

**DISEÑO Y APLICACIÓN DE UN ESQUEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS DEL
TALENTO HUMANO EN LA DIRECCION DE RESPOSABILIDAD INTEGRAL DE
ECOPETROL S.A., COMO ESTRATEGIA PARA DESARROLLAR EL PERSONAL COMO
VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE.**

JAVIER DIAZ RIVAS

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERAS FISICO - MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
INGENIERÍA INDUSTRIAL
BUCARAMANGA**

2005

**DISEÑO Y APLICACIÓN DE UN ESQUEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS DEL
TALENTO HUMANO EN LA DIRECCION DE RESPONSABILIDAD INTEGRAL DE
ECOPETROL S.A., COMO ESTRATEGIA PARA DESARROLLAR EL PERSONAL COMO
VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE.**

JAVIER DIAZ RIVAS

**Informe Final de la práctica empresarial como trabajo de grado para optar
por el título de Ingeniero Industrial**

**Director
Edgar Velásquez
Ingeniero Industrial**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERAS FISICO - MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
INGENIERÍA INDUSTRIAL
BUCARAMANGA
2005**

CONTENIDO

RESUMEN	12
ABSTRACT	14
0 INTRODUCCIÓN	16
1 PRESENTACIÓN DEL PROYECTO	18
1.1 OBJETIVOS.....	18
1.1.1 OBJETIVO GENERAL	18
1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
1.2 ALCANCE.....	19
1.3 JUSTIFICACIÓN	19
1.4 PRESENTACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE RESPONSABILIDAD INTEGRAL	22
1.4.1 ANTECEDENTES	22
1.4.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	23
1.4.3 LÍNEAS GENÉRICAS DE PRODUCTOS DE LA DIRECCIÓN DE RESPONSABILIDAD INTEGRAL.....	26
1.4.4 CLIENTES	27
2 MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL	30
2.1 GLOSARIO DE SIGLAS	30
2.2 LA GESTIÓN HUMANA POR COMPETENCIAS, SUS ANTECEDENTES E IMPORTANCIA	30
2.3 CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DESDE DIFERENTES ENFOQUES TEÓRICOS.....	32
2.3.1 ENFOQUE CONDUCTUAL	32
2.3.2 ENFOQUE CONSTRUCTIVISTA.....	33
2.3.3 ENFOQUE FUNCIONALISTA.....	33
2.3.4 ENFOQUE COGNITIVO	34
2.3.5 ENFOQUE HERMENÉUTICO REFLEXIVO (CRÍTICO)	35
2.3.6 ENFOQUE HUMANISTA.....	35

2.4	EVALUACIÓN Y FORMACIÓN EN LOS MODELOS DE GESTIÓN HUMANA POR COMPETENCIAS	36
2.5	LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y LA GESTIÓN DE CALIDAD	37
2.6	INTRODUCCIÓN AL TABLERO BALANCEADO DE GESTIÓN (TBG)	39
2.6.1	RELACIÓN DE CAUSA Y EFECTO DEL TBG	40
3	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA DIRECCIÓN DE RESPONSABILIDAD INTEGRAL.....	42
3.1	ANÁLISIS EXTERNO.....	42
3.2	ANÁLISIS INTERNO	44
3.3	ANÁLISIS DOFA	46
3.4	GESTIÓN ESTRATÉGICA CORPORATIVA.....	48
3.4.1	MISIÓN.....	49
3.4.2	VISIÓN.....	49
3.4.3	PRIORIDADES ESTRATÉGICAS PARA ECOPETROL S.A.....	49
3.4.4	DIRECTRICES ESTRATÉGICAS	50
3.4.5	DESPLIEGUE ESTRATÉGICO	53
3.4.6	DIRECCIONAMIENTO OPERATIVO.	54
4	ESQUEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADO EN UN ENFOQUE DE PROCESOS.....	56
4.1	GENERALIDADES	56
4.2	COMPATIBILIDAD CON EL ENFOQUE DE LA NTC-ISO 9001:2000.....	57
4.3	CONSIDERACIONES PREVIAS (PREMISAS)	57
4.4	CONSIDERACIONES ESPECIALES	58
4.5	DESPLIEGUE DEL ESQUEMA	58
4.5.1	IDENTIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO REQUERIDO.....	60
4.5.2	IDENTIFICACIÓN DE ROLES Y RESPONSABILIDADES	60
4.5.3	IDENTIFICACIÓN DE REQUISITOS.....	61
4.5.4	GESTIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO	68
4.5.5	DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO.....	68
5	PROGRAMA DE DIAGNÓSTICO, DIVULGACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO	71

5.1	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	71
5.1.1	DIAGNÓSTICO CON RESPECTO A LOS REQUISITOS DE LA NTC-ISO 9001:2000	72
5.1.2	DIAGNÓSTICO DE LA DOCUMENTACIÓN EXISTENTE.....	77
5.1.3	ENCUESTA DE CLIMA LABORAL.....	78
5.2	DIVULGACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN.....	84
5.2.1	MANEJO DEL CAMBIO.	85
5.2.2	IMPORTANCIA DE LA CULTURA DE CALIDAD	85
5.2.3	CAPACITACIÓN SOBRE CONOCIMIENTO DE LA NTC-ISO 9001:2000	86
5.2.4	RESULTADOS DE LAS CAPACITACIONES	87
6	APLICACIÓN DEL ESQUEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA DIRECCIÓN DE RESPONSABILIDAD INTEGRAL	88
6.1	CONSIDERACIONES PRELIMINARES.....	88
6.2	IDENTIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO REQUERIDO.....	88
6.2.1	METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN	89
6.2.2	NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA DIRECCIÓN DE RESPONSABILIDAD INTEGRAL.....	91
6.2.3	FUNCIONES ESTABLECIDAS PARA LAS DEPENDENCIAS DE LA DIRECCIÓN DE RESPONSABILIDAD INTEGRAL	93
6.2.4	CARGOS Y NIVELES ESTABLECIDOS	107
6.3	IDENTIFICACIÓN DE ROLES Y RESPONSABILIDADES PARA LOS CARGOS.....	109
6.4	IDENTIFICACIÓN DE REQUISITOS.....	111
6.4.1	REQUISITOS CON BASE EN EDUCACIÓN	111
6.4.2	REQUISITOS CON BASE EN FORMACIÓN.....	113
6.4.3	REQUISITOS CON BASE EN HABILIDADES	114
6.4.4	REQUISITOS CON BASE EN EXPERIENCIA	117
6.5	ESTABLECIMIENTO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y REQUISITOS	119
6.5.1	ASIGNACIÓN HOMBRE-CARGO	120

6.5.2	VALORACIÓN Y ESTABLECIMIENTO DEL MAPA DE CARGOS DE LA DIRECCIÓN DE RESPONSABILIDAD INTEGRAL	120
6.6	GESTIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO	125
6.6.1	MARCO NORMATIVO CORPORATIVO	125
6.6.2	PLANIFICACIÓN DE COMPROMISOS DE DESEMPEÑO	128
6.6.3	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	129
6.7	DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO.....	133
6.7.1	MARCO NORMATIVO CORPORATIVO	133
6.7.2	ORIENTACIÓN DEL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO	134
6.7.3	APLICACIÓN DEL ESQUEMA DE ORIENTACIÓN DEL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO.....	136
6.7.4	ESTABLECIMIENTO DEL PLAN DE DESARROLLO.....	138
7	CONCLUSIONES	139
8	RECOMENDACIONES	141
	ANEXO A. DICCIONARIO DE COMPETENCIAS TÉCNICAS	143
	ANEXO B. ESQUEMA DE ORIENTACIÓN DEL DESARROLLO	171
	BIBLIOGRAFÍA.....	173

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Líneas genéricas de servicios de Responsabilidad Integral	26
Cuadro 2. Distribución de clientes por unidades y regionales	28
Cuadro 3. Clientes asignados a la coordinación de proyectos	29
Cuadro 4. Análisis Externo de la DRI	42
Cuadro 5. Análisis Interna de la DRI	44
Cuadro 6. Análisis DOFA	46
Cuadro 7. Alineación Estratégica Corporativa y Directiva	50
Cuadro 8. Diagnóstico cualitativo con respecto a la NTC-ISO 9001:2000	73
Cuadro 9. Criterios de evaluación del estado actual con respecto a los requisitos de la NTC-ISO 9001:2000	76
Cuadro 10. Diagnóstico cualitativo con respecto a los requisitos de la NTC-ISO 9001:2000	76
Cuadro 11. Diagnóstico de la documentación existente	77
Cuadro 12. Cargos establecidos para la DRI	107
Cuadro 13. Niveles de identificación de competencias para los cargos de la DRI	115
Cuadro 14. Niveles y clasificación de cargos con base en experiencia	118
Cuadro 15. Mapa de cargos de la Dirección de Responsabilidad Integral	124

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Integración de la responsabilidad hacia el riesgo	23
Figura 2. Estructura Organizacional de ECOPETROL S.A.....	24
Figura 3. Estructura Organizacional de la Dirección de Responsabilidad Integral	25
Figura 4. Mapa Estratégico de la DRI	53
Figura 5. Mapa de procesos	54
Figura 6. Esquema de gestión del talento humano	59
Figura 7. Mesas sectoriales en Colombia.....	63
Figura 8. Variables que mide la encuesta de clima laboral de la firma Napoleón Franco	79
Figura 9. Modelo de satisfacción en el trabajo de la firma Napoleón Franco	81
Figura 10. Resultados de satisfacción general en el trabajo de los trabajadores de ECOPETROL S.A.	82
Figura 11. Resultados de satisfacción de los trabajadores de ECOPETROL S.A. con respecto a otros sectores	83
Figura 12. Resultados de satisfacción de los trabajadores de la Dirección de Responsabilidad Integral.....	83
Figura 13. Diagrama del desarrollo de la propuesta de reorganización de la unidad de optimización de ECOPETROL S.A.....	90
Figura 14. Formato de recolección de información para el desarrollo de la propuesta	90
Figura 15. Estructura y planta de personal propuesta para la DRI	92
Figura 16. Estructura y planta propuesta para la Unidad Sur y sus Regionales	98
Figura 17. Estructura y planta propuesta para la Unidad Norte y sus Regionales	99

Figura 18. Estructura y planta propuesta para la Coordinación Administrativa	101
Figura 19. Estructura y planta propuesta para la Coordinación de proyectos	103
Figura 20. Estructura y planta propuesta para la Unidad de seguridad.....	105
Figura 21. Planta propuesta para la Coordinación de Seguridad de infraestructura	106
Figura 22. Sistema de información SNIES del Ministerio de Educación Nacional	112
Figura 23. Esquema de identificación de los diccionarios de competencias	115
Figura 24. Esquema del modelo de Coaching	127
Figura 25. Ventana de gestión del desempeño del GIP	128
Figura 26. Ventana de seguimiento al desempeño del GIP	133

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de Prioridad de las competencias	69
Tabla 2. Tabla de identificación de Educación para los cargos de la DRI ...	113
Tabla 3. Criterios para la evaluación de comportamientos	131

RESUMEN

- **TÍTULO.**

DISEÑO Y APLICACIÓN DE UN ESQUEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS DEL TALENTO HUMANO EN LA DIRECCION DE RESPOSABILIDAD INTEGRAL DE ECOPETROL S.A., COMO ESTRATEGIA PARA DESARROLLAR EL PERSONAL COMO VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE.*

- **AUTOR.**

JAVIER DÍAZ RIVAS**

- **PALABRAS CLAVES**

Gestión por competencias, desempeño, talento humano, desarrollo, formación, recursos humanos, enfoque por procesos, manual de funciones y requisitos, requisitos del personal, educación, habilidades, orientación del desarrollo.

- **CONTENIDO**

El objetivo de este proyecto es diseñar y desarrollar una estrategia y herramienta de gestión del talento humano que identifique, soporte y oriente la planificación de las acciones de desarrollo de personal así como la evaluación del desempeño del talento humano de la Dirección de Responsabilidad Integral – DRI de ECOPETROL S.A.

Incluye el diseño e implementación de herramientas para: La identificación del perfil de competencias de los cargos, la evaluación e identificación del perfil de competencias actual del personal, la identificación y establecimiento de planes y programas de desarrollo de personal y la gestión del desempeño.

El esquema de gestión del talento humano plantea las etapas de desarrollo de proyecto. En la etapa de identificación del recurso humano requerido se establecen los roles de las principales dependencias de la Dirección, los cargos y la planta óptima de personal. En la identificación de roles, responsabilidades y requisitos se identifican las funciones de los cargos identificados, basado en un enfoque de procesos, así como los requisitos de educación, formación, habilidades y experiencia. El perfil de habilidades esta soportado por el modelo de gestión por competencias. Para concluir esta etapa se valida y oficializa el manual de funciones y requisitos, generando un mapa de cargos, con base en el cual se realiza la valoración y se aplica la política salarial de la empresa.

En las etapas finales se implementa el procedimiento para la gestión del desempeño y la herramienta de gestión integral de personal GIP, basado en el modelo de competencias y se

* Práctica Empresarial en Gran Empresa.

** Facultad de Ingenierías Físico – Mecánicas, Ingeniería industrial. Edgar Velásquez.

aplica una metodología de orientación del desarrollo de las personas alineado con la estrategia de la organización.

Todas las etapas del esquema están enmarcadas en las actividades del proceso de gestión de personal de la Dirección, el cual esta orientado a cumplir los requisitos para la gestión de la calidad.

ABSTRACT

- **TITLE.**

DESIGN AND APPLICATION OF AN OUTLINE OF PERSONNEL MANAGEMENT FOR COMPETENCES OF THE HUMAN TALENT IN THE DIRECCIÓN DE RESPONSABILIDAD INTEGRAL OF ECOPETROL S.A., AS STRATEGY TO DEVELOP THE PERSONNEL AS SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE.*

- **AUTOR.**

JAVIER DIAZ RIVAS**

- **KEY WORDS.**

Management for competences, personnel performance, human talent, development, formation, human resources, focus for processes, manual of functions and requirements, the personnel's requirements, education, abilities, orientation of the development.

- **DESCRIPTION.**

The objective of this project is design and develop a strategy and tool of administration of the human talent, that identify, support and guide the development actions planning, as well as assess the performance of the human talent of the Dirección de Responsabilidad Integral - DRI of ECOPETROL S.A..

It includes the design and implementation of tools for: The identification of the competences of the positions profile, the evaluation and identification of the personnel's current profile of competences, the identification and establishment of plans and development programs and the performance assessment.

The outline describes the stages of the project development. In the stage of identification of the required human resource, the lists of the main dependences of the Dirección de Responsabilidad Integral and the optimum staff was established. In the roles identification are identified the functions of the identified positions, based on a focus of processes, as well as the education, formation, abilities and experience requirements,. The profile of abilities is supported by the Management for Competences Model. To conclude this stage the manual of functions and requirements was validated and made official, generating a map of positions, with base in which is carried out the valuation, thus the salary politics of the company was applied.

In the final stages the performance assessment procedure and integral administration of staff GIP (for its abbreviation in Spanish) is implemented. The methodology of orientation of the staff development is applied, aligned with the strategy of the organization.

* Práctica Empresarial en Gran Empresa.

** Facultad de Ingenierías Físico – Mecánicas, Ingeniería industrial. Edgar Velásquez.

All the stages of the outline are framed into the activities of the staff management process, in which this is guided to complete the requirements for the quality management.

0 INTRODUCCIÓN

Medir el patrimonio tangible, la infraestructura, las herramientas, los equipos, los productos en proceso y materias primas, eran las variables por medio de las cuales las empresas calculaban su valor monetario. En los últimos años, ha venido tomando un papel fundamental en el cálculo del valor de las organizaciones, el talento humano, a tal punto, que las organizaciones han optado por invertir parte de su presupuesto en actualizar, "hacer mantenimiento" y cuidar a su personal. De esta manera las organizaciones pretenden aumentar el valor patrimonial de su organización, prevenir, preservar y generar unas condiciones de trabajo óptimas en las que el talento humano de la organización se encuentre motivado y cumplir con los objetivos de las organizaciones aprehendientes de nuestros días, tales como: satisfacer y superar las necesidades y expectativas de los clientes, generar, mantener e incentivar un entorno social limpio y desarrollándose con la organización.

Adicional a esto, las empresas y la psicología se han dado la tarea de analizar al ser humano y tratar de identificar y establecer los factores que definen un comportamiento exitoso en el desarrollo de actividades laborales; es así, como el concepto de competencias ha llegado a tomar un papel importante en la administración del talento humano de las organizaciones.

El esquema de gestión del talento humano basado en un enfoque de procesos y de mejora continua, determina los elementos de entrada, las actividades propias de la gestión del personal, las interrelaciones entre cada

una de ellas y asegura la alineación con los principios de la gestión del aseguramiento de la calidad, lo cual es imprescindible para implementar exitosamente un sistema de gestión de calidad.

Determinar las descripciones de cargo, las especificaciones del personal con base en educación, formación, habilidades, experiencia, así como desarrollar un perfil de competencias técnicas necesarias para asegurar en ellos un comportamiento exitoso, establecer una manera de identificar, mantener y orientar el desempeño y formación del talento humano hacia la excelencia empresarial y precisar un método el cual asegure la efectividad de la inversión en formación del personal, son la razón de ser de éste proyecto.

1 PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar y desarrollar una estrategia y herramienta de gestión del talento humano que identifique, soporte y oriente la planificación de las acciones de desarrollo de personal así como la evaluación del desempeño del talento humano de la Dirección de Responsabilidad Integral – DRI de ECOPETROL S.A.

1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diseñar y ejecutar un programa de divulgación y sensibilización del personal de la dirección con el fin de integrar al personal en el proceso de identificación y ejecución del modelo de gestión por competencias de la dirección.
- Diseñar una metodología soporte para identificar los perfiles de cargo de la Dirección de Responsabilidad Integral bajo el enfoque de competencias.
- Diseñar una metodología que soporte la identificación de las descripciones de cargo y el establecimiento del manual de funciones y requisitos de la Dirección de Responsabilidad Integral de ECOPETROL S.A.
- Diseñar y aplicar un programa de inducción y reinducción de personal, que sea compatible con el marco normativo de ECOPETROL S.A.

- Implementar un instrumento de análisis que soporte la identificación y evaluación del perfil de competencias del personal y el perfil del cargo, asegurando la gestión del desempeño del personal de la Dirección de Responsabilidad Integral
- Diseñar una metodología que fundamente, justifique y soporte la inversión del presupuesto de formación del talento humano de la Dirección de Responsabilidad Integral de ECOPETROL S.A.
- Diseñar e implementar el contenido fundamental para el proceso de gestión de personal de la Dirección de Responsabilidad Integral, el cual sea compatible con los requisitos necesarios para la gestión de la calidad.

1.2 ALCANCE

Este proyecto incluye el diseño e implementación de herramientas para: La identificación del perfil de competencias de los cargos de la Dirección de Responsabilidad integral, la evaluación e identificación del perfil de competencias actual del personal, la identificación y establecimiento de planes y programas de desarrollo de personal y la gestión del desempeño, herramientas claves para asegurar y convertir al talento humano de la dirección en una ventaja competitiva sostenible.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Ante una crisis económica, la competencia de los países en vía de desarrollo, la contratación más lenta, los despidos multiplicados y los recursos de competencias, -aquellas que la organización ya posee o que puede

desarrollar en el seno de su personal-, han tomado una importancia creciente.¹ De ahí el esfuerzo actual de ECOPETROL S.A. por conocer con precisión sus recursos potenciales de competencias y por saber cómo éstas se pueden desarrollar. De aquí también la preocupación no sólo por formar, sino, más fundamentalmente, por crear las condiciones favorables para la adquisición de las competencias, tales como sistemas de gestión que orienten y regulen las acciones de la empresa orientadas a cumplir sus objetivos estratégicos.

La toma en consideración de los recursos y objetivos estratégicos están haciendo evolucionar la gestión de recursos humanos. Por otra parte se debe subrayar que no es la llegada del concepto de competencia lo que ha iniciado este cambio, sino más bien la presencia de nuevas estructuras organizacionales, problemas, enfoques y conceptos nuevos, lo que ha provocado el desarrollo de estructuras de empleo diferentes y por ello, ha dado más importancia a la noción de competencia.

Algunas tendencias claves deben ser tomadas en consideración, por que se generalizan y obligan a pensar la gestión de los recursos humanos en términos de competencias:

- La reducción del número de categorías jerárquicas, en particular en lo que respecta al mando.
- La reducción de los efectivos, especialmente de los mandos intermedios y de los profesionales, lo que obliga a las empresas a recurrir más a menudo a profesionales y consultores externos.
- Las fusiones, las asociaciones, las compras de empresas y los cambios políticos para el caso de las empresas estatales, provocan reestructuraciones importantes.

¹ Levy-Leboyer, Claude. GESTIÓN DE LAS COMPETENCIAS, , Gestión 2000, Barcelona, 2002. p.58.

- El aumento a raíz del incentivo y la inyección de capital estatal de las pequeñas empresas resistentes a las fluctuaciones económicas y generadoras de empleo.
- La sustitución frecuente en las grandes empresas funcionales con jerarquía rígida por equipos pluridisciplinales y con finalidad específica, cuya vida y/o sostenibilidad está en función de objetivos a cumplir.

Los objetivos corporativos de ECOPETROL S.A. orientados a la excelencia empresarial, la necesidad de materializar las oportunidades de mejora planteadas por la evaluación del informe de postulación de la Dirección de Responsabilidad Integral, el compromiso que establece la dirección en la implementación del sistema de gestión de la calidad, además de la orientación de las acciones hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados, así como, la aplicación efectiva de un modelo de evaluación del desempeño del personal, orientado al desarrollo de un programa de incentivos y reconocimiento, hacen necesario el desarrollo de este proyecto.

Dice P. Herriot y C. Pemberton: "La supervivencia de las empresas depende de su capacidad para crear conocimientos y utilizarlos, lo que sólo se puede hacer gracias a los individuos. Por que sólo los individuos son capaces de prever el futuro y de crearlo. Una empresa no administra sus recursos humanos; Ella es, lo que son sus recursos humanos.

1.4 PRESENTACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE RESPONSABILIDAD INTEGRAL

1.4.1 ANTECEDENTES

La Dirección de Responsabilidad Integral – DRI fue creada por el decreto 2394 del 25 de agosto de 2003, mediante el cual se modificó la estructura interna de ECOPETROL S.A. en una sociedad pública por acciones.

Inició sus actividades el 1 de Enero del 2004, con la ejecución de sus funciones, definidas en el decreto anteriormente mencionado, el establecimiento de los procesos de la cadena de valor, la estructura organizacional, el esquema operacional para la atención a los negocios y la estrategia para la gestión de riesgos en responsabilidad integral.

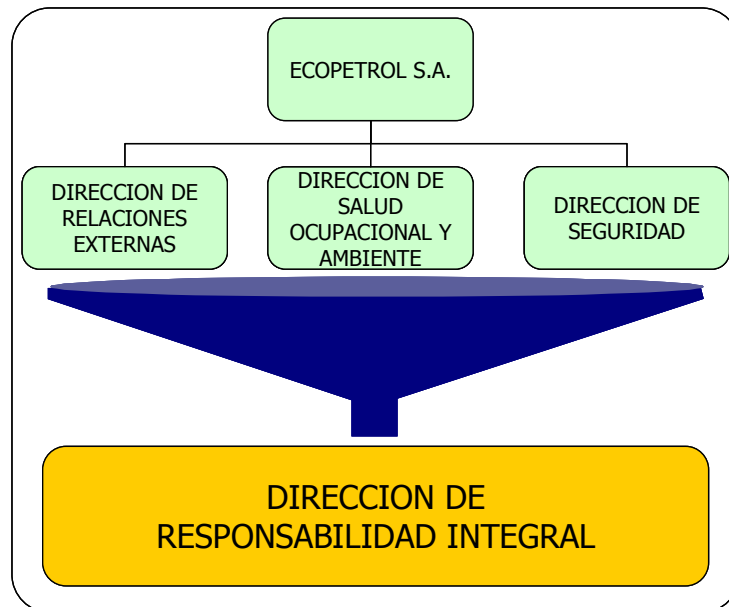
Con la reorganización del 2003 se integró en una sola unidad organizacional la Dirección de Relaciones Externas – DRE, Seguridad DCS y Seguridad Industrial, Ambiente, Calidad y Salud ocupacional – DSA, que agrupó los procesos y la gestión de éstas áreas con la finalidad de asegurar un enfoque integral de gestión del riesgo inherente a los procesos y operaciones de ECOPETROL S.A., desde el direccionamiento estratégico de la empresa.

