</li> </ul>

<p>establecidos en la Ciudad de Cúcuta.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se mantiene la atención personalizada para los usuarios del entorno como los dirigentes del POT, en la atención de solicitudes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Riesgo latente en la administración de los procesos y beneficios debido a los problemas de orden público en el Municipio de Tibú.</li> <li>➤ Necesidad a largo plazo de realizar el traslado de la administración de todos los procesos y beneficios a la Local Cúcuta debido a la disminución constante de los usuarios de la Local Tibú.</li> <li>➤ Riesgo de extravío o pérdida por deterioro de documentos en el transporte, solamente para los procesos de Plan Educacional y Ratificación de beneficios.</li> <li>➤ Relación menos eficiente con clientes externos a Tibú, para los procesos que no involucra esta alternativa.</li> <li>➤ Dificultades geográficas para el acceso al sitio por vías terrestre y aérea, además de presentar problemas con los medios de comunicación telefónicos.</li> </ul>
---	---

Fuente: Autores del Proyecto.

La Alternativa 2, presenta fortalezas definidas en torno a la redistribución de cargas laborales con máxima capacidad de todos los usuarios, menor inversión de ejecución, no requiere capacitación para administrar los procesos trasladados y menor tiempo de respuesta a los usuarios; de estas características la inversión y capacitación no son relevantes para decidir, considerando que requiere poco esfuerzo de la empresa incurrir en estos; su importancia radica en la atención personalizada de inquietudes y momentos de verdad inmediatos con el usuario para la mayoría de los procesos, lo que incide en tiempos de respuesta más cortos; sin embargo, ésta condición no implica mejoras en la calidad del servicio.

Por otra parte, las debilidades presentadas son factores críticos, tales como la permanencia de la brecha entre las locales para administrar sesgadamente activos y jubilados, así mismo, la división del archivo físico de activos en dos sitios geográficos, lo cual puede generar tiempos adicionales en la búsqueda de información o confusiones y extravío de documentos. La debilidad importante que tiene esta alternativa radica en la inexistencia de la figura del Líder para controlar los procesos que quedan en Tibú; lo cual no soluciona el problema de calidad en el servicio e información.

La oportunidad más importante de esta alternativa radica en la continuidad de la atención personalizada a los interesados del Departamento de Operaciones Tibú, lo es de gran importancia para los mismos; sin embargo, se ha comprobado al interior de la organización con otras dependencias, que no es necesario estar físicamente en el sitio para realizar con efectividad los procesos. En el caso particular de Tibú, las dependencias de Compras, Contratación, Servicios, Contabilidad, Dirección de Responsabilidad Integral, entre otros, no ejercen presencia física permanente de sus dirigentes, sino de un representante que gestiona ante los mismos. La gran amenaza de esta alternativa radica en la necesidad de mediano plazo de trasladar los procesos para que sean administrados desde otra local, lo que no respaldaría la implementación de la misma.

En conclusión, de acuerdo al análisis arrojado por la matriz DOFA, la alternativa 1 prevalece sobre la alternativa 2, al considerarse que ataca los problemas de fondo y genera cambios importantes para la administración de la local.

## 9. CONCLUSIONES

- Se realizó un análisis de la situación actual de las Locales de Gestión de Personal Cúcuta y Tibú, arrojando como resultados los siguientes: Las oficinas Locales tienen enfoques diferentes segmentados por activos y jubilados, sin reconocer la misión de una local de Gestión de Personal que administra los beneficios para el personal de Ecopetrol S.A. La Calidad del servicio que se presta a los usuarios en la Local Tibú, tiene su causa de deterioro en la sobrecarga laboral de los funcionarios de la Oficina, lo que genera que la gestión esté distribuida en actividades dispersas con amplios tiempos de respuesta y baja confiabilidad del producto final; Adicionalmente el problema radica en la falta de actualización de la metodología procedimental para el desarrollo de las actividades en cuanto a criterios para la toma de decisiones relacionada con la administración de los beneficios. Los resultados cuantitativos del análisis fueron los siguientes: La Local Cúcuta presenta una carga laboral de 2.854 personas equivalentes, distribuida en los 3 funcionarios encargados, con una dispersión del 4.66% y una productividad del 76.03% sobre 80%. La Local Tibú presenta una carga laboral del 2.435 personas equivalentes distribuida en 2 funcionarios con una dispersión del 31.5% y una productividad del 93.76% sobre 77%.
- Se documentaron y estandarizaron los procesos administrativos inherentes a la Gestión de Personal relacionados en el Anexo 1, en los cuales se identificaron diferencias respecto a la forma en que se realizan tanto en Tibú, Cúcuta y la Regional de Gestión de Personal Oriente, lo cual genera incompatibilidad e inconvenientes entre los gestores de un mismo proceso y confusión en la información suministrada a los usuarios.