La función básica de la Dirección de Responsabilidad Integral –DRI, es contribuir con la viabilidad operacional de ECOPETROL S.A., previniendo y mitigando los riesgos del entorno y de las operaciones que pueden afectar a las personas, la comunidad, el ambiente y la propiedad, con un claro enfoque de servicio al cliente. Sus actividades están orientadas a asegurar el monitoreo y análisis de riesgos, la formulación de políticas, estrategias y programas para la prevención y minimización de los mismos, así como el

seguimiento evaluación y control de gestión de responsabilidad integral de la empresa.

La DRI hace parte de la Dirección General de Operaciones, compone el nivel organizacional de soporte integrado y en los procesos de su responsabilidad, debe asegurar la estandarización a lo largo de la organización, la adopción de mejores prácticas, el trabajo multidisciplinario y de equipo para la creación de valor.

Figura 1. Integración de la responsabilidad hacia el riesgo



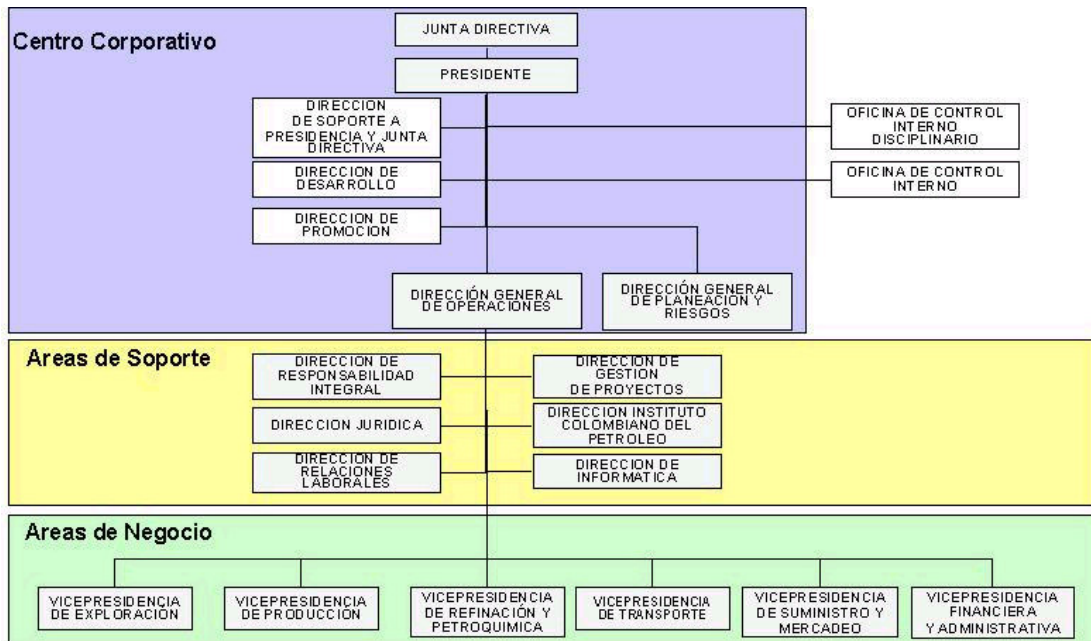
1.4.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La figura 2 ilustra la estructura orgánica que se estableció para ECOPETROL S.A. a partir de la reestructuración que se desarrolló en el año 2003. En la estructura se enmarca un centro corporativo y unas áreas de soporte, las

cuales apoyan la operación desde un enfoque de procesos corporativo que se despliega en la estructura general y orgánica.

Cabe destacar la condición de empresa del estado de ECOPETROL S.A. que a pesar de haber sido transformada y pasar a ser una sociedad por acciones, tiene una regulación legal y contractual a través del gobierno de Colombia.

Figura 2. Estructura Organizacional de ECOPETROL S.A.



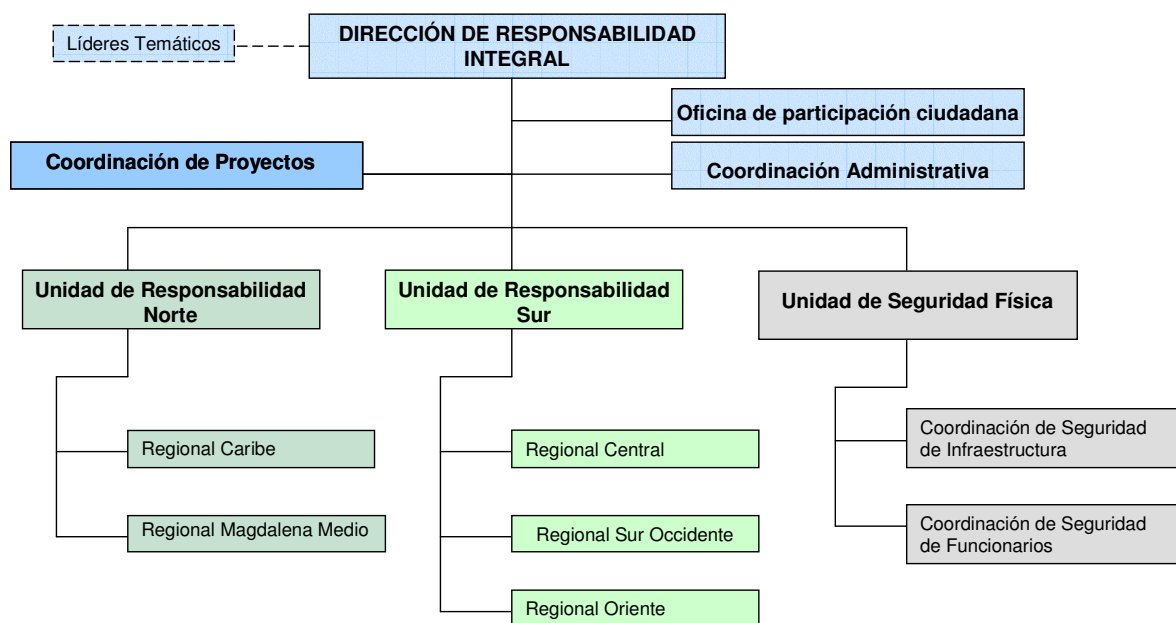
Intranet ECOPETROL S.A., <http://ecored.boq/>

Hacen parte de la gestión del personal, la dirección de desarrollo, de relaciones laborales y de promoción. Desde estas direcciones se establecen estrategias y procedimientos de gestión del talento humano que aplican para todas las áreas de la empresa.

En las direcciones y vicepresidencias de alta complejidad existe un 'cargo conector' el cuál está orientado a gestionar las estrategias y procedimientos necesarios para soportar de manera eficiente la gestión de talento humano de ECOPETROL S.A.

En la figura 3, se muestra la estructura orgánica de la Dirección de Responsabilidad Integral, la cuál obedece a un análisis de procesos desarrollado en el segundo semestre del año 2004 y que aún está en proceso de consolidación de su esquema operacional.

Figura 3. Estructura Organizacional de la Dirección de Responsabilidad Integral



Intranet ECOPELROL S.A., <http://ecored.bog/>

Una de las condiciones claves a la que obedece esta estructura es la distribución geográfica de los negocios de ECOPELROL S.A., los componentes comunes en términos de gestión de riesgos en el nivel

operativo y las necesidades de comunicación entre los clientes (negocios de ECOPETROL S.A.) y la dirección. A Mayo de 2005, la estructura orgánica de la Dirección de Responsabilidad Integral estaba en proceso de diseño y fue hasta julio de 2005 donde se definió y oficializó la estructura propuesta.

A Julio de 2005 la planta de personal directo es de 166 trabajadores, de los cuales el 73% esta asignado a los procesos de gestión de riesgos y 27% a los procesos de direccionamiento estratégico en responsabilidad integral y soporte a la gestión propia de la dirección. La estructura organizacional fue diseñada con un enfoque de procesos y en esta perspectiva, uno de los objetivos de la dirección a corto plazo, es la implementación y certificación de un sistema de gestión de la calidad basado en la norma NTC-ISO 9001:2000, que dé confianza a los clientes y grupos de interés y haga parte de la propuesta de valor para los socios y la comercialización de servicios a otras compañías petroleras que desarrollan sus actividades en Colombia y Latinoamérica.

1.4.3 LÍNEAS GENÉRICAS DE PRODUCTOS DE LA DIRECCIÓN DE RESPONSABILIDAD INTEGRAL

Cuadro 1. Líneas genéricas de servicios de Responsabilidad Integral

Líneas Genéricas de Servicios en Responsabilidad Integral	Productos Genéricos	Subproductos
Direccionamiento de la gestión RI del cliente.	Marco Estratégico de la Gestión RI del Cliente Estructura de análisis, criterios de evaluación del Riesgo Estandarización aplicable RI	Política de RI Objetivos Indicadores y metas Programas de Gestión RI Estructura de análisis y evaluación del Riesgo Estándares y métodos

Líneas Genéricas de Servicios en Responsabilidad Integral	Productos Genéricos	Subproductos
Identificación y monitoreo del riesgo RI	Caracterización del entorno del Proceso/Proyecto/Instalación Levantamiento de riesgos RI y controles existentes Vs. Posibles causas y consecuencias Monitoreo del Riesgo Tecnologías aplicables en RI	Caracterización del entorno del Proceso/Proyecto/Instalación Listado de riesgos y controles existentes Vs. Causas y consecuencias Planes de monitoreo del riesgo y acciones de seguimiento a acciones de intervención Identificación e implementación de tecnologías RI
Evaluación y análisis del riesgo	Matriz de riesgo en RI Vs. Posibles acciones de intervención Mapa de Riesgos en RI Diagnóstico/Evaluación de Riesgos en RI	Matriz de riesgo Vs. Posibles acciones de intervención Mapas de Riesgos Diagnósticos y/o Evaluaciones Auditorias
Intervención del riesgo RI	Matriz de valoración de acciones de intervención Prevención del riesgo Contingencia y/o Emergencia Ejecución del control del riesgo	Matriz de valoración de acciones de intervención del riesgo Planes de intervención Capacitación y/o sensibilización Plan de contingencia y/o emergencia Ejecución de planes preventivos o contingencia

1.4.4 CLIENTES

La gestión de riesgo de ECOPETROL S.A. a través de sus negocios la realiza la Dirección de Responsabilidad Integral. Las operaciones de cada una de las Vicepresidencias, los activos en asociación y los proyectos son sus principales

clientes. En el cuadro 2 se muestran los clientes de la dirección asignados a cada una de las unidades y regionales.

Cuadro 2. Distribución de clientes por unidades y regionales

DISTRIBUCIÓN REGIONAL PROPUESTA PARA LA ATENCIÓN DE CLIENTES						
DRI		VIT		VPR		VRP
		OLEODUCTOS	POLIDUCTOS	DIRECTA	ASOCIADAS	
UNIDAD NORTE	REGIONAL CARIBE				Activos en Asociación Norte (1)	Refinería Cartagena (14 Plantas)
	REGIONAL M/MEDIO			Campo Casabe Campo Cantagallo Campo El Centro Campo Provincia	Activos en Asociación M/Medio	Refinería B/meja (52 Plantas)
UNIDAD SUR	REGIONAL ORIENTE	Planta Banadía Planta Samoré Planta Toledo Planta Oru Planta Ayacucho Planta ODC-ACN Costa Afuera Planta Retiro Planta Coveñas Planta Caño Lirón	Planta Pozos Colorados Planta Baranoa Planta Galán Planta Sebastopol Planta Chimitú Planta La Lizama Planta Cartagena Planta Pto Niño	Campo Tibu-Catatumbo Campo Rio Zulia Campo Cicuco	Activos en Asociación Norte (2)	
	REGIONAL CENTRAL	Planta Miraflores Planta Ponvenir Planta Vasconia Planta Araganey Planta Apiay Planta Monterrey	Planta Pto Salgar Planta Villeta Planta Guaduro Planta Alban Planta Mansilla Planta Pte Aranda Planta Tocancipá Planta Sta. Rosa Planta Terpel - Maraquita Planta Gualanday Planta Neiva	Campo Apiay Campo Castilla	Activos en Asociación Central	
	REGIONAL S/OCCIDENTE		Planta Cisneros Planta Medellín Planta Cartago Planta Yumbo Planta Dagua Planta Buenaventura Planta Parroquia Planta Fresno Planta Herveo Planta Manizales Planta Pereira Planta Mulaló Planta Buga Planta La Pintada	Campo Orito Campo Huila - Tolima Oleoducto Transandino Alisales Oleoducto Transandino Tumaco	Activos en Asociación Sur	

La coordinación de proyectos, que no se encuentra relacionada en la figura tiene asignados todos los proyectos que se encuentran en etapa de desarrollo por ECOPETROL S.A., En el cuadro 3 se relacionan los proyectos que tiene asignada esta coordinación.

Cuadro 3. Clientes asignados a la coordinación de proyectos

Exploración	Producción	Transporte (Actividades configuradas como proyectos)	Refinación	Otros
11 Pozos Exploratorios	68 Pozos en Desarrollo	Líneas: Galán – Salgar; Interconexión Refinerías; Carare – Opón –Lebrija; Occidente/Chirapotó; Occidente/Pumio; Reposición de líneas GPO y GOT.	Plan maestro de desarrollo de la refinería de Cartagena	Traslado de Termogualanday
	Proyectos Específicos regionales	Nuevos Negocios: Reposición de Infraestructura GPO y GOT. Inyección Relevos GPO. HSE Contraincendio Sebastopol – Salgar. Contraincendio Coveñas – Ayacucho. Seguridad GOT – SCI Andina.	GCB: Hidrotratamiento de combustibles	Proyectos Especiales: Gibraltar Suministro y mercadeo
Zona de influencia / Tipo de pozo	Gerencia Regional Central: llanos Orientales	Gerencia Regional Magdalena Medio: Santander, sur de Bolívar	Gerencia Regional Sur: Putumayo, Nariño, Huila – Tolima	Gerencia Regional Norte : Guajira, Norte de Santander, Arauca
Pozos de Exploratorios	2	3	2	4
Pozos en Desarrollo	21	44	3	
Total Pozos	23	47	5	4

2 MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL

2.1 GLOSARIO DE SIGLAS

DRI: Dirección de Responsabilidad Integral.

DDS: Dirección de Desarrollo.

DRL: Dirección de Relaciones Laborales.

DCI: Dirección de informática.

DGP: Dirección General de Planeación y Riesgos.

VEX: Vicepresidencia de Exploración.

VPR: Vicepresidencia de Producción.

VRP: Vicepresidencia de Refinación y Petroquímica.

VIT: Vicepresidencia de Transporte.

VSM: Vicepresidencia de Suministro y Mercadeo.

ECG: Estructura de Control de Gestión.

TBG: Tablero Balanceado de Gestión.

NTC: Norma Técnica Colombiana.

2.2 LA GESTIÓN HUMANA POR COMPETENCIAS, SUS ANTECEDENTES E IMPORTANCIA²

Desde el siglo XV el verbo "competir" significó "pelear con", generando sustantivos como competencias, competidor y el adjetivo competitivo. El concepto de competencia, a pesar de su carácter impreciso e incluso variable según las personas que lo utilizan, se ha impuesto en la literatura sobre gestión empresarial de los últimos diez años. Y no solamente en la literatura: un número cada vez mayor de empresas elabora sistemas de

² Pelegrín Entenza, Norberto. www.monografías.com

referencia por competencias que afectan en la mayoría de las veces a sus mandos, y a veces también a los miembros altamente calificados de su personal. Sin embargo, la noción de competencia es una recién llegada al vocabulario de los psicólogos del trabajo y, más en general, de los gestores de recursos humanos. Hablamos corrientemente de aptitudes, intereses y rasgos de personalidad para representar parámetros según los cuales los individuos difieren unos de otros. Pero, cada vez, con mayor frecuencia, las exigencias de un puesto a cubrir vienen definidas por los superiores en términos de competencias. Las competencias manifiestan la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser, son unidades del conocimiento; son elementos que posee el individuo y son imprescindibles para desarrollar con éxito una actividad.

Existen múltiples y variadas definiciones en cuanto a las competencias. En el caso de los países hispanos se da una dificultad adicional debido a la confusión terminológica, de que el vocablo competencia se asocia, habitualmente, con su significado <<competitivo / comercial>>, o más recientemente el término se liga a los ámbitos de actuación de determinadas instituciones, grupos profesionales o niveles de administración.

2.3 CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DESDE DIFERENTES ENFOQUES TEÓRICOS³

2.3.1 ENFOQUE CONDUCTUAL

A principio de los años 60, el profesor de psicología de la universidad de Harvard, David C. McClelland, propuso una nueva variable para poder entender el concepto de motivación: <<**Performance/Quality**>>, valorando el primer término como la necesidad de logro (Resultados cuantitativos) y el segundo como calidad en el trabajo (Resultados cualitativos).

Este enfoque fue el que indujo a plantearse las posibles vinculaciones entre este tipo de necesidades propias de las personas y el éxito empresarial. De forma paralela se sucedían, uno detrás de otros, los estudios de investigaciones académicas sobre el éxito profesional en el mundo laboral y siempre existía un problema de forma, de fondo o de contenido que evitaba responder de una forma satisfactoria a la pregunta: ¿Qué formación debe poseer la persona adecuada para desarrollar con éxito este puesto?.

En 1973, McClelland demostró que los expedientes académicos y las pruebas de inteligencia por sí solos no eran capaces de predecir con facilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana y, en consecuencia al éxito profesional. Así pues se iniciaron investigaciones centradas en el contenido de los puestos de trabajo y los resultados

³ Guach Castillo, Julia, GESTION BASADA EN COMPETENCIAS EN LAS ORGANIZACIONES LABORALES, Cuba, 2001.

esperados, así como en las características personales de aquellos que estaban desempeñando de una forma excelente la función analizada.

2.3.2 ENFOQUE CONSTRUCTIVISTA

Se puede decir que el constructivismo es el modelo que mantiene que una persona, tanto en los aspectos cognitivos, sociales y afectivos del comportamiento, no es un mero producto del ambiente ni un simple resultado de sus disposiciones internas, sino una construcción propia que se va produciendo día a día como resultado de la interacción de éstos dos factores. En consecuencia, según la posición Constructivista, el conocimiento no es una copia de la realidad, sino una construcción del ser humano, esta construcción se realiza con los esquemas que la persona ya posee (conocimientos previos), o sea con lo que ya construyó en su relación con el medio que lo rodea.

En definitiva, todo aprendizaje constructivo supone una construcción que se realiza a través de un proceso mental que conlleva a la adquisición de un conocimiento nuevo, Pero, en este proceso no es sólo el nuevo conocimiento que se ha adquirido; sino sobre todo, la posibilidad de construirlo y adquirir una nueva competencia que le permitirá generalizar, es decir, aplicar lo ya conocido a una situación nueva.

2.3.3 ENFOQUE FUNCIONALISTA

Nace en Inglaterra en 1980. Es la base para la construcción de normas de competencia laboral, para la certificación por competencias. Señala lo que la persona debe hacer o estar en capacidad de hacer, con un resultado que debe evidenciarse en la acción. Se basa en análisis sectoriales y diseño de mapas funcionales esenciales en términos de actividades. Facilita comprender las relaciones entre el sistema y su entorno. Las competencias

se establecen a partir de las funciones esenciales del individuo que contribuyen significativamente en los resultados deseados.

Para establecer las competencias se comparan las diversas relaciones que se producen en la organización laboral, entre los resultados de los trabajadores y sus habilidades, conocimientos y actitudes. Se busca identificar los elementos relevantes para la solución de los problemas. Los objetivos y funciones de la empresa se formulan en términos de su relación con el entorno: mercado, tecnología, relaciones sociales e institucionales. Si bien es importante atender a las funciones antes mencionadas, el hecho de analizar dichas funciones y no las competencias humanas, es una limitación del enfoque.

2.3.4 ENFOQUE COGNITIVO

Las competencias son atribuidas a la actividad cognoscitiva tomando el concepto de N. Chomsky en el campo de la lingüística quien la define como "capacidad y disposición para la actuación y la interpretación". Por otro lado, al identificar las competencias y sus indicadores se basa en la Taxonomía de N. Bloom (1986), realizada por el autor para categorizar el conocimiento.

El hecho de enmarcar el análisis de las competencias humanas sólo en el conocimiento y la actuación, sin tener en cuenta otros recursos personales y el entorno en el que el individuo actúa, constituye una limitación de este enfoque.

2.3.5 ENFOQUE HERMENÉUTICO REFLEXIVO (CRÍTICO)

Este enfoque, conjuntamente con el Constructivista y humano, requieren la mayor atención en tanto cobran en nuestros días, una relevancia extraordinaria a luz de los nuevos paradigmas de desarrollo humano en las organizaciones. En este enfoque se desarrolla el modelo del profesional reflexivo. La competencia es vista como: "una habilidad relacionada con el conocimiento puesto en práctica en condiciones de reflexión conjunta" La formación de la persona crítica y reflexiva, el aprendizaje significativo e innovador en condiciones de co-operación, el co-protagonismo del que aprende y enseña, el desarrollo de competencias fundamentales, transferibles y transversales, entre otros, son aspectos esenciales de este significativo enfoque.

2.3.6 ENFOQUE HUMANISTA

Aquí se habla del desarrollo integral humano y se refiere a la formación de la persona reflexiva, creativa e íntegra. La competencia es concebida como habilidades humanas generales que se forman a partir del potencial que tiene la persona en su relación con el entorno.

La distinción de los presupuestos de cada uno de este enfoque resulta de vital importancia. Esto no significa, que se deba enfatizar solamente en uno de ellos, en la reflexión sobre el tema y mucho menos para crear y ejecutar un sistema de gestión por competencia. Un solo paradigma no resuelve el problema de la formación profesional.

2.4 EVALUACIÓN Y FORMACIÓN EN LOS MODELOS DE GESTIÓN HUMANA POR COMPETENCIAS⁴

Los tradicionales procesos de formación pueden presentar uno o más de los siguientes aspectos críticos:

- Que se orienten por la capacidad de oferta de la institución oferente. Esta capacidad se desarrolla y consolida con el tiempo y se expresa en su capacidad instalada en máquinas, equipos, materiales didácticos y en el estado de formación, conocimientos y actualización de sus docentes;
- Que ofrezcan formación en especialidades o áreas de trabajo en las cuales no exista una demanda cierta o cuyos contenidos no coincidan con las rápidamente cambiantes características de los empleos;
- Que no permitan el reingreso y la actualización de los trabajadores de acuerdo con los cambios en tecnología y aplicación de conocimientos que se van dando; y
- Que no faciliten el acceso por razones de tiempo o ubicación física.

Ante estas circunstancias, la introducción del enfoque de competencia laboral ha significado para la formación una vía para la actualización y el acercamiento a las necesidades del ambiente empresarial. Una de las más usuales críticas a los sistemas de formación radica en su alejamiento de las reales y cambiantes necesidades del trabajo. Este debate le impone a la formación, el desafío de ser capaz de superar un papel preponderantemente transmisor de conocimientos y habilidades para

⁴ Guach Castillo, Julia, GESTION BASADA EN COMPETENCIAS EN LAS ORGANIZACIONES LABORALES, Cuba, 2001.

asumir el de generar competencias, capacidades laborales, adaptación al cambio, raciocinio, comprensión y solución de situaciones complejas.

Cuando la formación se orienta no solo con base en perfiles de competencias previamente identificados, sino que también organiza procesos de enseñanza/aprendizaje orientados a la generación de saber, saber hacer y saber ser, y su movilización para enfrentar nuevas situaciones, entonces se estará ante un proceso de formación basada en competencias.

2.5 LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y LA GESTIÓN DE CALIDAD ⁵

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

En el apartado 6.2 de la NTC ISO 9001:2000 “Recursos Humanos” dice “el profesional que realice trabajos que afecten a la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas”. Si buscamos el significado del término habilidades en el diccionario de la lengua: Habilidad: cualidad de hábil, Hábil: Capaz,

⁵ <http://www.improven-consultores.com/>

dispuesto para el manejo de cualquier ejercicio, oficio o ministerio. Asimilando este concepto a competencias, la definición clásica de este concepto es la de los autores Spencer y Spencer: "Competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad superior en un trabajo o situación".

Esta metodología le permitirá definir los puestos de acuerdo a los esquemas tradicionales, incluyendo –adicionalmente- las competencias requeridas para ser exitoso en ese puesto de trabajo, es decir, las "habilidades" que se requieren, además de la formación y experiencia para ser eficaces (hábiles) en el puesto de trabajo.

En el apartado 6.2.2.2 de la NTC ISO 9001:2000, Toma de conciencia y formación entre otras cosas dice: "El objetivo es proporcionar al personal los conocimientos y habilidades que junto con la experiencia, mejoren su competencia". La metodología de Gestión de Recursos Humanos prevé la evaluación de las competencias de las personas y por último el desarrollo de las mismas.

En síntesis, una buena manera de cumplir con estos puntos, que son requeridos para la certificación en las Normas ISO 9000, es la implementación conjunta con un programa general de calidad, un sistema de gestión de recursos humanos por competencias, en especial lo referido a sus subsistemas de descripción de puestos, selección, evaluación y desarrollo (capacitación y entrenamiento).

2.6 INTRODUCCIÓN AL TABLERO BALANCEADO DE GESTIÓN (TBG) ⁶

El Tablero Balanceado de Gestión - TBG es un modelo de gestión que permite describir una estrategia de negocio en objetivos e indicadores de actuación, involucrando a todos los niveles de la organización, logrando focalizar y alinear las actividades e iniciativas de todos en el logro de la estrategia. El TBG es el medio y la herramienta para llevar una organización a una situación deseada por el equipo directivo, convirtiendo la visión y la estrategia en objetivos operacionales que direccionen el comportamiento y el desempeño.

El TBG traduce a la estrategia del negocio a través de un modelo integrado de cuatro perspectivas o dimensiones:

- **Perspectiva financiera:** En esta perspectiva, los ejecutivos identifican los objetivos financieros que se espera de la organización en un periodo determinado de tiempo. Los objetivos financieros definen los resultados finales que se espera de la estrategia, indicando si su puesta en práctica y ejecución están contribuyendo al mínimo aceptable impuesto por los accionistas.
- **Perspectiva del cliente:** En la perspectiva del cliente los directivos identifican los segmentos del mercado en los que han decidido competir. También establece la propuesta de valor que se entregara al cliente en base a los atributos del producto o servicio, como la imagen de marca que tiene la empresa ante los clientes y el tipo de relación que mantiene con ellos.

⁶ Información tomada de Aprendiendo Balanced Scorecard. www.symnetics.cl

- Perspectiva de procesos Internos: En la perspectiva de procesos internos, los ejecutivos identifican procesos claves donde la organización debe ser excelente para llegar con una propuesta de valor que cubra las expectativas del cliente.
- Perspectiva aprendizaje y desarrollo: En la perspectiva de aprendizaje y desarrollo los ejecutivos identifican las habilidades y competencias necesarias del personal para crear un clima de apoyo al cambio, a la innovación y al crecimiento de la organización. Esta dimensión incluye las necesidades de información que debemos desarrollar para apoyar el clima de acción.

2.6.1 RELACIÓN DE CAUSA Y EFECTO DEL TBG

A estas alturas parece evidente que la idea de “utilizar indicadores tanto financieros como no financieros” tiene al menos cien años, y la idea de “combinarlos para hacer el seguimiento de los procesos estratégicos” tiene casi la misma edad que el concepto de estrategia, es decir: 40 años. Entonces, ¿qué tiene de nuevo el TBG? La respuesta es sencilla: la diferencia radica en la forma en la que se seleccionan los indicadores y la relación que se plantea entre cada uno de ellos.⁷

El TBG se convierte en un modelo de gestión estratégico totalmente integrado y relacionado, al describir de manera clara la lógica natural de causa y efecto que tienen las actividades en los diferentes niveles de una organización. Por ejemplo, en la medida que identifiquemos y desarrollemos las habilidades y competencias del personal (Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo), tendremos unos procesos claves ejecutados de manera eficiente

⁷ Davila, Antonio, IESE Business School.

(Perspectiva de Procesos Internos), logrando satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes (Perspectiva del Cliente), objetivo que se reflejara directamente en las metas financieras, (Perspectiva Financiera). De esta manera, logramos que las hipótesis de la estrategia sean consistentes en todos los niveles de la organización.

3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA DIRECCIÓN DE RESPONSABILIDAD INTEGRAL

3.1 ANÁLISIS EXTERNO

La Dirección General de Planeación llevó a cabo un proceso de análisis del entorno externo e interno, con el propósito de determinar los principales eventos que podrían influenciar el negocio durante el periodo 2005-2010. Para esto se tomó como referencia cuatro dimensiones:

Cuadro 4. Análisis Externo de la DRI

ANÁLISIS EXTERNO		
Dimensión	Organizacional	Gestión RI
Político	<p>Predominio político de los Estados Unidos, incertidumbre geopolítica en Medio Oriente, Competencia por recursos: Petróleo y agua, Estado Colombiano Fortalecido en lo político y en seguridad, reducción del estado.</p>	<p>Necesidad de fortalecer la gestión del riesgo en los aspectos de Responsabilidad Integral realizada por ECOPETROL S.A., especialmente en lo relacionado con la gestión de seguridad Física, ya que el país bajo su gobierno actual se encuentra desarrollando un plan exhaustivo de seguridad nacional, orientado entre otros, a la prevención de actos terroristas que frente al negocio viene desde</p>

ANÁLISIS EXTERNO		
Dimensión	Organizacional	Gestión RI
		hace años atrás afectando la integridad de las operaciones exploratorias, de producción, transporte y refinación de hidrocarburos.
Económico	Expectativas de crecimiento económico mundial, (Recuperación USA), Desarrollo de Rusia, China e India, acuerdos comerciales multilaterales: TLC, CAN MERCOSUR, ALCA, Mayor requerimiento de productividad en Latinoamérica, Recuperación Económica Nacional.	La necesidad de ser competitivos en la industria, estandarizando procesos y asegurando el conocimiento, hacen que ECOPETROL emprenda una estrategia especial encaminada a fortalecer su rol comercial y de servicio al cliente, más que un rol estatal, soportándose en un modelo de gestión único e integral que incluye la gestión HSEQ.
Social	Restricciones ambientales, Terrorismo. Mayor Responsabilidad social en Colombia, baja el desempleo en Colombia.	La necesidad nacional de realizar mayor inversión social, los índices de desempleo y desplazamiento poblacional, hacen que la gestión social tome un nivel de relevancia considerable y crítico para la empresa.
Tecnológico	Procesamiento paralelo-	La necesidad de

ANÁLISIS EXTERNO		
Dimensión	Organizacional	Gestión RI
	Interpretación sísmica, era de la información/conocimiento, comunicaciones, Biocombustibles, Dieselización.	mantener viables las operaciones de la empresa hacen que la gestión del aspecto ambiental sea igualmente relevante para la empresa sobre todo cuando debemos superar entre otras barreras, las restricciones ambientales y la necesidad de incursionar en tecnologías limpias e innovadoras como lo pueden ser los Biocombustibles.

3.2 ANÁLISIS INTERNO

Además del análisis externo, la Dirección General de Planeación realizó un análisis interno el cual se analizó y desplegó al interior de la dirección de responsabilidad integral y su gestión.

Cuadro 5. Análisis Interna de la DRI

ANÁLISIS INTERNO		
Dimensión	Organizacional	Gestión RI
Procesos	Atomización, Duplicidad y múltiples prácticas, No existe un solo dueño de	Desarticulación entre las áreas DRI y los negocios de ECOPETROL, escasez

ANÁLISIS INTERNO		
Dimensión	Organizacional	Gestión RI
	proceso "Accountability" débil, ausencia de reglas de juego, Altos costos de operación	de directrices en la gestión RI, con algunas excepciones en la temática HSEQ, Dualidad de normas en algunas de las temáticas RI. Gestión RI en ocasiones reactivas, Metodologías no unificadas en las temáticas RI
Estructura	No ajustada a una empresa integrada, Ausencia de modelo de gobierno, ausencia de un esquema de operación claro, de límites de actuación y mecanismos de integración. Ausencia de medidas de desempeño y control de gestión.	El flujo de información relacionada con la gestión RI, necesario para la toma de decisiones y la ejecución de acciones preventivas y correctivas es inadecuado, la gestión RI ha sido muy estratégica y poco operativa. Escaso seguimiento a los resultados de la gestión RI y a su efectividad. Solicitud excesiva de reportes en la gestión RI y no unificados.
Gente y cultura	Tendencia a evadir riesgos y responsabilidades, falta orientación a resultados y sentido de pertenencia, debilidad en liderazgo, trabajo en equipo y	Personal especializado en algunas de las temáticas RI, deficiente formación integral en RI, reuniones excesivas y poco efectivas.

ANÁLISIS INTERNO		
Dimensión	Organizacional	Gestión RI
	procesos de comunicación	
Tecnológico	Múltiples tecnologías fuera de estándares, subutilizadas y con alto costo de soporte, sistemas de información desintegrados, no compatibles, ni escalables, falta información confiable y oportuna.	Existen limitaciones de recursos y de capacidad en la gestión RI. El uso de los recursos humanos, tecnológicos y económicos, no obedece a criterios de optimización.

3.3 ANÁLISIS DOFA

La Dirección de Responsabilidad Integral por medio de la coordinación administrativa, realizó un análisis cualitativo mediante la aplicación de entrevistas de profundidad a los negocios, con el propósito de identificar la percepción del riesgo por parte de los negocios de ECOPETROL S.A., identificar problemas con el esquema operacional actual e identificar sus necesidades y expectativas frente a los servicios RI en términos de calidad, oportunidad y costos, entre otros.

A partir de los análisis realizados y de acuerdo con la gestión realizada hasta el momento se obtuvo el siguiente diagnóstico DOFA:

Cuadro 6. Análisis DOFA

ANÁLISIS DOFA	
DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> Desarticulación entre las áreas DRI y los negocios de ECOPETROL S.A. La Gestión RI ha sido muy estratégica y 	<ul style="list-style-type: none"> Existencia de políticas corporativas en las temáticas RI. Gestión proactiva en la temática

<p>poco operativa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existen limitaciones de recursos y de capacidad en la gestión RI • Escasez de directrices en la gestión RI con algunas excepciones en la temática HSEQ. Dualidad de normas en algunas de las temáticas RI. • Gestión RI en ocasiones muy reactiva. • El uso de los recursos humanos, tecnológicos y económicos, no obedece a criterios de optimización. • El flujo de información relacionada con la gestión RI necesario para la toma de decisiones y la ejecución de acciones preventivas y preactivas es inadecuado. • Escaso seguimiento a los resultados de la gestión RI y a su efectividad. • Diagnósticos en algunas temáticas RI desactualizados. • Metodologías no unificadas en las temáticas RI. • Solicitud excesiva de reportes en la gestión RI y no unificados. • Reuniones excesivas y poco efectivas. • Personal especializado en algunas de las temáticas RI, deficiente formación integral en RI. • Mayor relevancia asignada a algunas temáticas RI. • Gestión Social enfocada a la relación pública, no refleja la contribución al negocio de ECOPETROL S.A. • NO hay efectividad en la gestión de seguridad frente al resultado del hurto de combustible, falta labor de inteligencia. 	<p>social, la cual es percibida como una inversión y no como un gasto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La gestión de la relación con la comunidad en áreas muy complicadas es muy reconocida. • Capacidad de convocatoria en la realización de encuestas de calidad y satisfacción de clientes. • Alta capacidad de gestión, ante autoridades ambientales, buenas relaciones con corporaciones y grupos de interés. • Claridad del hacer en las áreas DRI. • Manejo efectivo de planes de contingencia ambiental • Personal competente para el monitoreo y control de incidentes en temas de Responsabilidad integral • Profesionales DRI reconocidos por su competencia técnica "Know How" en los temas RI y en el manejo de sistemas de gestión. • Se cuenta con amplio conocimiento y experiencia en el manejo de la situación de seguridad de todo el país. • Disponibilidad oportuna de información sobre la temática de seguridad a escala regional. • Infraestructura adecuada para la gestión de seguridad física y de vigilancia.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • La DRI como única unidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Probabilidad de no obtener resultados

organizacional dentro de ECOPETROL S.A. que define políticas, estrategias, procesos y planes de gestión RI.

- La necesidad de mejorar resultados en la gestión de seguridad física, mediante el establecimiento de convenios con la fuerza pública.
- La necesidad de unificar metodologías en cada temática RI.
- La necesidad de ECOPETROL S.A. de capturar nuevos negocios apalancándose en la ventaja competitiva de la gestión RI.
- La implementación de sistemas de gestión HSEQ en las áreas operativas de ECOPETROL S.A.
- La disponibilidad de contratistas certificados de apoyen la prestación de la gestión RI, que la operación de los negocios de ECOPETROL S.A. demanda.
- La viabilidad actual de ofrecer servicios RI a terceros, adicional a las intenciones del sector, de realizar alianzas estratégicas con ECOPETROL S.A.
- El nuevo esquema de corresponsabilidad por los resultados en el control del riesgo RI, entre DRI y los negocios de ECOPETROL S.A.

efectivos en el control del riesgo RI, porque los negocios y/o clientes no asuman su nivel de responsabilidad.

- La operación considera importantes pero no urgentes las solicitudes para la gestión RI.
- Mayores restricciones ambientales y de ley.
- Inestabilidad regulatoria, política y de orden público.
- Esquemas contractuales poco eficaces y demasiado rígidos en ECOPETROL S.A.
- La seguridad jurídica para los funcionarios de la empresa en los aspectos RI, no está garantizada.
- El cliente pronto podrá escoger otras alternativas. La encuesta corporativa de satisfacción actual es preocupante.

3.4 GESTIÓN ESTRATÉGICA CORPORATIVA

La Misión, Visión, Principios y Valores de ECOPETROL S.A. son definidas de manera corporativa en un proceso de formulación liderado por la Dirección Planeación y Riesgos – DGP y constituye el marco estratégico común a todas las unidades de la empresa. El proceso de planeación estratégica esta definido por el proyecto Sensor e involucra el subproceso FE-020: Diseño

de la estrategia de negocios y en particular la actividad FE-020-030: Revisión de la misión, visión y estrategias vigentes.

3.4.1 MISIÓN

Maximizar el valor de la empresa 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 de personal y actuando con responsabilidad social y ambiental.

3.4.2 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.

3.4.3 PRIORIDADES ESTRATÉGICAS PARA ECOPETROL S.A.

- FORTALECER la empresa para prepararla para un mercado abierto.
- Mejorar la COMPETITIVIDAD de los procesos y productos para reforzar el valor entregado al cliente y el desempeño de la empresa.
- Asegurar su SOSTENIBILIDAD en el largo plazo, consolidando sus ventajas competitivas, buscando posicionarse en nuevos negocios y nuevos mercados y asegurando el continuo reemplazo de las reservas, la lealtad de sus clientes y la innovación.

3.4.4 DIRECTRICES ESTRATÉGICAS

Cuadro 7. Alineación Estratégica Corporativa y Directiva

Directrices Estratégicas de ECOPETROL S.A. Vs. DIRECCIÓN DE RESPONSABILIDAD INTEGRAL			
ECOPETROL S.A.		DIRECCIÓN DE RESPONSABILIDAD INTEGRAL	
Fortalecer la empresa para prepararla para un mercado abierto (Hasta 2005)	Mejorar el desempeño en confiabilidad	Fortalecimiento (Hasta 2005) – Mejoramiento operacional de los negocios.	Realizar la gestión con enfoque de riesgo para establecer los mecanismos de prevención y mitigación.
	Plan agresivo de inversiones en reposición		Responsabilidad social apalancando la cadena de valor del negocio.
	Plan de inspecciones y mantenimiento de equipo mayor		Apoyar la excelencia en la gestión, promoviendo el modelo premio Colombiano a la calidad.
	Completar implementación de los conceptos, herramientas y metodologías de la integridad operativa.		
Mejorar la competitividad de los procesos y productos para reforzar el valor entregado al cliente y el desempeño de la empresa (Hasta 2007)	Alcanzar a los mejores de Latinoamérica.	Competitividad (hasta 2007) – Hacer de ECOPETROL un buen socio y vecino.	Agregar valor a los socios de negocio mediante la gestión RI.
	Alcanzar beneficios por US\$110 Millones al año de las propuestas de mejoramiento (2006).		Análisis de los riesgos geopolíticos en las áreas donde ECOPETROL desea invertir
	Iniciativas para mejorar		Aumentar la rentabilidad del

Directrices Estratégicas de ECOPETROL S.A. Vs. DIRECCIÓN DE RESPONSABILIDAD INTEGRAL

ECOPETROL S.A.		DIRECCIÓN DE RESPONSABILIDAD INTEGRAL	
	integralmente el desempeño: Financiero, clientes, HSE. Confiabilidad y gente.		negocio por aplicación de mecanismos de desarrollo limpio.
Asegurar su Sostenibilidad en el largo plazo, consolidando sus ventajas competitivas, buscando posicionarse en nuevos negocios y nuevos mercados y asegurando el continuo reemplazo de las reservas, la lealtad de sus clientes y la innovación (Hasta 2010).	Calidad y posicionamiento en Latinoamérica (2010)	Sostenibilidad (Hasta 2010) – RI un servicio compartido de la industria.	Ofrecer servicios al sector petrolero.
	Sostener las buenas prácticas y los beneficios económicos del programa de optimización y sensor.		
	Aumentar la conversión y rentabilidad de las refinerías.		Cambio de servicios por reservas, bonos ambientales.
	Optimizar la logística operacional de la cadena de Downstream.		
	Promover el desarrollo de la petroquímica y otros productos (parafinas).		
	Cumplir la regulación de calidad de combustibles.		
Grandes Iniciativas (Iniciativas 2020)	Optimización del negocio de refinación	Factores Críticos de éxito	Desarrollar competencias claves del recurso humano
	Plan maestro de desarrollo de la refinería de Cartagena e Hidrotratamiento de la refinería		Sistema de gestión orientado al cliente y al mercado

Directrices Estratégicas de ECOPETROL S.A. Vs. DIRECCIÓN DE RESPONSABILIDAD INTEGRAL

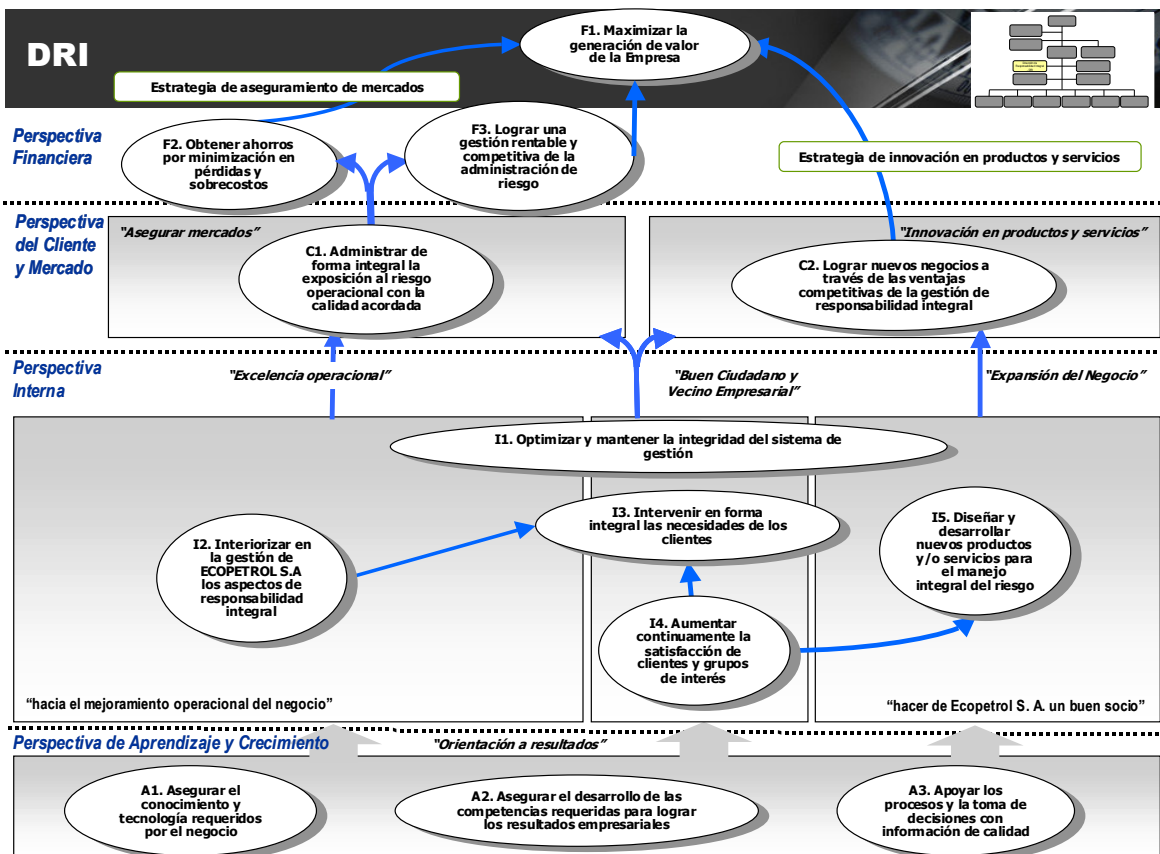
ECOPETROL S.A.		DIRECCIÓN DE RESPONSABILIDAD INTEGRAL	
	de Barrancabermeja.		
	PIDIR – Plan integrado de inversiones de Refinación 2008-2020.		Promoción de la innovación y creatividad en los procesos

3.4.5 DESPLIEGUE ESTRATÉGICO

La figura 4 ilustra el mapa estratégico de la Dirección de Responsabilidad Integral. La DRI ha establecido una serie de objetivos estratégicos mediante la aplicación del Tablero Balanceado de Gestión – TBG. Metodología adoptada corporativamente para desplegar la estrategia corporativa en todas las áreas de la empresa.