- Se plantearon dos alternativas para la solución del problema descrito, las cuales incluyen la redistribución de los procesos, las necesidades para la puesta en marcha y continuidad de las mismas, consecuentemente fueron analizadas y evaluadas de manera cuantitativa y cualitativa arrojando como resultados los siguientes: En las dos modalidades de evaluación prevalece la implementación de la Alternativa 1 sobre la Alternativa 2, debido a que ésta presenta fortalezas bien definidas y debilidades que son manejables, contrario a la alternativa 2, la cual aunque muestra mejoras en la productividad, no ataca los problemas reales. En el análisis cuantitativo se obtuvo para la Alternativa 1, en la Local Cúcuta una dispersión del 15%, productividad del 70.44% sobre 80%, y una carga laboral de 3.591 personas equivalentes distribuida en 4 empleados; y para la Local Tibú, una dispersión del 17%, productividad del 64.12% sobre 77% y una carga laboral de 0.833 personas equivalentes distribuida en 1 empleado; además de garantizar el control del 100% de los procesos. Para la Alternativa 2, se obtuvo en la Local Cúcuta una dispersión del 3%, productividad del 77.97% sobre 80% y una carga laboral de 3.591 personas equivalentes distribuida en 4 empleados; y para la Local Tibú, una dispersión del 26%, productividad del 79.92% sobre 77% y una carga laboral de 2.076 personas equivalentes distribuida en 2 empleados; además de un incremento hasta el 58.14% en el control de los procesos, respecto a la situación actual.
  
- Teniendo en cuenta el análisis y evaluación de las alternativas, los autores del proyecto recomiendan la aplicación de la Alternativa 1 para dar solución al problema planteado según los resultados obtenidos.

- Se definió la misión y visión de la Regional de Gestión de Personal Oriente basados en el direccionamiento, objetivos, misión y visión de la Dirección de Relaciones Laborales.
  
- Se definió la misión y visión de la Local de Gestión de Personal, basados en el direccionamiento, misión y visión de la Regional de Gestión de Personal Oriente.
  
- Se analizaron las descripciones de cargos y manuales de funciones de los trabajadores que constituyen las Locales de Gestión de Personal con el fin de definir el perfil de los trabajadores que se requieren para realizar de manera más eficiente las actividades de cada Local.

## 10. RECOMENDACIONES

- Con el fin de mantener un formato estándar a nivel corporativo para la expedición de certificaciones, y permitir además agilizar el proceso, se recomienda utilizar el Sistema de Gestión Integral de Personal (GIP) en la elaboración de éstas; para lo cual se deja explícita la necesidad de solicitar capacitación para el manejo del sistema.
  
- Para la etapa de validación de certificaciones, comunicaciones o documentos relacionados, se recomienda dar autonomía a los encargados de los procesos, con el fin de eliminar trámites y desplazamientos innecesarios considerando que tienen la responsabilidad y control sobre el proceso.
  
- Con el fin de facilitar la comunicación con las demás dependencias de ECP y disminuir los costos de las facturas telefónicas, se recomienda incorporar el sistema de telefonía satelital a la Local de Gestión de Personal Cúcuta.
  
- Con el propósito de elevar el nivel de productividad, calidad en el servicio y la estandarización de los procesos, se recomienda capacitar a los funcionarios de las Locales en la administración de los procesos inherentes a la gestión de personal con respecto a la normatividad corporativa unificada para los procedimientos en las dos locales.
  
- Para el éxito de la puesta en marcha de cualquier alternativa, se requiere asegurar la calidad de los datos e información electrónica consignada en el Sistema de Información de Personal SIP y en el Sistema de Gestión Integral de Personal (GIP), con el fin de incrementar la eficiencia en los procesos disminuyendo tiempos

estimados de búsqueda y comprobación de la información del sistema en los archivos físicos. Esto se logra mediante un proceso de actualización y comprobación de la información del sistema.

➤ Previendo el posible malestar en la comunidad de Tibú, en los dirigentes y trabajadores del campo a los que atiende esta Local, debido a la implementación de cualquier alternativa, se recomienda programar reuniones de sensibilización con los mismos, en aras de minimizar el impacto en el momento de la ejecución.

➤ Es favorable para dar continuidad al presente proyecto y realizar la implementación técnica de la alternativa escogida, que la empresa vincule estudiantes de ingeniería industrial de la UIS como asesores y ejecutores de esta etapa del proyecto, garantizando el éxito el cumplimiento de los objetivos de la Regional de Gestión de Personal.

## **BIBLIOGRAFÍA**

CHASE AQUILANO, Jacobs. Administración de producción y operaciones. Octava edición. Bogotá McGRAW-HILL, 2000.

BRICEÑO, Pedro. Administración y dirección de proyectos un enfoque integrado. Segunda edición. Santiago de Chile McGRAW-HILL, 1996

RAMIREZ CAVASSA, César. Administración Industrial, Alternativa para la gerencia técnica. Primera edición. 1993.

GARCIA DIAZ, Alberto. Administración de Salarios. Primera edición. Colombia. 1975.

LAPIERRE, Charles. Valoración de Puestos de Trabajo. Octava edición. 1964.

# **ANEXOS**