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

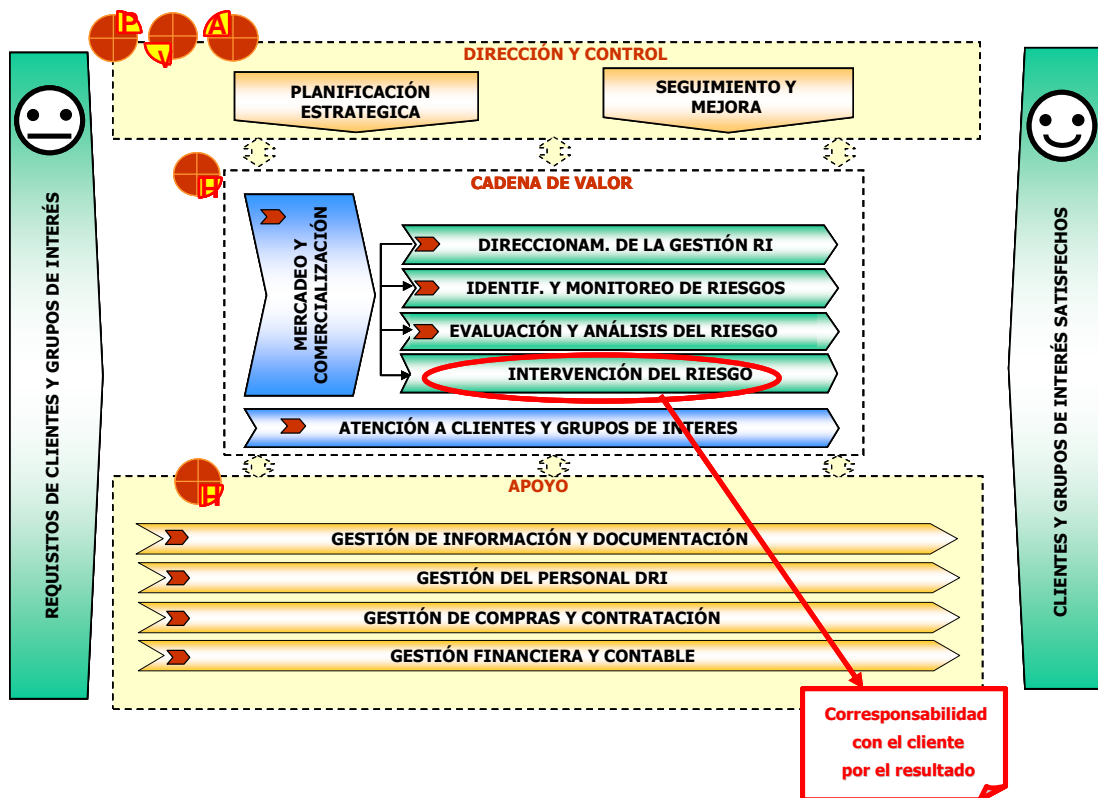
Figura 4. Mapa Estratégico de la DRI



3.4.6 DIRECCIONAMIENTO OPERATIVO.

El mapa de procesos para la gestión del riesgo en aspectos de responsabilidad integral (RI), ha sido construido bajo el enfoque de procesos y la aplicación del ciclo de mejoramiento continuo del PHVA (planear, hacer, verificar, actuar); el mapa incluye la cadena de valor y los procesos de dirección y apoyo, que asegurarán el funcionamiento adecuado de la Dirección de Responsabilidad Integral. La cadena de valor de dicho mapa, incluye inicialmente el proceso de mercadeo y comercialización del servicio, el proceso de direccionamiento RI que busca asegurar una gestión del riesgo RI unificada y coherente, los procesos de identificación, monitoreo, evaluación, análisis e intervención del riesgo RI, el proceso de atención a clientes y grupos de interés.

Figura 5. Mapa de procesos



Los procesos incluidos en el mapa son de responsabilidad de la DRI, no obstante, en lo relacionado con el proceso de "Intervención del riesgo", éste se manejará con nuestros clientes bajo un esquema de "corresponsabilidad por el resultado". Con base en el mapa de procesos se han desarrollado las actividades necesarias para el establecimiento del plan de negocio de la gestión DRI, y se desarrollará la estandarización de los procesos y el establecimiento de los procedimientos requeridos para la gestión del riesgo en aspectos de responsabilidad integral. En la Figura 5 se muestra el mapa de procesos establecido para la dirección de responsabilidad integral.

Se determinaron las actividades necesarias para la transformación de los elementos de entrada en los resultados u objetivos previstos del proceso; además de esto, se definieron los elementos de entrada y salida. Se identificaron los recursos, (recurso humano, infraestructura), necesarios para la operación eficaz de cada uno de los procesos.

4 ESQUEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADO EN UN ENFOQUE DE PROCESOS

4.1 GENERALIDADES

Para el desarrollo sustentable de las organizaciones laborales la exigencia fundamental está en asumir la gestión del talento humano. Esto requiere que ellas se enfrenten a nuevos desafíos, entre los que se encuentran: la conversión de dichas organizaciones laborales en organizaciones aprehendientes, la gestión del cambio de cultura laboral, la que tiene lugar al mismo tiempo en que se producen los cambios en la organización, así como la obligación de desarrollar tanto a la institución como a las personas.

La implementación de un sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2000 es una decisión estratégica que han tomado muchas organizaciones alrededor del mundo, esta implementación enmarca la decisión de adoptar una serie de principios que soportan la efectividad del modelo de gestión, que son:

- Organización orientada al cliente
- Liderazgo
- Participación del personal
- Enfoque basado en procesos
- Enfoque de sistema para la gestión
- Mejora Continua
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones
- Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor

El talento humano de la organización es la pieza fundamental que soporta la adopción de los principios de un sistema de gestión de la calidad, por lo cual la

gestión sistemática del talento humano es fundamental para conseguir la excelencia empresarial.

En el enfoque de procesos y la gestión del talento humano, es importante unir la estrategia a los procesos y eso lo conseguimos uniendo los indicadores de los procesos a los objetivos estratégicos de la compañía. Esta relación causa efecto se puede desarrollar con herramientas como el mapa estratégico del Tablero Balanceado de Gestión. Esta herramienta es clave para conseguir el éxito de la organización. También es muy importante para definir los indicadores objetivo, es decir, los objetivos y la visión que definimos para cada uno de los procesos y que nos servirán para focalizar los esfuerzos del talento humano y la mejora continua. Definir objetivos para los indicadores y establecer las competencias clave como base para el desarrollo del personal, es indispensable para el proceso de mejora continua y la formación del personal.

4.2 COMPATIBILIDAD CON EL ENFOQUE DE LA NTC-ISO 9001:2000

Este enfoque de gestión del talento humano esta alineado con los principios aplicables a la gestión del talento humano de un sistema de gestión de la calidad, con la finalidad de aumentar su aplicabilidad y coherencia, para asegurar la alineación y la manera como se gestiona la organización.

4.3 CONSIDERACIONES PREVIAS (PREMISAS)

Definir el mapa de procesos de la compañía analizando los procesos claves (es decir los que más impacto tienen sobre los resultados de la organización), sirve para identificar e interrelacionar los procesos, ya que éste es el primer paso para poder comprenderlos y mejorarlos. Esta gestión de procesos previa o como análisis preliminar a la gestión del talento humano determina un punto de partida coherente que asegura la gestión del talento humano, alineada con la gestión estratégica de la organización. Definir objetivos para los indicadores es

indispensable para el proceso de mejora continua, ya que si no se sabe donde se quiere llegar difícilmente se escoja bien el camino. Se debe crear equipos para trabajar en cada uno de los procesos buscando involucrar al máximo todas las personas con la formación y comunicación interna necesaria.

Aunque está implícito dentro de los conceptos de mejora continua, es importante destacar que esto llevará a un continuo trabajo de seguimiento y control de los procesos para conseguir su optimización y control. En cuanto a los procesos que tienen oportunidades de mejora, en cualquier proceso en el que existan intercambios de información, el impacto de las nuevas tecnologías es muy importante.

4.4 CONSIDERACIONES ESPECIALES

Dadas las condiciones de empresa estatal de ECOPETROL S.A., existe una legislación y normatividad que controla y regula la gestión de la empresa; esto obliga, a generar una serie de funciones y responsabilidades propias de ésta condición y que de alguna manera exigen un despliegue de gestión, dentro de un marco legal regulado.

4.5 DESPLIEGUE DEL ESQUEMA

Para que una organización funcione de manera eficaz, requiere identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre si. Una actividad que utiliza recursos y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión, puede denominarse como "enfoque basado en procesos".

La planificación estratégica y su despliegue, los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su interacción son elementos de entrada para la gestión del talento humano.

Figura 6. Esquema de gestión del talento humano



En la figura 6 se muestra de manera general el esquema de gestión del talento humano requerido para soportar la identificación, evaluación y desarrollo del talento humano de una organización.

4.5.1 IDENTIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO REQUERIDO

La identificación de los recursos necesarios para que los procesos claves establecidos en el mapa puedan ser llevados a cabo, se determinan dependiendo de la naturaleza del negocio y del producto (bien o servicio) que se pretenda llevar al mercado. Herramientas orientadas a establecer los recursos en términos de materiales, maquinaria y equipos, tiempo, tecnología y talento humano, utilizadas para tal fin, son: Los análisis de métodos y tiempos, análisis del valor, análisis de cargas de trabajo, entre otras.

4.5.2 IDENTIFICACIÓN DE ROLES Y RESPONSABILIDADES

El análisis funcional es un enfoque de trabajo para acercarse a las competencias requeridas y los roles de los cargos mediante una estrategia deductiva. Se inicia estableciendo el propósito principal de la función productiva o de servicios bajo análisis y se pregunta sucesivamente qué funciones hay que llevar a cabo para permitir que la función precedente se logre. Es ideal realizarlo con un grupo de trabajadores que conozcan la función analizada. Su valor como herramienta parte de su representatividad.

Este es un método de cuestionamiento y de enfoque que permite la identificación del propósito clave de la subárea de desempeño, como punto de partida para enunciar y correlacionar las funciones que deben desarrollar las personas para lograrlo. Para detectar los elementos de competencia que se presentan en una actividad productiva compleja, como las que normalmente se evidencian en las organizaciones productivas, se cuenta con el análisis de las funciones o análisis funcional.

El análisis de las funciones tiene la finalidad de identificar aquellas que son necesarias para el logro del propósito principal, es decir, reconocer –por su

pertinencia– el valor agregado de las funciones. El resultado del análisis se expresa mediante un mapa funcional o árbol de funciones.

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

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

El proceso de desagregación (desglose) de las funciones se hace siguiendo el criterio de causa-efecto. Al realizar el desglose se debe verificar lo que debe lograrse para alcanzar el resultado descrito en la función que está siendo desagregada.

4.5.3 IDENTIFICACIÓN DE REQUISITOS

Lo que requiere saber, saber hacer y estar el talento humano de una organización, son los requisitos que deben poseer las personas que van a desempeñar un cargo en la organización. Estos requisitos en términos de educación, formación, habilidades y experiencia son los parámetros necesarios para establecer el perfil requerido por los cargos de una organización. La determinación de estos requisitos se debe apoyar y soportar en los roles y responsabilidades los cuales deben cumplir; para esto, la determinación de elementos de competencia como herramienta de apoyo para determinarlos puede ser un mecanismo confiable, claro y coherente.

4.5.3.1 Sistema de Formación Para el Trabajo-Sena Colombia⁸

Para mejorar la oferta educativa nacional el SENA asume la responsabilidad, establecida en el Decreto 249 de 2004, de liderar en el país el Sistema Nacional de Formación para el Trabajo. Además, el Gobierno nacional a través del CONPES, Documento 2945, le encomienda al SENA adecuarse para la competitividad y liderar la construcción de un sistema que articule toda la oferta educativa técnica, pública y privada, para regularla y potenciarla. Para ello definió como estrategia, la constitución de mesas sectoriales en las que convergen voluntariamente gremios, empresarios, sector público, organizaciones de trabajadores, centros de investigación y oferentes educativos, con el objetivo de definir las áreas prioritarias de atención, elaborar normas de competencia laboral y mejorar la gestión del talento humano en las empresas a partir de procesos de certificación del desempeño.

Fue así como a finales de 1997, se conformaron las primeras mesas sectoriales, Figura 7, en sectores considerados estratégicos para el país, y en aquellos involucrados por el Gobierno Nacional dentro de los acuerdos de competitividad exportadora. Colombia cuenta en la actualidad con 55 mesas sectoriales, conformadas por gremios, empresarios, entidades educativas, organismos de gobierno, organizaciones de trabajadores y centros de investigación, que conjuntamente con los centros de formación del SENA, han contribuido a la elaboración de caracterizaciones, mapas funcionales, normas de competencia laboral y titulaciones.

⁸ Tomado de <http://www.sena.gov.co/>

Figura 7. Mesas sectoriales en Colombia

Servicios	Primario	Industrial	Cadenas Productivas	Transversales
Agua Potable	Avícola	Construcción	Cuero, Calzado, Marroquinería	Logística
Gas	palma de aceite y Oleaginosas	Metalmecánica	Fibras, Textil y Confecciones	Mantenimiento
Eléctrico	Café	Artesanías	Petroquímica	Mercadeo
Educación	Frutas y Hortalizas	Soldadura	Pulpa, Papel, Industria Gráfica	Recursos Humanos
Salud	Agroindustrial del Banano	Industria Azucarera	Producción Pecuaria	Teleinformática
Telecomunicaciones	Minería		Forestal, Madera, Muebles y Producción de Madera	Servicios Financieros
Transporte	Producción Agrícola Biológica			
Desarrollo Rural	Flores			
Turismo	Riego			
8	6	5	6	6

www.sena.gov.co

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

- Hacer congruentes las ofertas de formación de las entidades que forman parte del sistema.
- Articular sistemática y eficazmente la oferta, con las necesidades del mundo del trabajo.
- Articularse con el sistema educativo formal, estableciendo mecanismos transparentes de equivalencias y homologaciones.

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

- **Normalización de Competencias Laborales:** Su finalidad es organizar, estructurar y operar procesos para establecer, en concertación con los sectores productivo y educativo y el Gobierno, normas de competencia laboral colombiana, que faciliten la operación de procesos de evaluación, certificación, formación y gestión del talento humano. El Gobierno Nacional ha previsto en el Plan Nacional de Desarrollo, que el SENA sea el organismo normalizador de competencias laborales para Colombia. Actualmente hay 1.298 normas validadas y vigentes.
- **Evaluación y Certificación:** Su objetivo es estructurar y operar un sistema para evaluar y certificar la competencia laboral en las personas, de acuerdo con normas de competencia laboral colombiana. Los procesos de evaluación y certificación de competencia laboral facilitan el reconocimiento social de las competencias laborales que tienen las personas, sin importar cómo fueron adquiridas, facilitando su vinculación y promoción en el trabajo. Este subsistema requiere de organismos certificadores y de evaluadores reconocidos, además del establecimiento de un sistema de gestión de calidad. Actualmente el SENA, Cenpapel y el Icontec están acreditados para certificar personas.
- **Formación por Competencias:** Busca articular la oferta de entidades de educación técnica, tecnológica y formación profesional en el país, para modernizar y mejorar sus currículos, de acuerdo con las necesidades y demandas del sector productivo, garantizando mayor cobertura y servicios de calidad que contribuyan a la competitividad nacional. También diseña herramientas y mecanismos de homologación, equivalencia y convalidación entre los planes de formación basados en competencia laboral y los planes de estudio del sistema educativo formal, para facilitar la transferencia y movilidad entre los dos sistemas para que siempre haya mejoramiento continuo.

El Acuerdo 016 de diciembre de 2003 reglamenta el proceso para el reconocimiento de programas de formación para el trabajo.

4.5.3.2 Requisitos con base en Educación

La coherencia entre la especificación de requerimientos de educación en un perfil de cargo y el entorno académico y laboral, es determinante para la correcta selección del profesional a vincular en términos de título y/o especialización. Para esto, la utilización de sistemas de información puestos a disposición por las instituciones del estado competentes en el establecimiento, control y desarrollo del sistema educativo colombiano, es una herramienta de identificación que soporta el proceso de identificación de este requisito.

4.5.3.3 Requisitos con base en formación

Este análisis se desarrolla teniendo como base la identificación de elementos de competencia, y a partir de esto, se determina qué cursos técnicos específicos, actividades de campo o conocimientos específicos que no hacen parte de la educación formal, se requieren para que la persona que desarrolle el cargo lo desempeñe con éxito.

4.5.3.4 Requisitos con base en Habilidades

El montaje de estos sistemas de competencias pasa por la definición de las competencias clave para la organización; su puesta a punto con la participación de los trabajadores, no siempre todos; y su aplicación a la selección, determinación de necesidades de formación, evaluación del desempeño y desarrollo del personal.

La determinación de las competencias parte de esta definición: Una competencia es una capacidad, susceptible de ser medida, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización. El análisis de competencias tiene como objeto identificar los

conocimientos, las destrezas, las habilidades y los comportamientos estimulantes que los empleados deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos. Para poseer una competencia puede ser necesario, tal vez, sólo un tipo de conocimientos, o destreza, habilidad o comportamiento determinados, o bien puede requerir una combinación de todos ellos.⁹

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

El concepto de competencia se construye a partir de dos grandes grupos: las competencias humanas, asociadas con las actitudes y la conducta y, por otro lado, las competencias técnicas, asociadas con los conocimientos, habilidades y destrezas puestos en juego en el desempeño laboral.¹⁰

Los pasos que se siguen en el establecimiento del modelo son:

- Considerar los objetivos estratégicos de la empresa.
- Analizar la capacidad de la organización y de sus recursos.
- Concebir y adoptar los principios, procedimientos y estructura de la gestión de talento humano de la organización.

⁹ Marelli, Anne, Introducción al análisis y desarrollo de modelos de competencias, 2000.

¹⁰ Buck Consultants, Competency-Based Performance Management, Washington D.C., 1998.

- Elaborar su diccionario de competencias.
- Aplicar a los perfiles de cargo las competencias requeridas.
- Gestionar el desempeño y el desarrollo en función de la consecución de las competencias organizacionales para mejorar el desempeño organizacional y la productividad de la compañía.

Este modelo de competencias comienza en la identificación y definición de las competencias clave y llega hasta la definición de niveles de dominio e incluye también la descripción de los comportamientos conexos, generando así un diccionario de competencias organizacionales, el cual, determina las competencias que deben exhibir los mejores trabajadores y se convierten en el referente del mejor desempeño. Este modelo de gestión por competencias de corte conductista y constructivista, identifica los mejores comportamientos y los mejores trabajadores, quienes están alcanzando los mejores resultados. De ahí deriva el perfil de competencias bajo el supuesto que, si el mejor desempeño se convierte en un estándar, la organización en su conjunto mejorará su productividad.

4.5.3.5 Identificación de competencias requeridas

Luego de establecer los diccionarios de competencias humanas y técnicas se procede a identificar y asignar las competencias que deben poseer cada una de las personas que desempeñarán los cargos establecidos; para esto, se requiere de un análisis por parte de cada una de las personas que desempeña el cargo actualmente, una persona que conozca las funciones y responsabilidades del cargo y del jefe inmediato del cargo el cual se dispone a analizar. De esta manera, en el marco que establecen los diccionarios de competencias humanas y técnicas organizacionales, éstas se asignan a los perfiles de cargo. Cabe destacar que se asigna tanto la competencia como el nivel que debe poseer la persona para cumplir o ajustarse al perfil del cargo a cabalidad.

4.5.4 GESTIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO

Establecer controles de seguimiento y metas de resultado, hace parte de la gerencia de procesos de las organizaciones. La orientación de esta medición es clave para conocer en cualquier momento el comportamiento y estado actual de la organización con respecto al cumplimiento de resultados operacionales y estratégicos. Los objetivos de procesos obedecen al cumplimiento de roles y responsabilidades establecidos y medir este cumplimiento con indicadores de eficacia y eficiencia es relevante para el control de la gestión de la organización. El resultado de estos indicadores refleja el comportamiento de la organización en términos de resultados y es clave para medir el cumplimiento de la estrategia.

El análisis preliminar orientado a establecer lo que se debe medir, cómo se debe medir y para qué se debe medir, es indispensable, ya que de esta manera nos aseguramos de controlar lo que realmente nos interesa y nos arrojará la información que necesitamos para tomar acciones tendientes a mejorar el rendimiento de la organización. Establecer la evaluación de desempeño por medio de interfases informáticas facilita y nutre el auto evaluación y la retroalimentación por parte de los jefes inmediatos y del equipo de trabajo.

4.5.5 DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

4.5.5.1 Orientación del desarrollo del talento humano

La definición de la estrategia y de los objetivos de la organización debe ser el punto de partida para identificar el enfoque competitivo del talento humano. Establecer las competencias críticas a desarrollar asegura la alineación del desarrollo con la identidad estratégica de la organización.

Tabla 1. Matriz de Prioridad de las competencias

IDENTIDAD ESTRATEGICA DE LA ORGANIZACIÓN	COMPETENCIAS	
	Humanas	Técnicas
Misión	Establecer prioridad a cada una de las competencias requeridas, teniendo en cuenta el impacto y la causalidad hacia la consecución de la identidad organizacional y sus objetivos	
Visión		
Valores		
Objetivos Estratégicos		

4.5.5.2 Ajuste Hombre-Cargo actual del personal

Establecer el nivel de competencias actual del talento humano por medio del auto evaluación y la evaluación en 360° nos determina el estado en el cual se encuentra el talento humano con respecto a lo que la organización requiere. Este diagnóstico, así como los resultados de desempeño y un análisis del entorno competitivo, nos permite identificar un plan de desarrollo individual, y a través de un comité directivo un plan de formación de la organización.

4.5.5.3 Establecimiento del plan de formación

Teniendo en cuenta el estado actual del talento y la orientación estratégica establecida, se establecen acciones de desarrollo. Identificar la relación causa efecto de las necesidades de formación, acciones de desarrollo y los objetivos estratégicos determina una alineación coherente hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Apoyar la planificación de acciones de formación con base en el entorno académico nacional e internacional, las asociaciones y/o agremiaciones del sector, así como en el conocimiento organizacional por medio de la experiencia de su personal, definirá el progreso del ajuste persona cargo y del desempeño de la organización.

El procedimiento de formación de personal establece una coherencia y un formato comprensible, el cual, facilita y clarifica el medio para proponer el

desarrollo del personal de un nivel directivo a uno corporativo que finalmente lo ratifica.

5 PROGRAMA DE DIAGNÓSTICO, DIVULGACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO

5.1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

- En la dirección se visualiza una falta de orientación organizacional hacia el cumplimiento de la estrategia. El establecimiento desenfocado de los objetivos de desempeño conlleva a una desorientación de la estrategia organizacional.
- No existe un enfoque de desarrollo de personal articulado con la estrategia corporativa y directiva, adicional, a que el enfoque de formación y desarrollo del personal no obedece a un esquema claro y alineado con la estrategia. Las acciones de desarrollo no tienen una orientación clara hacia el cumplimiento de la estrategia.
- Las herramientas informáticas ofrecen beneficios como: La aplicación en línea, el intercambio de información en tiempo real, la eliminación de la presencia física esencial para la evaluación del personal, eliminación del diligenciamiento de registros físicos, entre otros. Estos beneficios que ofrece la herramienta informática de gestión de personal GIP no se están obteniendo, pese que éste se encuentra implementado, debido a la falta de un enfoque claro de gestión de desempeño y formación del personal.
- La implementación y posterior certificación de un sistema de gestión de calidad requiere el cumplimiento de los requisitos establecidos bajo la NTC-ISO 9001:2000. En referencia a la gestión de recursos y en específico en la gestión del talento humano existen requisitos establecidos los cuales se deben cumplir y para los cuales se desarrollará el siguiente diagnóstico cualitativo y cuantitativo.

5.1.1 DIAGNÓSTICO CON RESPECTO A LOS REQUISITOS DE LA NTC-ISO 9001:2000

En términos de establecer un esquema de gestión del talento humano que cumpla con el estándar de gestión competitivo, se hace necesario conocer el estado actual de la organización, en lo que se refiere al cumplimiento de los requisitos de la Norma Técnica Colombiana ISO 9001:2000.

El diagnóstico se hará con el objeto de identificar falencias, las cuales se deberán eliminar con el establecimiento del sistema de gestión de la calidad y establecer fortalezas, las cuales se deberán aprovechar.

Para determinar el estado de cumplimiento de la organización, fue necesario en primer lugar, el estudio de los requisitos de la norma relacionados con la gestión del personal, el diseño de la lista de verificación y la definición de los pasos a seguir para la ejecución del diagnóstico. Los criterios para el diagnóstico serán los requisitos de la Norma ISO 9001:2000 y la evaluación se aplicó a los procesos de gestión de talento humano de la organización. Para la ejecución se diseñará una lista de verificación en base a un cuestionario para diagnóstico inicial.

La lista de verificación consta de una serie de afirmaciones y preguntas. A continuación, se presentan una serie de posibles respuestas con múltiple opción, que corresponden al estado actual de la organización con respecto al elemento de recurso humano de la Norma Técnica Colombiana ISO 9001:2000 que se está analizando. Para la presentación del diagnóstico se utilizó un cuadro en el cual se especifica el requisito de la norma, una pregunta o afirmación de evaluación con múltiples opciones de selección, el hallazgo del estado actual de la organización y la correspondiente acción de mejora.

Cuadro 8. Diagnóstico cualitativo con respecto a la NTC-ISO 9001:2000

REQ	EVALUACIÓN	HALLAZGOS	ACCIÓN DE MEJORA
6.1	<p>1. ¿Hay una planificación de la asignación de los recursos relacionados con la implantación y mejora del sistema de calidad y la satisfacción de los clientes?</p> <p><input type="checkbox"/> Sí, para cada objetivo de la empresa se realiza la correspondiente planificación de actividades y la asignación de los recursos.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Los recursos se asignan con carácter general.</p> <p><input type="checkbox"/> No.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Existe una metodología para la planificación de la asignación de los recursos, sin embargo no esta claramente identificada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentar y referenciar en el manual de calidad, la forma como la organización planifica la asignación de los recursos para el aseguramiento de su sistema de gestión de la calidad.
6.2	<p>2. Tienen una descripción escrita de las competencias de los puestos de trabajo que pueden influir en la calidad?</p> <p><input type="checkbox"/> Sí.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Sí pero no completamente.</p> <p><input type="checkbox"/> No.</p> <p>3. ¿Han utilizado últimamente actividades de formación del personal?</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Sí.</p> <p><input type="checkbox"/> No.</p> <p>4. En qué casos de los planteados a continuación se realizan actividades de formación o entrenamiento del personal?</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> En caso de incorporación de una nueva persona a un puesto de trabajo de la empresa.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Cuando se modifica el proceso productivo, cuando</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Existe en la empresa las descripciones de cargo documentadas que evidencian parcialmente la identificación y definición de la competencia requerida por el personal que labora en la organización, sin embargo no determinan completamente las competencias requeridas por el personal. Existen registros del estado actual pero no esta debidamente codificado y archivado. • La empresa plantea un plan de formación anual y asigna un presupuesto considerable para la 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar una metodología y un documento que determine las competencias del personal a cabalidad, donde se establezcan claramente los requisitos de educación, formación, habilidades y experiencia requeridas. • Establecer e implementar un procedimiento que asegure la generación y archivo de los registros necesarios para dar evidencia de la competencia del personal. • Diseñar y ejecutar un esquema que apoye el establecimiento del programa para el desarrollo de la competencia del personal.

REQ	EVALUACIÓN	HALLAZGOS	ACCIÓN DE MEJORA
	<p>se utilizan nuevos procedimientos, cuando cambia la legislación vigente y la normatividad internacional, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ De manera continuada durante el desarrollo de sus actividades y aprovechando las competencias del personal experimentado. ■ A partir de la oferta de realización de cursos de formación por parte de entidades del sector. ■ Ejecutando el plan de formación anual. <p><input type="checkbox"/> Como una acción preventiva o correctiva de no conformidades.</p> <p>5. ¿Disponen de una operativa definida para detectar las necesidades de formación del personal que realiza actividades relacionadas con la calidad?</p> <p><input type="checkbox"/> Sí.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Si, pero no esta claramente definida e implementada. <p><input type="checkbox"/> No.</p> <p>6. Sobre la base de las necesidades de formación / entrenamiento detectadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Se elabora un programa de formación. <p><input type="checkbox"/> No se programan las actividades de formación, a pesar de que ocasionalmente se realizan actividades de formación.</p> <p>7. De las actividades de formación / entrenamiento realizadas, ¿se evalúa la efectividad de la formación recibida?</p>	<p>formación de su personal, sin embargo la orientación de la formación no se realiza por medio de un esquema coherente de orientación para asegurar que las acciones de formación estén orientadas al cumplimiento de objetivos estratégicos y de resultado, ni como acción preventiva o correctiva de no conformidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existen procedimientos documentados orientados a asegurar la evaluación de la eficacia de las acciones tomadas y de la generación de los respectivos registros. • Las sesiones para tomar conciencia de la importancia de las actividades que realizan y de cómo estas contribuyen a la consecución de los objetivos las realizan cada uno de los jefes con su equipo de trabajo, sin embargo no todos las realizan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer en las interacciones de los procesos claves la directiva y/o las entradas requeridas al procedimiento de formación de personal y planificación del plan anual de formación. • Divulgar e implementar los procedimientos establecidos para medir la eficacia de las acciones tomadas en materia de formación y ejecución del programa de desarrollo de la competencia del personal y generar las evidencias de la gestión de personal que realiza la organización. • Realizar un programa de divulgación y sensibilización del personal con el propósito de generar un compromiso de todo el personal y en especial de cada uno de los jefes para que despliegue el compromiso con la calidad a través de la organización.

REQ	EVALUACIÓN	HALLAZGOS	ACCIÓN DE MEJORA
	<p><input type="checkbox"/> Sí.</p> <p>■ A veces, cuando la acción de formación lo requiere</p> <p><input type="checkbox"/> No.</p> <p>8. ¿Se hacen sesiones para tomar conciencia de la importancia de las actividades que se realizan y cómo contribuyen a la consecución de los objetivos de calidad?</p> <p><input type="checkbox"/> Sí.</p> <p>■ Si, pero lo hace cada jefe a su disposición.</p> <p><input type="checkbox"/> No.</p> <p>9. De las actividades de formación / entrenamiento realizadas, ¿queda el correspondiente registro?</p> <p><input type="checkbox"/> Sí.</p> <p>■ A veces, cuando el encargado de la acción de formación lo diligencia.</p> <p><input type="checkbox"/> No.</p>		

Con el objeto de cuantificar el nivel de cumplimiento de la organización con referencia a cada uno de los requisitos de la NTC – ISO 9001:2000, se llevó cabo el diagnóstico cuantitativo presentado en el cuadro 10. Para la calificación del nivel de cumplimiento de la empresa con respecto a cada uno de los requisitos de la norma se tuvieron en cuenta 6 criterios de evaluación, estos criterios de evaluación se presentan a continuación en el cuadro 9.

Cuadro 9. Criterios de evaluación del estado actual con respecto a los requisitos de la NTC-ISO 9001:2000

Calificación	Criterio de evaluación
0%	No existe el elemento.
25%	Existe la documentación del elemento, pero no se ha implementado.
50%	Existe el elemento pero no existe documentación ni evidencia. Esta implementado informalmente.
75%	Existe el enfoque del elemento y está documentado pero no hay evidencia de su cumplimiento.
100%	Existe el elemento, está documentado y hay evidencia de su cumplimiento.

Cuadro 10. Diagnóstico cualitativo con respecto a los requisitos de la NTC-ISO 9001:2000

Num.	REQUISITOS NTC ISO 9001:2000	0%	25%	50%	75%	100%
6	GESTIÓN DE LOS RECURSOS					
6.1	PROVISIÓN DE RECURSOS					
	La organización determina y proporciona en el momento adecuado, los recursos necesarios para implementar y mantener el SGC y mejorar continuamente su eficacia y así mismo, aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos?				X	
6.2	RECURSOS HUMANOS					
	La organización determina que el personal que realiza trabajos que afecten la calidad del servicio sea competente con base en la educación, formación, habilidades y			X		

Num.	REQUISITOS NTC ISO 9001:2000	0%	25%	50%	75%	100%
	experiencia apropiadas?					
	La organización proporciona formación, entrenamiento y capacitación, u otras acciones necesarias para asegurar la competencia del personal, así como para asegurar de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y cómo éstas contribuyen al logro de los objetivos de la calidad?		X(Existe parcialmente)			
	La organización mantiene los registros apropiados de educación, formación, habilidades y experiencias de su personal?				X	

5.1.2 DIAGNÓSTICO DE LA DOCUMENTACIÓN EXISTENTE

En el cuadro 11, que a continuación se presenta, se hará referencia de la documentación existente a nivel corporativo que aplica directamente en la organización y que soporta el diagnóstico con respecto a los requisitos de la norma ISO 9001:2000.

Cuadro 11. Diagnóstico de la documentación existente

Requisitos	Procedimiento Documentado
6.1 PROVISIÓN DE RECURSOS La organización determina y proporciona en el momento adecuado, los recursos necesarios para implementar y mantener el SGC y mejorar continuamente su eficacia y así mismo, aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos?	SEM-P-008 Reuniones comité directivo DRI ECP-DDS-P-05 Procedimiento para selección de personal. ECP-DDS-P-08 Procedimiento para actualización de movimientos de personal ECP-VIP-P-04 Procedimiento para aprobación de traslados de personal
6.2 RECURSOS HUMANOS La organización determina que el personal que	ECP-DDS-P-06 Procedimiento para formación del personal

realiza trabajos que afecten la calidad del servicio sea competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas?

La organización proporciona formación, entrenamiento y capacitación, u otras acciones necesarias para asegurar la competencia del personal, así como para asegurar de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y cómo éstas contribuyen al logro de los objetivos de la calidad?

La organización mantiene los registros apropiados de educación, formación, habilidades y experiencias de su personal?

ECP-DGP-D-04 Política del proceso de medición y gestión del desempeño de ECP S.A.

ECP-DDS-P-07 Procedimiento para inducción de los colaboradores

ECP-VIP-M-06 Manual para la elaboración y actualización del manual de funciones y requisitos

ECP-DDS-P-02 Procedimiento para la gestión del desempeño

ECP-DDS-P-11 Procedimiento para asegurar conocimiento

ECP-VIP-M-00 Normas de desarrollo de personal

ECP-DDS-D-05 Directriz para formación en inglés

5.1.3 ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

Entre el 14 y el 18 del mes de marzo del año 2005, la dirección de desarrollo de ECOPETROL S.A. a través de la firma Napoleón Franco inició la aplicación de la encuesta de clima laboral.

La aplicación de la encuesta se realizó en escenarios adecuados por la dirección de desarrollo, encargada del estudio, en todas las áreas geográficas donde tiene presencia personal de ECOPETROL S.A., con el fin de tomar una muestra lo suficientemente representativa para poder estadísticamente inferir los resultados al total de la población.

Luego de recolectar y analizar los resultados, la firma Napoleón Franco presentó a la dirección de desarrollo, el informe final del estado del clima laboral de ECOPETROL S.A. el cual se divulgó al personal de la empresa en reuniones y se resume a continuación:

5.1.3.1 Resultados de la encuesta de clima laboral

ECOPETROL consciente de la importancia que tiene una fuerza laboral calificada y dispuesta a aplicar sus capacidades para lograr el éxito de la entidad, está empeñada en identificar qué tan satisfechos, comprometidos y leales son sus empleados. El interés de la entidad por conocer esta relación se debe a que sabe que:

Figura 8. Variables que mide la encuesta de clima laboral de la firma Napoleón Franco



Informe Final, Satisfacción en el trabajo/Clima Laboral, ECOPETROL S.A. – Napoleón Franco

La presentación de resultados está dada en dos cifras en los casos en los cuales se aplicó el modelo de regresión:

1ª Una corresponde al desempeño en términos de las dos más altas calificaciones de cada pregunta y se designa con las letras TTB:

TTB = Top two boxes = Parcialmente de acuerdo + Totalmente de acuerdo = alto desempeño.

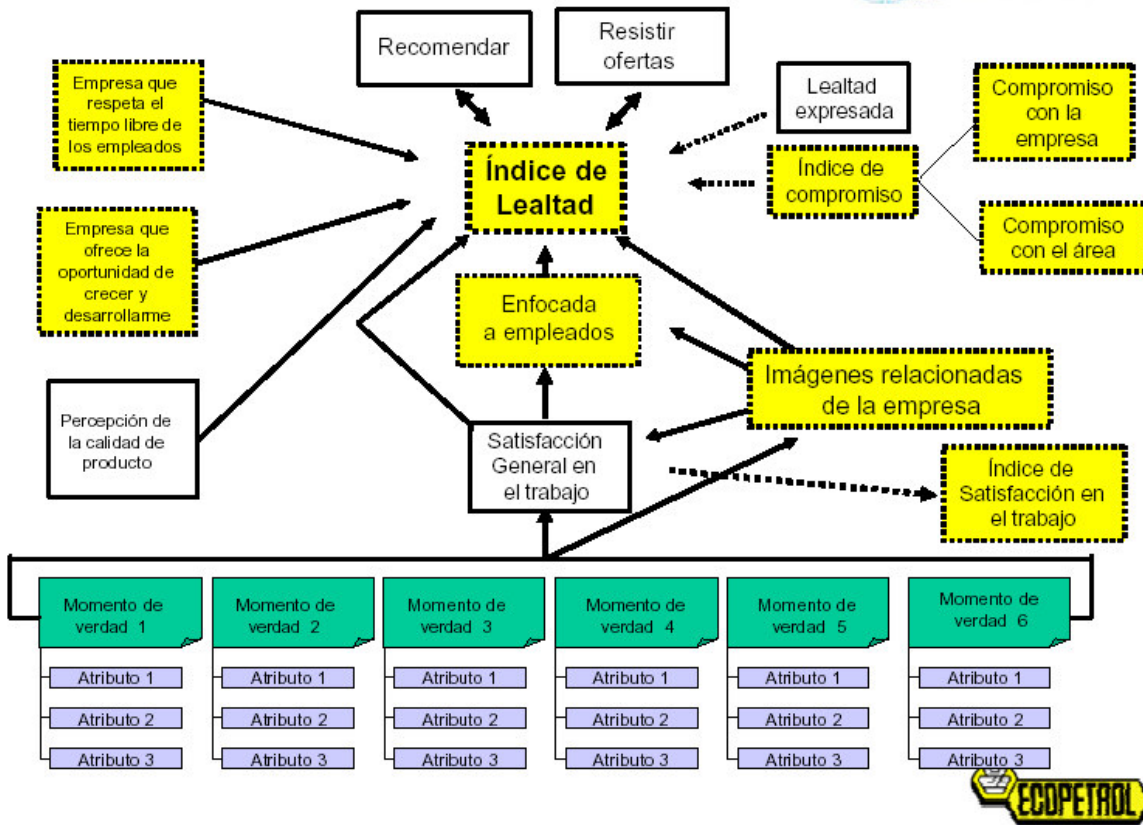
2ª Corresponde al impacto, es decir, el peso que tiene dicho ítem sobre la satisfacción del momento de verdad, sobre la lealtad y demás variables que son función de otra u otras:

- Los impactos se presenta con la palabra "Impacto"
- Los impactos se mueven entre 0 y 1, para el presente estudio todos los impactos que estén por encima de 0.1365 serán considerados altos, la razón es que el Impacto total sobre la lealtad es = 0.1365.
- Se busca que a un alto impacto corresponda un alto desempeño TTB, de no ser así, se debe entrar a analizar en qué áreas se debe mejorar y cuales deben ser el apalancamiento para las acciones de la empresa.
- En algunos ítems los impactos son muy bajos, más no por ello dejan de ser importantes, lo que sucede es que frente a los que presentan alto grado de importancia estos se asumen como derechos adquiridos o propios del negocio, sin embargo el desempeño (TTB) que presentan debe ser la guía para trabajar en ellos.

5.1.3.2 Modelo de satisfacción, compromiso y lealtad

La figura 9 muestra el modelo de clima laboral que plantea la firma Napoleón Franco; en este, se puede visualizar cada una de las variables y la manera como éstas se miden. En la figura 9, las variables que están enmarcadas con una línea continua son las variables que se midieron por medio de una pregunta directa en la encuesta, las que están enmarcadas con una línea punteada o discontinua son imágenes que infiere el modelo a través de la correlación entre variables. Los momentos de verdad se analizan a partir de la estructura de la encuesta aplicada y para la cual no se va a profundizar.

Figura 9. Modelo de satisfacción en el trabajo de la firma Napoleón Franco



Informe Final, Satisfacción en el trabajo/Clima Laboral, ECOPETROL S.A. – Napoleón Franco

5.1.3.3 Metodología

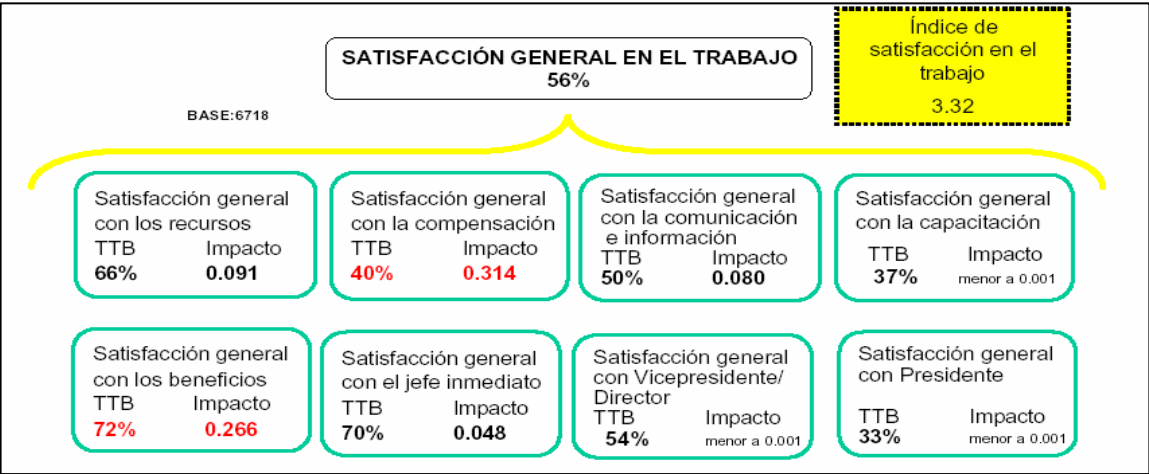
- Técnica: Auto aplicación de cuestionario estructurado en las sedes donde laboran los empleados de ECOPETROL.
- Grupo Objetivo: Empleados de ECOPETROL, teniendo en cuenta diferentes variables tales como: Empleados con contrato a término indefinido y Empleados con contrato a término definido
- Fecha de recolección del trabajo de campo: 14 al 18 de Marzo de 2005, trabajo que se realizó con el apoyo del equipo de ECOPETROL responsable del estudio.
- Muestra seleccionada: teniendo en cuenta dependencia, los resultados obtenidos están expandidos a total población ECOPETROL.

ECOPETROL	Totales
Muestra final	2250
Muestra que no reporto dependencia	324
Muestra que no aplicó la encuesta	603
Tamaño de muestra inicial	3177
Población	6718

5.1.3.4 Resultados Globales

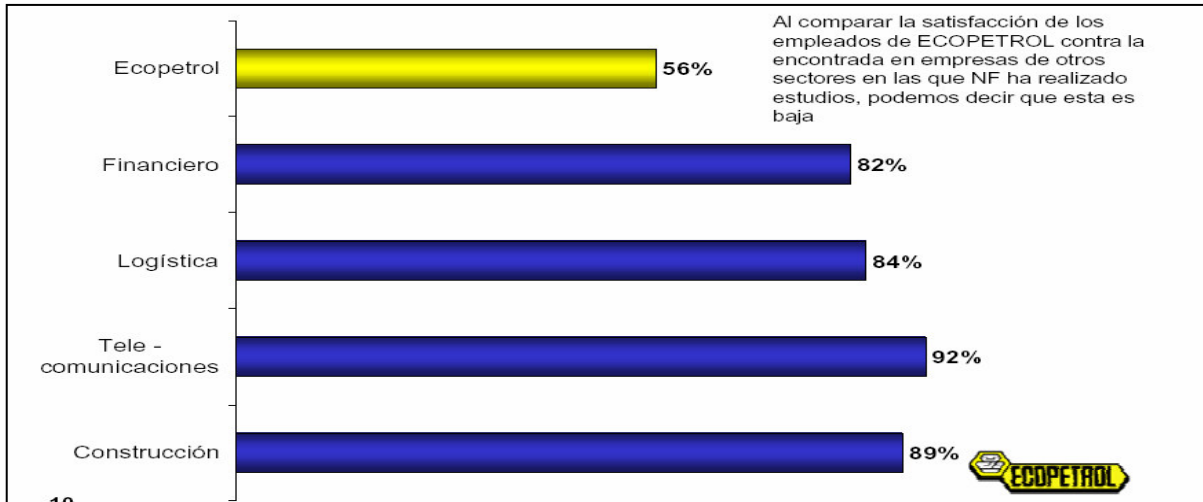
En el formato de la presentación de resultados se puede apreciar valores que están en rojo; estos resultados se resaltan, dado la importancia relativa que tienen los resultados de la variable resaltada, con respecto a la medición total (Impacto mayor a 0.1365). A continuación se presentan los resultados más relevantes para el análisis de la satisfacción en el trabajo del personal de la Dirección de Responsabilidad Integral.

Figura 10. Resultados de satisfacción general en el trabajo de los trabajadores de ECOPETROL S.A.



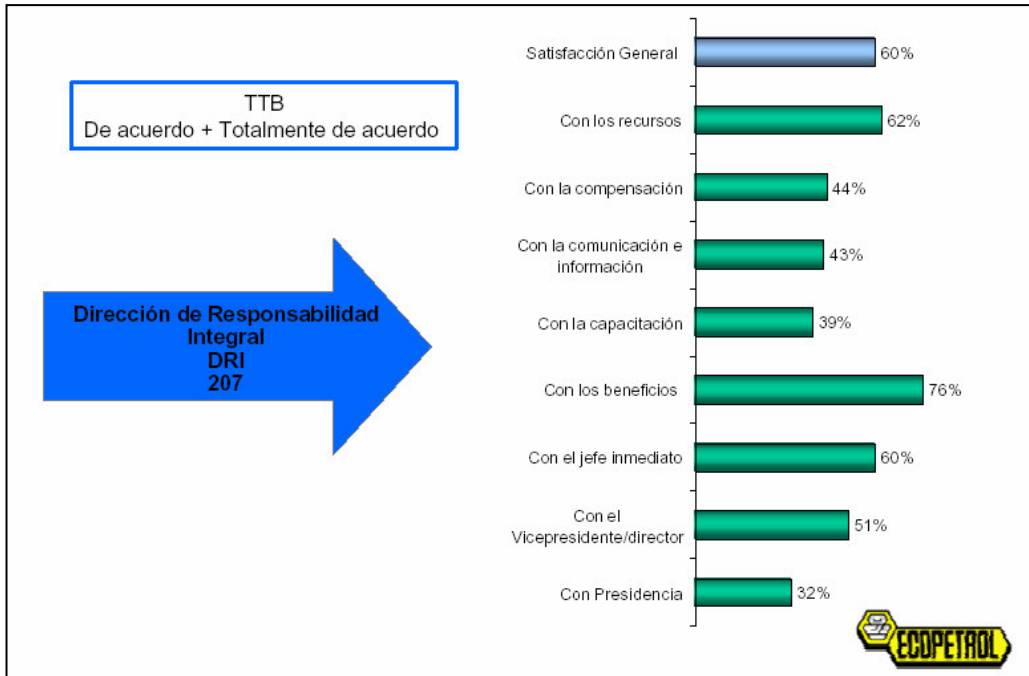
Informe Final, Satisfacción en el trabajo/Clima Laboral, ECOPETROL S.A. – Napoleón

Figura 11. Resultados de satisfacción de los trabajadores de ECOPETROL S.A. con respecto a otros sectores



Informe Final, Satisfacción en el trabajo/Clima Laboral, ECOPETROL S.A. – Napoleón

Figura 12. Resultados de satisfacción de los trabajadores de la Dirección de Responsabilidad Integral



Informe Final, Satisfacción en el trabajo/Clima Laboral, ECOPETROL S.A. – Napoleón

A partir de estos resultados, la dirección de desarrollo, responsable del estudio, propuso a la alta dirección tomar acciones concretas orientadas al mejoramiento del clima laboral de la empresa, para ello, la junta directiva designó un comité, el cual, será el encargado de diseñar un programa de acciones orientadas a mejorar el clima en la organización. Adicional a esto, el comité esta implementando una herramienta de comunicación entre el comité y todas las áreas de la organización, con el propósito de canalizar ideas las cuales puedan tener un impacto positivo en la satisfacción de los empleados en el trabajo.

5.2 DIVULGACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN

Al término del proceso de aplicación del diagnóstico y análisis de los hallazgos, se puede concluir que la necesidad de desarrollar un programa de sensibilización del personal de la organización es evidente.

Con el objeto de dar a conocer a todo el personal de la organización las intenciones de la alta dirección de la empresa y fomentar su activa participación, se diseñó y llevó a cabo un programa de capacitación expuesto a continuación.

Los objetivos del programa de capacitación fueron los siguientes:

- Disminuir el impacto generado por el cambio en el personal de la empresa.
- Socializar el marco estratégico corporativo y directivo.
- Promover la adopción de una cultura de calidad en todo el personal de la organización.
- Lograr el compromiso de todo el personal.
- Capacitar al todo el personal en temas específicos de gestión por competencias y calidad como conceptos, definiciones, principios, estructura de la norma y cumplimiento de requisitos.

Teniendo en cuenta la gran importancia de la participación activa del personal de la organización, se llevó a cabo en primer lugar una jornada de sensibilización a todo el personal. La jornada de sensibilización se desarrolló teniendo en cuenta dos enfoques:

- Manejo de cambio
- Importancia de la cultura de calidad

5.2.1 MANEJO DEL CAMBIO.

Esta jornada de sensibilización estuvo dirigida a todo el personal de la organización, la cual fue realizada en horas laborales y en instalaciones de la empresa. Los temas tratados fueron los siguientes:

- La gestión por competencias
- El modelo Coaching
- Elementos para el cambio
- Cambio y consecuencias
- Los grandes cambios
- Hacia dónde va el mundo
- Competitividad y productividad
- Las necesidades, ¡lo que nos impulsa!
- Autoestima

5.2.2 IMPORTANCIA DE LA CULTURA DE CALIDAD

Al igual que la jornada de manejo del cambio estuvo dirigida a todo el personal y se trataron temas que fomentaran en el personal la adopción de una cultura de calidad. Se llevaron a cabo jornadas de una hora, cada una en las instalaciones

de la empresa, durante el horario habitual de trabajo y fueron dirigidas por el autor del proyecto.

Los temas tratados en las jornadas fueron los siguientes:

- Que es calidad?
- Terminología básica de acuerdo a la NTC - ISO 9000:2000
- Enfoque al cliente
- Beneficios de medir el desempeño del personal
- Enfoque de competencias en la gestión del personal
- Principios de la calidad
- Política y objetivos de la calidad. Con el acompañamiento de la Coordinación Administrativa de la organización, se dio a conocer la política y objetivos de calidad de la dirección de responsabilidad Integral

5.2.3 CAPACITACIÓN SOBRE CONOCIMIENTO DE LA NTC-ISO 9001:2000

Se realizó la capacitación sobre el conocimiento de la norma que iba ser usada como criterio para la implementación del sistema de gestión de la calidad de la Dirección de Responsabilidad Integral., la NTC - ISO 9001:2000.

La capacitación de la norma se desarrolló por medio de un curso ofrecido por Bureau Veritas en el cual participaron todos los funcionarios de nivel directivo de la organización. En este, se orientó la interiorización de los principios de la gestión de la calidad y el enfoque de capacitación hacia la formación de auditores internos de calidad.

Los temas específicos tratados en las jornadas de capacitación fueron los siguientes:

- Normas ISO – 9000:2000
- Estructura de las NTC - ISO 9000:2000
- Terminología de acuerdo a la NTC - ISO 9000:2000
- Evolución de la calidad
- Enfoque basado en procesos
- Ciclo P-H-V-A y su relación con la NTC - ISO 9000:2000
- Sistema de gestión de la calidad. Requisitos generales y requisitos de la documentación.
- Responsabilidad de la dirección
- Gestión de recursos
- Realización del producto.
- Medición, análisis y mejora.

5.2.4 RESULTADOS DE LAS CAPACITACIONES

- Se generó un ambiente de participación entre el personal colaborador de la empresa, siendo esto de gran importancia para el éxito de la implementación del esquema de gestión del talento humano.
- Se logró que el personal de la empresa entendiera la importancia de la calidad e interiorizará una cultura de enfoque hacia el cliente.
- Se comunicaron las intenciones de la alta dirección de la empresa en lo referente a la calidad, por medio del conocimiento de la misión, visión, objetivos estratégicos, la política y los objetivos de calidad.
- Se logró la realización de reuniones generales, con la participación de todo el personal, para la discusión de diferentes temas o brindar capacitación.

6 APLICACIÓN DEL ESQUEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA DIRECCIÓN DE RESPONSABILIDAD INTEGRAL

6.1 CONSIDERACIONES PRELIMINARES

El establecimiento de un enfoque de procesos, la estructura orgánica, así como los objetivos estratégicos y su despliegue, son fundamentales para el establecimiento del esquema de gestión del talento humano. A través del mapa de procesos y la interacción entre ellos, se identifican los elementos de competencia lo cual será una herramienta fundamental para el análisis y posterior identificación del 'Qué hacer' -roles y responsabilidades- de cada uno de los cargos de la organización. La alineación de este enfoque, con la estrategia asegura la correlación y coherencia de la operación de la organización.

6.2 IDENTIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO REQUERIDO

El decreto 2394 del año 2003, le confirió facultades al presidente de ECOPELROL S.A. para crear unidades de trabajo dentro de la estructura de la empresa, con el ánimo de desarrollar trabajos específicos los cuales son necesarios para mantener la viabilidad y sostenibilidad de la empresa, luego de su transformación a una sociedad por acciones. A esta unidad luego de la reorganización de la DRI, le asignaron que con el apoyo del equipo de gestión de personal de la dirección (Profesional de Gestión de personal y Estudiante en Práctica Industrial EPI) desarrollara una propuesta de sostenibilidad del personal, para lo cual, definió los siguientes objetivos:

- Definición de la planta óptima de personal de la DRI.
- Comparación con mejores prácticas para identificar oportunidades de mejora
- Entendimiento de los procesos de la DRI.

- Establecer un plan de implantación realista para alcanzar la planta óptima en cada negocio.
- Cambios en procesos.
- Cambios en perfiles / competencias.
- Estrategias de vinculación / desvinculación.
- Detallar plan de implantación - énfasis inicial en estrategias de vinculación / desvinculación.
- Definición de roles, funciones, interrelaciones y cantidad de personas para la nueva estructura de la DRI.
- Implementación de oportunidades de mejora a través de instrumentos de procesos, tecnología y estrategias de RRHH.
- Tercerización de actividades tácticas y de soporte - aplicación del laudo.
- Definición de planta óptima hasta el nivel de Coordinaciones y Regionales.

En este proceso la Dirección de Responsabilidad Integral a través del equipo de gestión de personal, ha estado apoyando y soportando a esta unidad en la consecución de los objetivos planteados a corto y mediano plazo.

6.2.1 METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN

Las fases 1 y 2 de la metodología, estuvo desarrollada por uno de los funcionarios de la unidad de optimización por medio de reuniones y entrevistas con profesionales de la coordinación de estrategia y desarrollo (hoy denominada coordinación administrativa). En esta fase se hizo levantamiento de la información base y el entendimiento de los procesos de la DRI por parte de la unidad de optimización.

La recopilación de las mejores prácticas, se realizó por parte de los funcionarios de la unidad de optimización, con el ánimo de realizar una propuesta que este claramente orientada y soportada por el mejoramiento y por prácticas ya validadas.

Luego de generar una visión clara de la DRI, la unidad de optimización, por medio del profesional encargado de la propuesta de reorganización para la DRI, validó toda la información recopilada y presentó la propuesta que a continuación se resume.

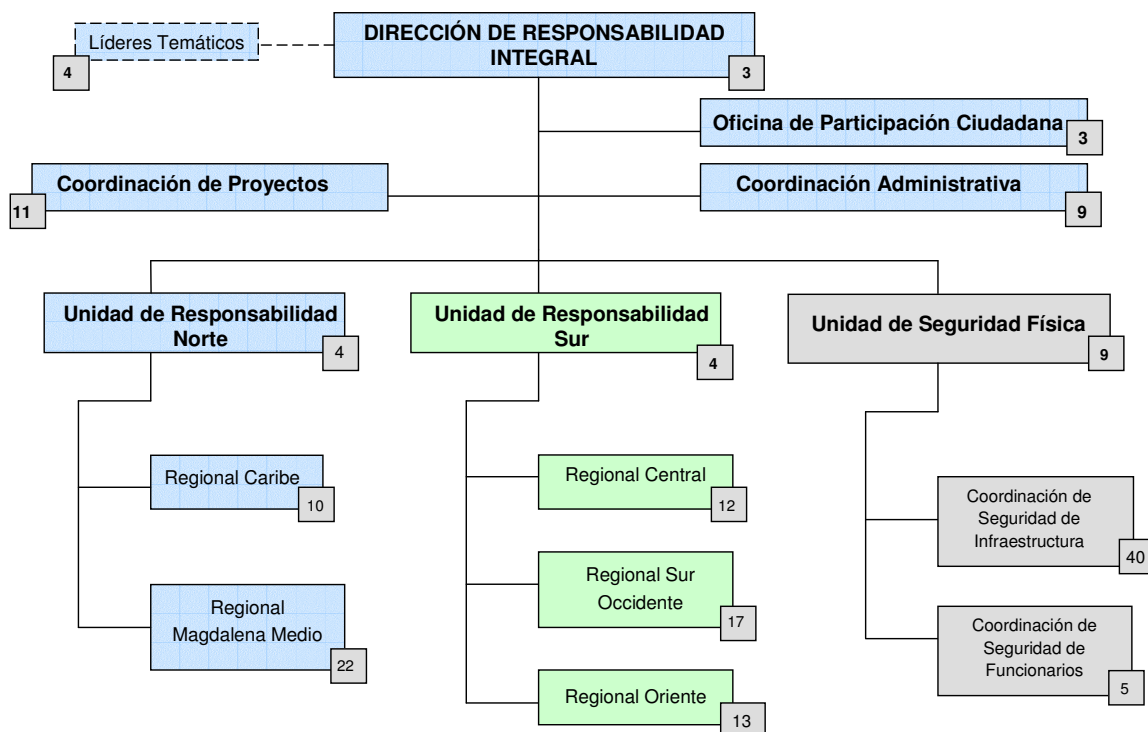
6.2.2 NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA DIRECCIÓN DE RESPONSABILIDAD INTEGRAL

En el mes de Julio de 2005, la estructura orgánica de la DRI fue oficializada y se procedió a definir los roles y responsabilidades de cada una de las dependencias establecidas. La figura 15, muestra la estructura finalmente definida y oficializada para la DRI; con base en ella, se definen por medio de resoluciones firmadas por la presidencia de la empresa las funciones establecidas para cada una de ellas.

A partir de esta estructura organizacional, se generaron niveles de cargos en la DRI. Para estos niveles de cargos, que son los más representativos, se definieron roles y funciones, las cuales se enuncian a continuación:

- Rol Directivo: Responsable por la gestión y nuevos negocios de Responsabilidad Integral de ECOPETROL S.A. Coordina el funcionamiento de la dirección.
- Rol Coordinación Administrativa: Responsable por la planeación, ejecución y control de los procesos de soporte administrativos: Gestión Presupuestal y Contable, Gestión de Personal, Mercadeo y Comercialización, Administración de los Sistemas de Información, Apoyo Logístico y Apoyo en Convenios y Contrataciones.

Figura 15. Estructura y planta de personal propuesta para la DRI



- Rol Líderes Temáticos: Responsable del establecimiento de directrices, políticas y planes que guíen el funcionamiento de los procesos de gestión de Responsabilidad Integral de ECOPETROL S.A.
- Rol Profesionales de Proyectos. Responsable por la evaluación de los riesgos, para todos los proyectos de ECOPETROL y análisis de su viabilidad.
- Rol Jefes de Unidad y Jefes Regionales: Responsable por la coordinación de la gestión de Responsabilidad Integral para las diferentes Regionales (Negocios) de ECOPETROL, pertenecientes a su unidad.
- Rol Profesionales de Relación de Negocios: Responsable por la elaboración y seguimiento de los planes a ejecutar en cada uno de los negocios a cargo en las diferentes Regionales; además, de realizar la interventoría de los contratos en las temáticas de Responsabilidad Integral.
- Consultores Especializados en las Temáticas RI / Profesionales Temáticos RI: Responsable de ejecutar / operar los procesos de gestión RI de

ECOPETROL, basado en las directrices, políticas y planes definidos por ECOPETROL.

Adicional a los roles definidos para los niveles de cargos, y dada la complejidad de la organización, se definieron las funciones para las dependencias establecidas en la estructura orgánica. Estas funciones son:

6.2.3 FUNCIONES ESTABLECIDAS PARA LAS DEPENDENCIAS DE LA DIRECCIÓN DE RESPONSABILIDAD INTEGRAL

A continuación se presentará un resumen de la propuesta generada por la unidad de optimización con el apoyo del equipo de gestión de personal de la DRI. En este, se presentan las principales decisiones que se deben tomar en los próximos 3 años con respecto a la organización del personal dentro de la estructura de la Dirección.

6.2.3.1 Dirección de Responsabilidad Integral

Para la dirección se enuncian las funciones establecidas por la alta dirección de la empresa y que se oficializa por medio del decreto firmado por la presidencia de la compañía.

- Establecer e institucionalizar el Marco y el Plan Estratégico de RI (Políticas, Directrices, estrategias, objetivos) alineado con el marco estratégico de ECOPETROL.
- Asegurar el despliegue del Plan Estratégicos RI realizar los ajustes requeridos de acuerdo a cambios del entorno relacionados con la gestión RI.
- Formular, promover y apoyar la implantación en forma integral de políticas, estrategias y programas dirigidos a minimizar los riesgos de los funcionarios, la infraestructura y las operaciones de ECOPETROL.

- Establecer y asegurar un sistema de monitoreo y análisis integral de riesgos y del entorno en materia de seguridad industrial, calidad, ambiente, salud ocupacional, gestión social y seguridad física.
- Atender y asesorar al presidente, Comité Directivo, Director General de Planeación y Negocios en RI.
- Comercializar los productos y servicios de DRI.
- Asegurar en la Gestión de RI la articulación de las áreas funcionales en los diferentes procesos y en los negocios.
- Tomar decisiones para la mejora de la Gestión de DRI.
- Representar a DRI en las relaciones comerciales con clientes y en la interacción con grupos de interés a través de comités, incluyendo la atención y respuesta de quejas y reclamos.
- Representar a ECOPETROL y ser interlocutor ante las instancias, entidades y organismos nacionales e internacionales en los temas específicos de DRI.
- Garantizar que el marco estratégico de la sociedad involucre los resultados en RI de las operaciones de ECOPETROL.
- Representar a DRI en las relaciones comerciales con clientes y en la interacción con grupos de interés a través de comités, incluyendo la atención y respuesta de quejas y reclamos.

6.2.3.2 Líderes Temáticos

Estos cargos los cuales están establecidos como piezas claves de la cadena de valor de la Dirección de Responsabilidad Integral, y encargados entre otras cosas del direccionamiento de la gestión de responsabilidad integral del cliente, en las temáticas de Seguridad Industrial, Salud Ocupacional, Ambiente, Calidad y Gestión Social, están ubicados como staff con la dirección y gerencia las líneas genéricas de productos RI. Estos son los roles identificados:

- Mantener relaciones efectivas, que faciliten la ejecución de los Planes de intervención de riesgos, con instancias y organismos de carácter nacional en aspectos concernientes a RI.

- Apoyar a la Dirección de RI en la planificación estratégica y en las revisiones del desempeño de la gestión DRI.
- Administrar el mapa de Riesgos en RI en las temáticas de Calidad, Seguridad Industrial, Salud Ocupacional, Ambiental, Social y Seguridad Física.
- Divulgar, entrenar y apoyar la implantación de las metodologías definidas para la gestión RI.
- Diseñar y desarrollar productos y servicios en las temáticas de la gestión RI. Acompañar la ejecución de los Planes de intervención del riesgo en RI, así como evaluar su eficacia.
- Establecer lineamientos para la estructuración de bases presupuestales para la gestión de cada una de las temáticas RI.
- Establecer e institucionalizar programas e iniciativas de gestión para cada una de las temáticas RI.
- Promover y apoyar la implantación en forma integral de políticas y programas dirigidos a minimizar los riesgos de las personas, infraestructura y operaciones de ECOPETROL
- Direccionar mediante el establecimiento de políticas, objetivos y metas para la gestión en cada una de las temáticas RI.

6.2.3.3 Unidades y Regionales de Responsabilidad Integral

Cada Regional debe contar con un grupo de Profesionales de Relación de Negocio en las temáticas HSEQ y Gestión Social, que se encarguen de elaborar los planes a ejecutar en cada uno de los negocios, en las temáticas de: Seguridad Industrial, Salud Ocupacional, Gestión Ambiental, Calidad y Gestión Social, basados en las directrices que brinde Dirección de Responsabilidad Integral, a través de sus líderes temáticos.

Los Líderes de Negocio trabajarán en conjunto con sus Jefes Regionales y con los Líderes Temáticos para la elaboración de dichos planes.

También, se encargarán de elaborar los programas de trabajo y monitorear al grupo de Profesionales RI en cada uno de los negocios y zonas de las Regionales, en las temáticas HSEQ y GS, según los Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS) y Planes de Prestación de Servicio (PPS) que se acordaron previamente entre los clientes, Jefes de Unidad y Jefes Regionales. Los roles y responsabilidades establecidas para las Unidades y Regionales de Responsabilidad Integral son los que siguen, Para las unidades RI:

- Mantener relaciones efectivas con organismos y entidades en aspectos concernientes a RI. En el caso de Seguridad, coordinar actividades ínter institucionalmente con la Fuerza Militar.
- Identificar y gestionar los recursos requeridos para realizar la gestión RI en su Unidad.
- Realizar el seguimiento al desempeño en la gestión RI de su Unidad y a la implantación de acciones que se establezcan para la mejora en su área de influencia.
- Apoyar a sus regionales cuando sea requerido en la atención de quejas y reclamos de los clientes y grupos de interés.
- Implementar programas y actividades para responder a contingencias, desastres naturales y situaciones de crisis que afecten la operación.
- Desplegar el Plan de Negocio en toda su Unidad.
- Monitorear, analizar y evaluar los riesgos en RI.
- Apoyar a la DRI en la planificación del negocio y en la adecuada toma de decisiones para la mejora.
- Formular, desarrollar, evaluar y ajustar estrategias y planes para la prevención, reducción o remediación del riesgo en RI del área de influencia de la Unidad.
- Comercializar los productos y servicios RI para el segmento de clientes reales y potenciales de su Unidad, a través del establecimiento del ANS.

Para las Regionales RI:

- Comercializar los productos y servicios RI para el segmento de clientes.
- Formular, desarrollar, evaluar y ajustar estrategias y planes para la prevención, reducción o remediación del riesgo en RI del área de influencia de la Unidad.
- Apoyar a la DRI en la planificación del negocio y en la adecuada toma de decisiones para la mejora.
- Desplegar el Plan de Negocio en toda su Unidad.
- Monitorear, analizar y evaluar los riesgos en RI.
- Implementar programas y actividades para responder a contingencias, desastres naturales y situaciones de crisis que afecten la operación.
- Apoyar a sus regionales cuando sea requerido en la atención de quejas y reclamos de los clientes y grupos de interés.
- Realizar el seguimiento al desempeño en la gestión RI de su Unidad y a la implantación de acciones que se establezcan para la mejora en su área de influencia.
- Identificar y gestionar los recursos requeridos para realizar la gestión RI en su Unidad.
- Mantener relaciones efectivas con organismos y entidades en aspectos concernientes a RI. En el caso de Seguridad, coordinar actividades ínter institucionalmente con la Fuerza Militar.

La asignación de los Profesionales de Relación de Negocio a cada una de las Regionales bajo la responsabilidad de la DRI se hará por los siguientes criterios:

- Zona Geográfica: Cubrimiento, zona con difícil situación de orden público, etc.
- Área de Negocio Atendido: Departamento o área dentro del negocio que requiere de un tratamiento especial en cuanto a manejo de riesgos, ubicación, etc.

- Línea Temática: HSEQ o Gestión Social.

La distribución del personal en las unidades y regionales de responsabilidad integral será como sigue:

Figura 16. Estructura y planta propuesta para la Unidad Sur y sus Regionales

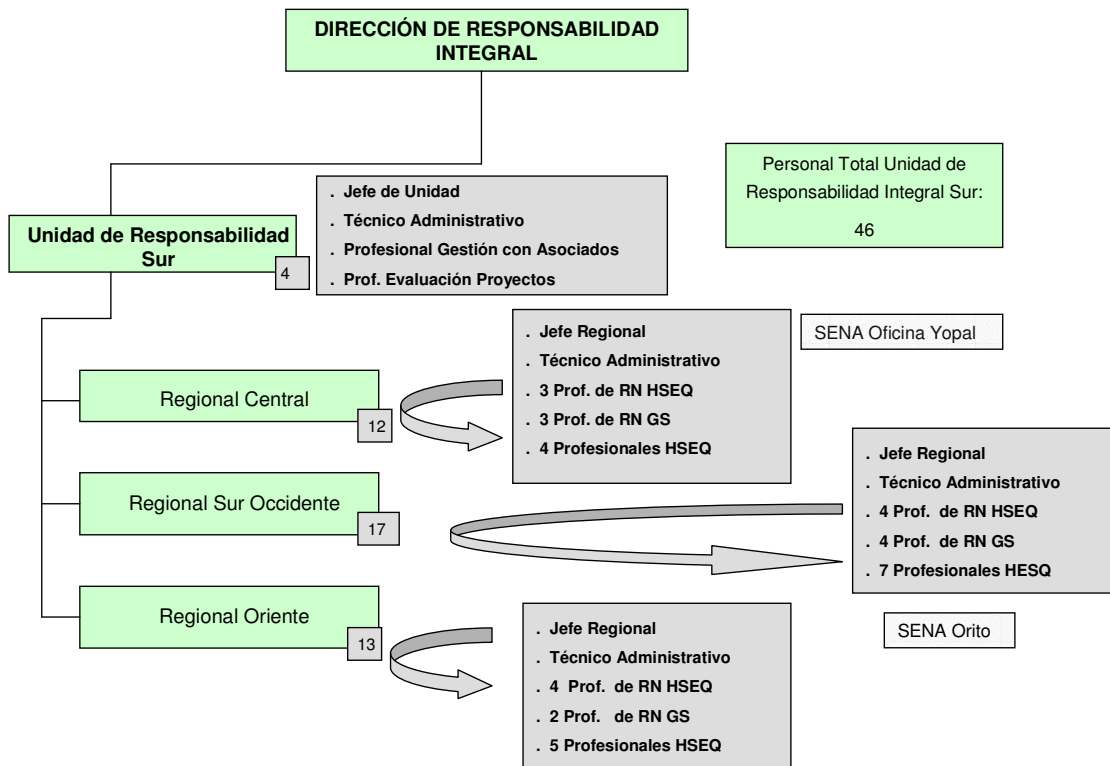
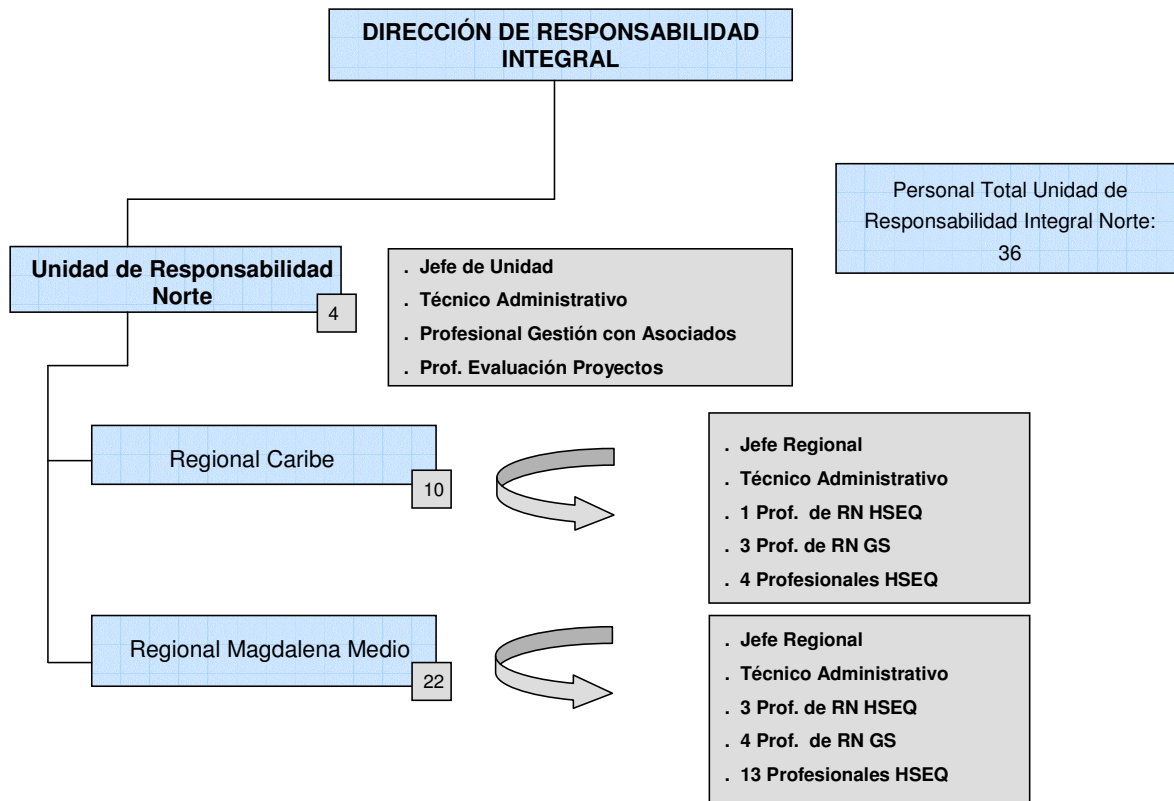


Figura 17. Estructura y planta propuesta para la Unidad Norte y sus Regionales



6.2.3.4 Coordinación Administrativa

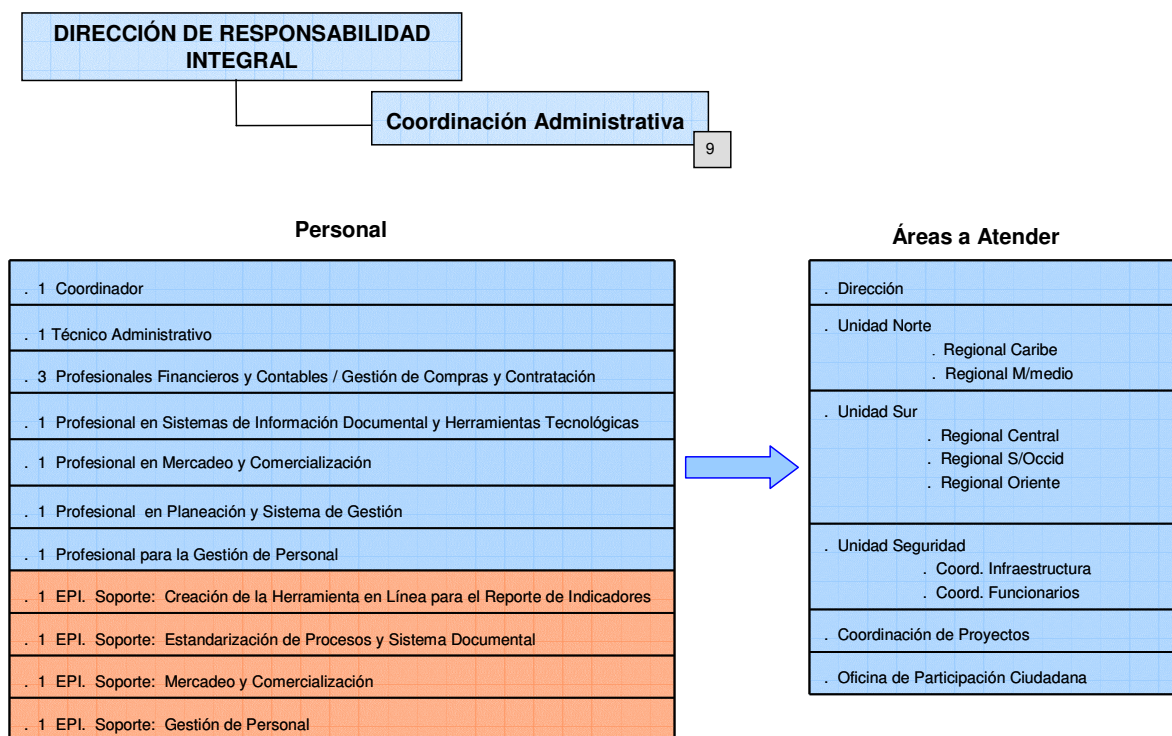
Las áreas que debe manejar esta Coordinación son:

- **Mercadeo y Comercialización:** Estandarización del esquema comercial de la DRI, a través del establecimiento de los acuerdos de nivel de servicios y planes de prestación del servicio, así como el monitoreo y análisis del mercado (clientes) y del cumplimiento de los compromisos con los clientes. En la actualidad, la DRI ha diseñado un esquema para la atención de las quejas e inquietudes, que se genera por parte de nuestros clientes, para la evaluación de los servicios prestados y la medición de la satisfacción de los clientes y grupos de interés. Se requiere apalancar y fortalecer la implementación de estos esquemas que van en mejora del desempeño de la DRI.

- **Gestión de los Sistema de Información y la Documentación:** El objetivo es el manejo y administración de los Sistemas de Información, del control documental y de la correspondencia para toda la DRI, tomando como referencia los lineamientos y polífticas que maneja ECOPETROL a través del Programa de Gestión Documental. Los programas que hacen parte de la DRI y que no poseen un conocimiento total por sus Profesionales de Riesgos y por ende no son utilizados adecuadamente son: GIS, ALFA, HRA, GIR, CAMI, CAMP, GAI. Se requiere una persona que asegure el manejo estándar del control documental y la correspondencia y otra que se encargue del aseguramiento, control y actualización de los sistemas de información en RI.
- **Gestión Financiera y Contable:** Realiza la presupuestación en cada negocio de ECOPETROL y del funcionamiento de la Dirección. También se encarga de la administración del presupuesto de cada negocio y su seguimiento y de manejar la parte operacional de lo financiero y contable: registro de facturas, CDPs, autorizaciones de viaje, entre otros. Se requiere de una persona que maneje todo lo relacionado con el Sistema de Gestión de la Calidad en DRI (mantener actualizado el esquema de procesos, realización de auditorias y capacitación al grupo de auditores, coordinación y seguimiento al producto no conforme y a las acciones preventivas, correctivas que se establezcan). Adicionalmente deberá encargarse del manejo de todo lo relacionado con la planificación y despliegue de objetivos, indicadores y metas de gestión de la DRI: planeación, consolidación, obtención de reportes y apoyo en las revisiones gerenciales para análisis de los mismos y para proponer estrategias de mejora. Para la realización de estas actividades, se requeriría de la colaboración adicional de un EPI.

La distribución del personal será como sigue:

Figura 18. Estructura y planta propuesta para la Coordinación Administrativa



Y los roles y responsabilidades asignadas son las siguientes:

- Apoyar el mantenimiento de la infraestructura asignada por la Empresa para facilitar la gestión de la DRI.
- Asegurar y mantener el personal competente para la efectiva gestión de la DRI.
- Monitorear y analizar el mercado y establecer y hacer seguimiento al Plan de Servicios RI.
- Gestionar las compras y contrataciones requeridas para la gestión de la DRI, así como la selección y evaluación de proveedores.
- Estandarizar la atención al cliente, la evaluación de los servicios prestados de los clientes y grupos de interés.
- Planificar y ejecutar las auditorias de seguimiento al desempeño al sistema de gestión de la DRI.
- Realizar la Gestión Financiera y Contable de la gestión de la DRI.

- Asegurar el control de la documentación y/o estándares relacionados con la Gestión de la DRI.
- Mantener actualizado el mapa de procesos de DRI, así como el Manual de Gestión y sus procedimientos.
- Apoyar el diseño y despliegue del Plan Estratégico de DRI.
- Apoyar e Implementar el sostenimiento del Sistema de Gestión de DRI.

6.2.3.5 Coordinación de Proyectos:

En la actualidad la DRI cuenta con 12 profesionales de proyectos, los cuales prestan sus servicios a las unidades norte y sur.

Los Jefes de Unidad son los encargados de asignar los proyectos a dichos profesionales (estos pueden trabajar conjuntamente para las dos unidades), lo que a veces ocasiona problemas de nivelación de cargas, ya que no se tiene conocimiento previo de las labores que actualmente están realizando los profesionales. Actividades ambientales y de HS para proyectos exploratorios y de producción:

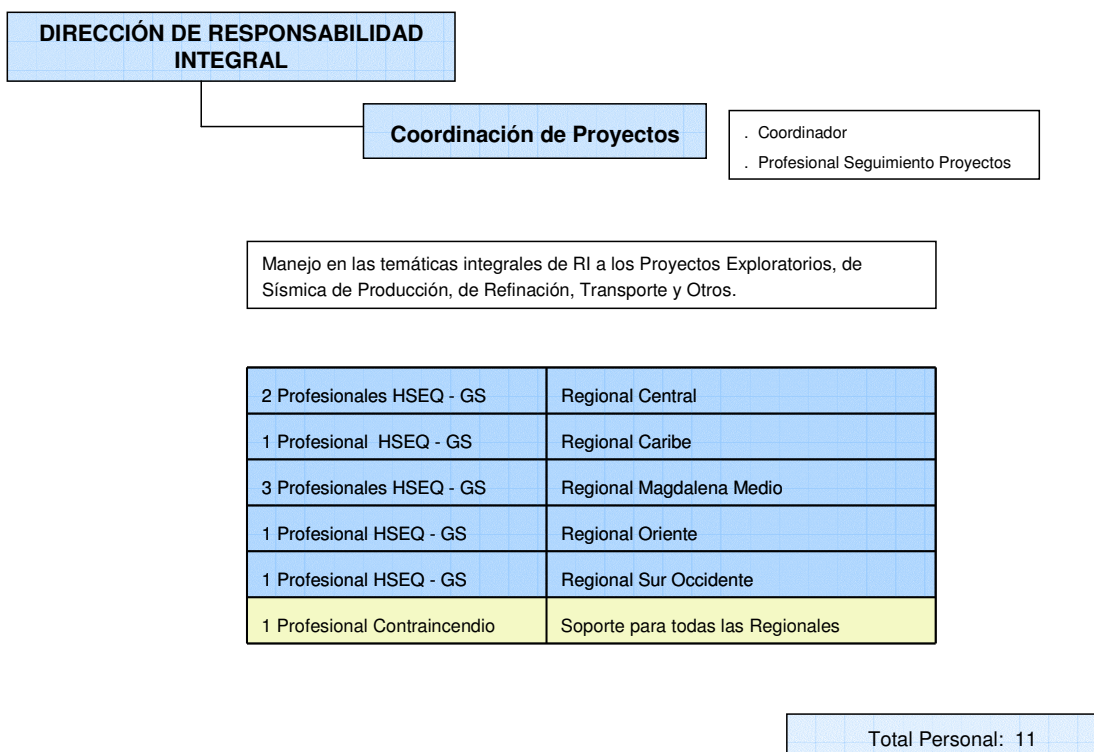
- Elaborar estudios para obtener las licencias ambientales (Proyectos de Exploración).
- Realizar y hacer seguimiento a los planes de Manejo Ambiental, de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional en las etapas de: obras civiles, movilización y arme de equipos, perforación, realización de pruebas, producción, desmantelamiento y recuperación del área.
- Hacer seguimiento a los convenios ambientales.
- Realizar y controlar los Planes de Interventoría en las temáticas ambientales, salud ocupacional y seguridad industrial.
- Tener buenas relaciones con las Autoridades Ambientales.
- Realizar capacitaciones internas para el manejo ambiental, salud ocupacional y seguridad industrial.

Actividades de gestión social para proyectos exploratorios y de producción:

- Presentar los proyectos a las comunidades y entidades locales y regionales.
- Manejar la contratación de mano de obra no calificada en las zonas afectadas por los proyectos de ECOPETROL.
- Manejar las compras y contrataciones en las zonas afectadas por los proyectos de ECOPETROL (manejo de proveedores).
- Controlar el cumplimiento del Plan de Manejo de Inversión Social para el desarrollo de las comunidades.
- Monitorear el entorno y mantener informada a la DRI sobre los posibles riesgos sociales que puedan afectar el desarrollo de la operación y de los proyectos.

La planta de personal de esta coordinación queda como sigue:

Figura 19. Estructura y planta propuesta para la Coordinación de proyectos



Y los roles y responsabilidades asignadas son las siguientes:

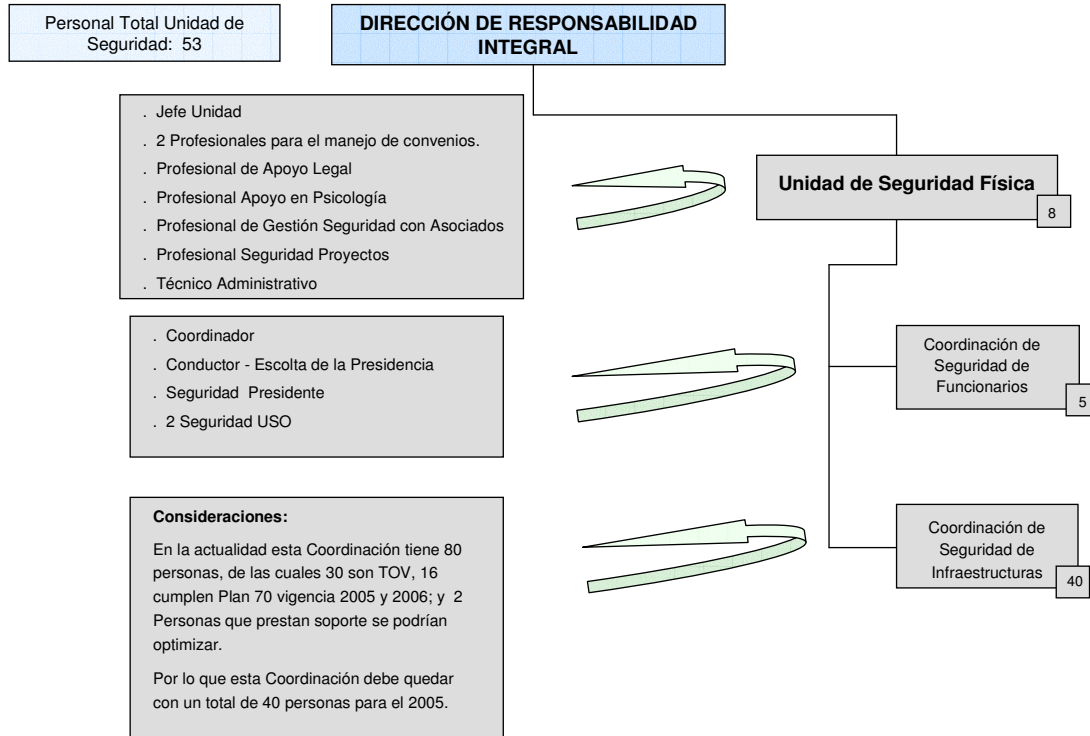
- Realizar la Gestión Administrativa en su tramo de control autorizada en el Manual de Control Administrativo.
- Asegurar la conformidad del sistema de gestión de la DRI en la Coordinación y facilitar las auditorías de seguimiento al desempeño del sistema.
- Realizar el seguimiento al desempeño en la gestión RI para la implementación de las acciones que se establezcan para la mejora.
- Identificar y gestionar los recursos requeridos para realizar la gestión de RI de Proyectos.
- Atender y dar solución a las quejas y reclamos relacionados con la gestión RI de los proyectos.
- Desarrollar y mantener relaciones efectivas con instancias y entidades en aspectos concernientes a la gestión RI de los proyectos.
- Implementar programas para responder a emergencias, contingencias, desastres naturales y situaciones de crisis que afecten los proyectos.
- Monitorear, analizar y evaluar los riesgos en RI en los proyectos. Controlar y mantener registros que evidencian la prestación de servicios RI en Proyectos.
- Asegurar y controlar la ejecución de planes de prestación de servicio en proyectos y de la gestión en RI.
- Planificar la prestación de servicios de RI en proyectos, de acuerdo con lo establecido por el sistema de Gestión de la Dirección.
- Desplegar el Plan Estratégico de la DRI en toda la Coordinación. Apoyar la estandarización de la Gestión de RI en proyectos.
- Establecer acuerdos de nivel de servicio para los proyectos exploratorios, de Refinación y Transporte de ECOPETROL.

6.2.3.6 Unidad de Seguridad:

Inicialmente se debe tercerizar las labores de vigilancia y seguridad que son ejecutadas por las personas que laboran bajo la modalidad de Temporales

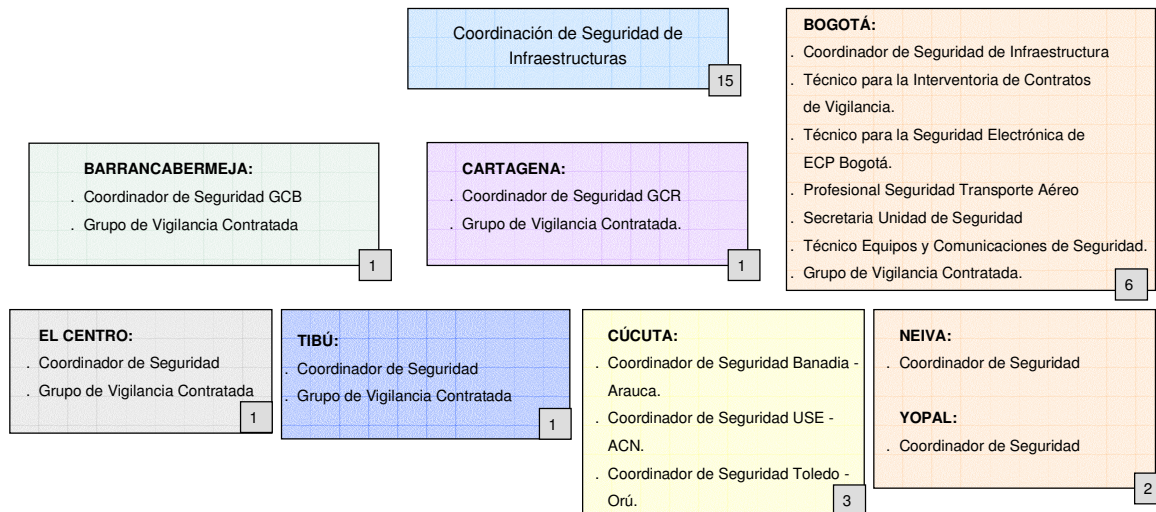
Convencionales. Esta cifra en la actualidad llega a un total de 31 personas. La planta de personal queda como sigue:

Figura 20. Estructura y planta propuesta para la Unidad de seguridad



Para la coordinación de seguridad de infraestructura dado que tiene la responsabilidad de asegurar la integridad de instalaciones ubicadas en lugares geográficos retirados se establece el personal como sigue:

Figura 21. Planta propuesta para la Coordinación de Seguridad de infraestructura



Los roles y responsabilidades asignadas son las siguientes:

- Realizar el seguimiento, evaluación y control de los proyectos, programas y actividades a cargo de la dependencia.
- Evaluación y seguimiento a los resultados: establecer planes de mejora y formulación de estrategias operativas.
- Monitorear, analizar y evaluar los riesgos de seguridad física de infraestructura o funcionarios articulado con los procesos de las Regionales.
- Establecer convenios con organismos de seguridad del Estado: especificaciones del convenio, supervisión, liquidación y evaluación.
- Ejecutar, controlar y asegurar la prestación de servicios de seguridad de infraestructura o funcionarios, para operativizar el plan de intervención de riesgos.
- Implementar programas para responder a emergencias o crisis en materia de seguridad física de infraestructura o de funcionarios.
- Mantener relaciones efectivas con organismos de seguridad del Estado a nivel nacional que faciliten la ejecución en aspectos de seguridad física de infraestructura o funcionarios.

6.2.4 CARGOS Y NIVELES ESTABLECIDOS

Al recopilar y analizar la información referente a las fases 1 y 2 de la metodología; (Ver Figura 13), se establecieron cargos asociados a los procesos claves y a las necesidades específicas de la dirección. Los cargos establecidos están diferenciados desde dos puntos de vista:

- Cargos Genéricos: Estos cargos están definidos para los niveles de cargos establecidos y pueden ser en diferentes áreas del conocimiento y/o actividades específicas, sin embargo tienen similar importancia relativa.
- Cargos Específicos: Cada cargo genérico puede tener uno o más cargos específicos. Estos cargos están orientados a especificar las funciones de manera concreta para unas actividades claramente identificadas y definidas.

Esta clasificación facilita y clarifica el proceso de valoración de cargos dado que existen cargos de igual importancia relativa que realizan labores diferenciadas. A continuación se enuncian los cargos establecidos para la Dirección de Responsabilidad Integral:

Cuadro 12. Cargos establecidos para la DRI

CARGOS GENÉRICOS	CARGOS ESPECÍFICOS
Director de Responsabilidad Integral	Director de Responsabilidad Integral
Jefe Unidad de Responsabilidad Integral	Jefe Unidad de Responsabilidad Integral
Jefe Unidad de Seguridad Física	Jefe Unidad de Seguridad Física
Jefe Regional	Jefe Regional
Coordinador de Proyectos	Coordinador de Proyectos
Coordinador de Seguridad de Infraestructura/Funcionarios	Coordinador de Seguridad de Infraestructura Coordinador de Seguridad de Funcionarios
Coordinador Administrativo	Coordinador Administrativo
Jefe oficina de participación ciudadana	Jefe oficina de participación ciudadana
Profesional Líder temático	Profesional Líder temático Seguridad Industrial

CARGOS GENÉRICOS	CARGOS ESPECÍFICOS
	Profesional Líder temático Salud Ocupacional Profesional Líder temático Ambiental Profesional Líder temático Gestión Social Profesional Líder temático Calidad
Profesional RI Relación con Negocios	Profesional RI Relación con Negocios
Profesional en Seguridad Física Líder equipo	Profesional en Seguridad Física Líder equipo
Profesional RI gestión con Asociados Sr	Profesional RI gestión con Asociados Sr
Profesional Staff Administrativo Sr	Profesional Staff Administrativo Sr Financiero Contable Profesional Staff Administrativo Sr Calidad Profesional Staff Administrativo Sr Gestión de Personal
Profesional RI Proyectos Sr	Profesional RI Proyectos Sr
Profesional de Participación Ciudadana	Profesional de Participación Ciudadana
Profesional RI Gestión Social Sr	Profesional RI Gestión Social Sr
Profesional RI Proyectos Infraestructura/Productivos Sr	Profesional RI Proyectos Infraestructura Sr Profesional RI Proyectos Productivos Sr
Profesional RI Proyectos	Profesional RI Proyectos
Profesional RI Seguimiento Proyectos	Profesional RI Seguimiento Proyectos
Profesional Staff Administrativo Jr	Profesional Staff Administrativo Jr Financiero Contable Profesional Staff Administrativo Jr Calidad
Profesional Convenios Seguridad / Auditorías	Profesional Convenios Seguridad Profesional Convenios Auditorías
Profesional RI HSE / Gestión Social	Profesional RI HSE Profesional RI Gestión Social
Profesional en Entrenamiento	Profesional en Entrenamiento Mercadeo Profesional en Entrenamiento HSE
Profesional Apoyo Psicología	Profesional Apoyo Psicología
Profesional de Seguridad	Profesional de Seguridad
Profesional / Técnico RI	Profesional / Técnico RI
Supervisor Seguridad	Supervisor Seguridad
Técnico Administrativo I	Técnico Administrativo I - Gestión Información y Documentación Técnico Administrativo I - Coordinación

CARGOS GENÉRICOS	CARGOS ESPECÍFICOS
	Administrativa Técnico Administrativo I - Unidad / Regional Técnico Administrativo I - Apoyo Legal Técnico Administrativo I - Interventoría de Contratos de Vigilancia
Secretaría VP y Dirección	Secretaría VP y Dirección
Técnico Seguridad	Técnico Seguridad-Seguridad Electrónica Técnico Seguridad
Secretaría Ejecutiva	Secretaría Ejecutiva
Técnico Administrativo II	Técnico Administrativo II-Coordinación Administrativa Técnico Administrativo II- Unidad/Regional/Coordinación Técnico Administrativo II-Seguridad Transporte Aéreo Técnico Administrativo II- Unidad/Regional/Coordinación Técnico Administrativo II - Equipos y Comunicaciones
Técnico Administrativo III	Técnico Administrativo III-Coordinación Administrativa Técnico Administrativo III-Oficina de Participación Ciudadana

6.3 IDENTIFICACIÓN DE ROLES Y RESPONSABILIDADES PARA LOS CARGOS

El mapa de procesos muestra las “actividades” necesarias para transformar los elementos de entrada; -que pueden ser requisitos que vengan del cliente o materias primas o productos en proceso que vengan de salidas de procesos previos con valor agregado-; así como las interacciones entre cada uno de esos procesos. Esta información organizada y analizada bajo un esquema de análisis funcional, en el cual, identificar elementos de competencia es la base, representa generalmente el “que hacer” del talento humano. Esto es relevante para la

identificación de los roles y responsabilidades de los cargos identificados y debe ser la base para establecer las "funciones" del talento humano en la organización. Estos elementos de entrada, son una herramienta clave que soporta la aplicación de un enfoque funcional hacia el establecimiento de las descripciones de cargo y un perfil de cargo requerido en la estructura de la organización, además de consolidar la construcción del manual de funciones y requisitos.

Con base en el mapa de procesos, las caracterizaciones y los roles identificados y utilizando un enfoque de análisis funcional se planteó un mapa funcional de la Dirección de Responsabilidad Integral. El mapa funcional fue construido para la identificación de los elementos de competencia que apoyarán el proceso de identificación de competencias, con base en educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

Luego de construido el mapa funcional, procede el equipo de trabajo de gestión de personal de la DRI, con el soporte y asesoría de un equipo asignado de la dirección de desarrollo, a identificar los roles y responsabilidades propios de cada uno de los cargos identificados. Para esta identificación se construye una matriz que relaciona los resultados esperados en cada uno de los procesos y los cargos determinados por la organización. Esta matriz apoya el establecimiento de las descripciones de cargo, asegurando la completa asignación de responsabilidades y evitando la duplicidad de las mismas.

Adicionalmente, con una matriz que relaciona las salidas en las filas y los cargos en las columnas y con la ayuda de la herramienta de auto filtros que ofrece el programa de Microsoft Excel y la entrevista con los funcionarios que desempeñan los cargos, se identificaron las funciones de los cargos. Cabe destacar que se deben incluir las funciones las cuales genera la condición de funcionarios

públicos. Esta herramienta, además de apoyar la identificación de roles y responsabilidades, apoya la identificación de las relaciones internas y externas más importantes del cargo y los controles e indicadores presentados en las caracterizaciones establecidas en el sistema de gestión de calidad de la Dirección, el cual se encuentra en la etapa de diseño. Adicional a esto, la identificación de los principales retos de cada uno de los cargos es un ingrediente que agrega motivación hacia el resultado.

6.4 IDENTIFICACIÓN DE REQUISITOS

La coherencia entre la especificación de requerimientos de educación en un perfil de cargo y el entorno académico y laboral, es determinante para la correcta selección del profesional a vincular en términos de título y/o especialización. Para esto, la utilización de sistemas de información puestos a disposición por las instituciones del estado competentes en el establecimiento, control y desarrollo del sistema educativo colombiano, es una herramienta que soporta el proceso de identificación de los requisitos de educación y formación.

Para los requisitos de habilidades y experiencia, se requiere de un análisis interno en la organización que soporte la identificación de éstos requisitos, tal como el que se está planteando para la Dirección de Responsabilidad Integral.

Para el establecimiento de las descripciones de cargo la empresa ha establecido un formato estándar, por medio del procedimiento ECP-VIP-M-06 Manual para la elaboración y actualización del manual de funciones y requisitos.

6.4.1 REQUISITOS CON BASE EN EDUCACIÓN

Para los cargos que requieran título o certificación de aprobación de años de estudio de educación superior, en las modalidades de formación universitaria, tecnológica o técnica, se deben señalar las disciplinas de acuerdo con la

naturaleza del cargo. La selección de disciplinas se hizo teniendo en cuenta la naturaleza de las funciones del empleo, de la dependencia o del área de desempeño, para lo cual, se deben apoyar en el listado de programas y disciplinas editado por el Ministerio de Educación Nacional.

Figura 22. Sistema de información SNIES del Ministerio de Educación Nacional

Por medio de este sistema de información podemos obtener los programas académicos ofrecidos por las universidades y que se encuentran acreditados. A partir de esto, se creó un listado de las ocupaciones que dentro de su campo de acción, aplicaran a los cargos planteados, dado los roles y responsabilidades asignados.

Tabla 2. Tabla de identificación de Educación para los cargos de la DRI

2	PREGRADO	GS	HS	HSEQ	SEG	AMBIENT/	CALIDAI
3	Ingeniería Civil		X	X		X	X
4	Ingeniería Ambiental		X	X		X	X
5	Ingeniería Administrativa				X		X
6	Ingeniería Administrativa y de Finanzas				X		
7	Ingeniería de control		X	X	X		X
8	Ingeniería de minas		X	X	X		
9	Ingeniería de petróleos		X	X	X		X
10	Ingeniería de procesos		X	X	X		X
11	Ingeniería de productividad y calidad						X
12	Ingeniería de recursos naturales y de ambiente	X				X	X
13	Ingeniería de saneamiento y desarrollo ambiental	X				X	X
14	Ingeniería del desarrollo ambiental	X				X	X
15	Ingeniería del medio ambiente	X				X	X
16	Ingeniería en Higiene y salud ocupacional		X	X	X		X
17	Ingeniería en instrumentación y control		X	X	X		X
18	Ingeniería Industrial		X	X	X		X
19	Ingeniería Sanitaria		X			X	X
20	Ingeniería sanitaria y ambiental		X			X	X
21	Ingeniería comercial		X	X	X		X
22	Trabajo social	X					
23	Desarrollo social y comunitario	X					
24	Planeación y desarrollo social	X	X				
25	Psicología	X	X				
26	Psicología social comunitaria	X					
27	Servicio Social	X					
28	Sociología	X					
29	Administración ambiental					X	
30	Administración del medio ambiente					X	
31	Administración y gestión ambiental					X	
32	Biología Ambiental					X	
33	Ecología					X	
34	Geografía del desarrollo regional y ambiental.	X				X	
35	ESPECIALIZACIÓN						

6.4.2 REQUISITOS CON BASE EN FORMACIÓN

Para los cargos en los que se requiera formación avanzada, técnica o específica, se debe especificar el área de la especialización. El título de formación profesional no puede ser compensado por experiencia u otras calidades.

En los cargos en los cuales el desempeño del cargo demanda conocimientos adicionales, obtenidos a través de cursos específicos, se determinó el área específica del conocimiento o el tema en el cual debe estar formado el candidato. Para los cargos que tengan requisitos determinados por la

Constitución Política, las leyes o decretos especiales, se relacionaron las disposiciones legales respectivas.

A través del análisis del mapa funcional y de las entrevistas con los jefes de las áreas y las personas que desempeñan los cargos actualmente, se determinaron los cursos técnicos específicos en los cuales la persona que se disponga a desempeñar el cargo debe poseer.

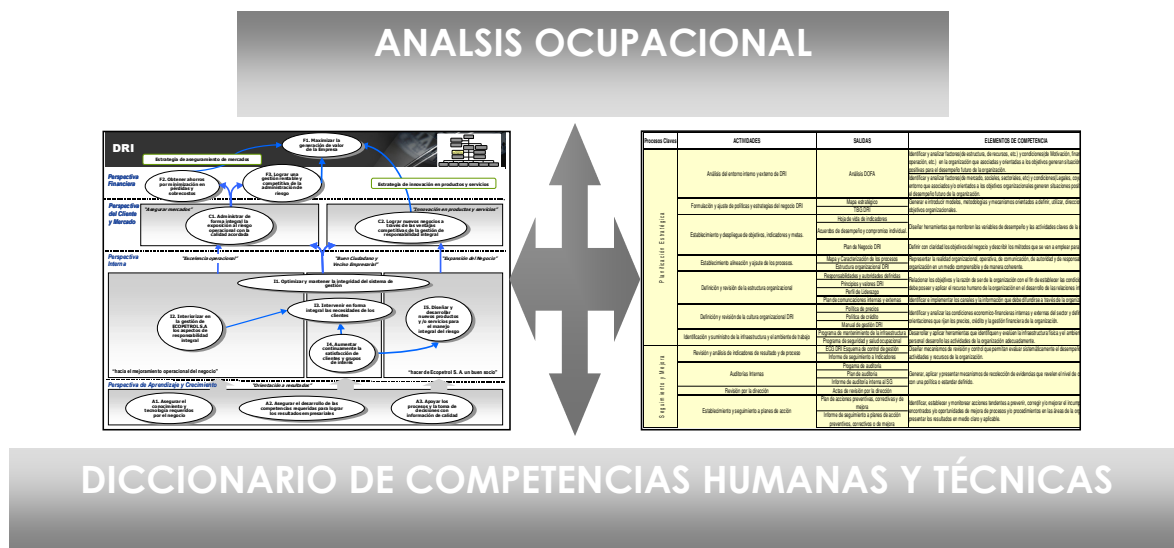
6.4.3 REQUISITOS CON BASE EN HABILIDADES

Este modelo de competencias comienza en la identificación y definición de las competencias clave y llega hasta la definición de niveles de dominio e incluye la descripción de los comportamientos conexos, generando así un diccionario de competencias organizacionales el cual determina las competencias que exhiben los mejores trabajadores y se convierten en el referente del mejor desempeño.

6.4.3.1 Identificación de las habilidades requeridas

Bajo este esquema y a través del análisis funcional orientado a la identificación de competencias de corte conductual y constructivista, se diseñó y estableció por parte del autor del proyecto, el diccionario de competencias técnicas. El diccionario de competencias humanas la dirección de desarrollo lo implementó en enero del año 2003. Este modelo de gestión por competencias de corte conductista y constructivista identifica los mejores comportamientos y los mejores trabajadores, quienes están alcanzando los mejores resultados, de ahí deriva el perfil de competencias bajo el supuesto que, si el mejor desempeño se convierte en un estándar, la organización en su conjunto mejorará su productividad.

Figura 23. Esquema de identificación de los diccionarios de competencias



Con base en el esquema planteado en la figura 23, y con base en los niveles de cargos y roles que presenta el cuadro 13, el autor del proyecto diseñó el diccionario de competencias técnicas, el cual es de vital importancia para la gestión del desempeño y desarrollo de personal. Estos diccionarios de competencias generan un marco de actuación del personal, orientado a mejorar el desempeño y productividad del personal, además de ser una herramienta de gestión del auto desarrollo.

Cuadro 13. Niveles de identificación de competencias para los cargos de la DRI

Niveles de requerimiento de competencias	Rol
Gerencial	Diseñan y gestionan los procesos claves de la Dirección
Ejecutivo Profesional	Ejecutan los procesos claves de la Dirección
Ejecutivo Técnico	Apoyan la ejecución de procesos claves
Operativo	Realizan las acciones contenidas en los planes y programas de la Dirección

Las definiciones de cada una de las competencias tanto humanas como técnicas son indispensables para una comprensión correcta del enfoque de actuación, además de ello, los niveles de dominio definen la consecución

paulatina y progresiva del ajuste persona-cargo a través de la planificación y evaluación periódica que se propone con el modelo coaching.

En el Anexo A encontramos el diccionario de competencias técnicas para la Dirección de Responsabilidad Integral de ECOPETROL S.A., cabe destacar que este marco de actuación se aplica hasta un periodo de revisión, el cual dadas las condiciones de la organización se propone que sea anual.

6.4.3.2 Asignación de requisitos con base en las habilidades a los cargos establecidos

Para la asignación de competencias humanas y técnicas a cada uno de los cargos establecidos, se preparó en principio, una reunión con el coordinador administrativo de la dirección, con el propósito y como estrategia para divulgar e interiorizar la identidad estratégica de la dirección (la misión, visión, políticas, prioridades estratégicas de ECOPETROL), el mapa estratégico y Tablero Balanceado de Gestión TBG de la Dirección. A continuación, se diseñó una matriz que relaciona en las filas, la identidad estratégica directiva y los objetivos de proceso en los que interviene cada cargo.

Con esta herramienta y por medio de un análisis causa efecto de la relación función-objetivo-competencia que oriente del interior al exterior, la operatividad organizacional, se asignaron las competencias claves para cada uno de los cargos establecidos.

En la matriz se relacionan la identidad estratégica de la Dirección de responsabilidad integral y los objetivos de procesos establecidos y se utilizó como herramienta de asignación de competencias a cada uno de los cargos de la organización.

6.4.4 REQUISITOS CON BASE EN EXPERIENCIA

La Unidad de Optimización a través de su informe, proponen los niveles de responsabilidad para los cargos de la dirección, en ellos se encuentran niveles de: Dirección, Unidad/Coordinación 1, Regional/Coordinación 2, Gestión/Operativo. En estos niveles, se visualiza cómo se despliega la responsabilidad a través de los niveles jerárquicos, sin embargo esta clasificación esta orientada a presentar el despliegue de responsabilidad gerencial. Por tal motivo se establecieron unos niveles y subniveles de cargos en los cuales se pretende esclarecer la experiencia relativa que debe poseer la persona que desempeñará el cargo, y de esta manera poder asignar por medio de un parámetro objetivo a las personas en cada uno de los cargos.

A partir de los niveles establecidos y soportado teóricamente por un concepto de HAY GROUP para valoración de cargos, se establecen las capacidades específicas y años de experiencia que deben tener, como mínimo, los candidatos a ocupar una vacante. Dado que existe en la organización más de una persona que puede estar ubicada dentro de un mismo cargo y que sin embargo, las capacidades, desempeño y experiencia puede diferir, se hace necesario el establecimiento de subniveles en los cargos de la organización. Además, dado la necesidad de ofrecer oportunidades de carrera dentro de la organización, se define la siguiente matriz que relaciona los niveles y subniveles de cargos y sus parámetros específicos.

Cuadro 14. Niveles y clasificación de cargos con base en experiencia

NIVELES DE CARGOS ESTABLECIDOS DESDE LOS REQUISITOS DE EXPERIENCIA			
Niveles	Descripción del Nivel	Subniveles	Descripción de Subnivel
Gerencial	Gestionan los procesos claves de la dirección.	No aplica.	No aplica.
Ejecutivo Profesional	Ejecutan los procesos claves de la dirección.	Experto	Experticia profunda en un tema de alto impacto al negocio, donde sus recomendaciones afectan la operación como un sistema general. Experiencia asociada a un tema específico de más de 10 años en la organización o el sector.
		Senior	Profesional con larga experiencia en un tema de alto impacto en la operación del negocio. Maneja temas de complejidad, puede liderar grupos de profesionales para proyectos especiales. Experiencia de mas de 8 años en la organización o empresas del sector.
		Pleno	Profesional con trayectoria en su campo, donde ya realiza recomendaciones por su conocimiento que son de impacto importante. Experiencia entre 5 y 8 años en la organización o empresas del sector.
		Junior	Profesional con libertad restringida, propone estrategias y actividades para la consecución de objetivos, recibe orientación de profesionales especializados. Experiencia entre 2 y 5 años en la organización en empresas del sector
		En Entrenamiento	Profesional en primeros años de carrera, nivel de autonomía limitado y dirigido la mayor parte del tiempo, realizando trabajos rutinarios. Experiencia entre 0 y 2 años en la organización o en empresas del sector.
Ejecutivo Técnico	Apoyan la ejecución de los procesos claves de la dirección.	Técnico I	Persona con la capacidad para coordinar la realización de actividades, manejar los procesos y registros de información contractuales, Opera los sistemas de información establecidos en la organización, además de consolidar y analizar información relevante para el proceso que apoya. Experiencia de 5 años en la organización o empresas de la gran industria.
		Técnico-Específico	Persona con la capacidad para coordinar la realización de actividades propias del área a que pertenece y apoyar la gestión de las procesos y registros de información contractuales, Opera los sistemas de información establecidos en el área, consolidando y analizando información relevante.Experiencia de 2 años en la realización de labores específicas en el área en que se desempeña.
		Técnico II	Persona encargada de apoyar la ejecución de las actividades propias de procesos claves de la organización, funcionario con la capacidad para almacenar y actualizar información y registros físicos y magnéticos. Experiencia de 2 años en la ejecución y apoya de procesos administrativos.
		Técnico III	Persona proactiva y con iniciativa, manejo de sistemas de correspondencia y de procedimientos de administración de archivos. Experiencia mínima 3 meses a un 1 año en labores de mensajería y manejo de archivos.
Operativo	Personal de nómina convencional.	No aplica.	No aplica.

A partir de esta matriz y analizando cada una de las hojas de vida del personal, se procede a realizar la asignación de los funcionarios en cada uno de los cargos establecidos en la organización. Esta etapa se presenta en el numera 6.5.1 de este documento.

6.5 ESTABLECIMIENTO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y REQUISITOS

Luego de establecer las descripciones de los cargos establecidos para la dirección, se realizó una etapa de validación con cada uno de los jefes de las áreas. En ésta etapa, los jefes analizaron desde el punto de vista funcional y práctico, las descripciones de los cargos identificados, se dará a conocer el manual de funciones y responsabilidades completo y se validará cada uno de los cargos con respecto a las funciones, responsabilidades y perfiles identificados e incluirá las sugerencias por parte de los colaboradores actuales de la dirección. Unos de los beneficios que aporta este proceso de validación son:

- Se dará a conocer el resultado, previo a la aprobación final lo que genera confianza al personal.
- La validación por parte del personal que desempeña los cargos, nutre la información de entrada y la hace aplicable.
- La participación del personal los hace parte del diseño y los compromete en el resultado.
- Reduce el sentido de imposición por parte de la dirección ya que los hace parte del diseño.

El documento ECP-VIP-M-06 Manual para la elaboración y actualización del manual de funciones y requisitos, establece el procedimiento por el cual se oficializa este manual.

El manual de funciones y requisitos de la dirección de responsabilidad integral se cargan en el sistema de gestión integral de personal GIP, además, se imprime y se procede a gestionar la firma de cada uno de los funcionarios de la dirección. Esta versión firmada reposa en el archivo de la dirección de desarrollo.

6.5.1 ASIGNACIÓN HOMBRE-CARGO

Establecido el manual de funciones y requisitos, se procede a realizar un análisis de las hojas de vida de los funcionarios de la dirección, y con los jefes de área, se procede a asignar a cada una de las personas en los cargos establecidos. Cabe destacar, que esto se realiza asegurándose que los funcionarios cumplen con los requisitos del cargo y teniendo en cuenta las políticas corporativas y directivas establecidas.

En esta etapa el soporte de la dirección de desarrollo es vital para asegurar la legalidad de la asignación y la aplicación de políticas corporativas, por lo cual la validación del listado definitivo se evalúa en conjunto el equipo de gestión de personal de la dirección de responsabilidad Integral y la dirección de desarrollo.

La ratificación de los funcionarios establecidos temporalmente en los cargos donde se encuentran vacantes, se oficializa por medio de un memorando interno que emite el director de la Dirección de Responsabilidad Integral y se ratifica por medio del documento ECP-DDS-P-08 Procedimiento para actualización de movimientos de personal, en el cual se establece el procedimiento para nombrar a un funcionario en un cargo específico.

6.5.2 VALORACIÓN Y ESTABLECIMIENTO DEL MAPA DE CARGOS DE LA DIRECCIÓN DE RESPONSABILIDAD INTEGRAL

Soportados en la Metodología de HAY GROUP para valoración de cargos y luego de definidas las descripciones de cargo, la coordinación administrativa a través del equipo de gestión de personal y soportada por la unidad de desarrollo organizacional, prepara una reunión oficial con la participación del director y todos los jefes de área, con el propósito fundamental de generar el mapa de cargos de la Dirección de Responsabilidad Integral. Este mapa es una pieza

fundamental para aplicar la política salarial aprobada por la junta directiva de la empresa.

Como introducción a esta reunión, la unidad de desarrollo organizacional introduce el concepto y la metodología de valoración de cargos directivos de HAY GRUOP, que le dará la dinámica necesaria al proceso de valoración y presenta de manera general, la política salarial establecida por la junta directiva de ECOPETROL S.A. y el plan de acción para la implementación de dicha política.

A continuación se exponen los factores y subfactores que utiliza la metodología de HAY GRUOP para valorar los cargos directivos de una compañía. Cabe destacar que tal metodología, HAY GROUP la tiene patentada en un gran número de países donde ésta opera.

6.5.2.1 Metodología HAY GROUP para valoración de cargos directivos.¹¹

Dentro de la metodología desarrollada por HAY GROUP para valorar cargos directivos se analizan tres factores fundamentalmente:

6.5.2.1.1 Conocimiento, Experiencia y Habilidades (Know How)

Es el conjunto de conocimientos, experiencia y habilidades requeridas para desempeñar adecuadamente el cargo, independientemente de cómo se ha adquirido. En este factor se tienen en cuenta tres subfactores que son:

¹¹ Tomado de: Hay y Asociados, Consultores de Dirección S.A. Group, Hay Management Consultants Colombia Ltda. Marca Registrada.

- Amplitud y profundidad de conocimientos: La clasificación se extiende hasta la más simple rutina de trabajo, hasta el conocimiento único y experto dentro de las disciplinas aprendidas.
- Habilidad Gerencial: Es la exigencia de coordinar e integrar diversidad de funciones y recursos para lograr resultados finales. En la medida en que los recursos sean mayores y más variados, la habilidad gerencial se incrementa.
- Relaciones Humanas: Es la exigencia requerida en la relación activa y directa, de persona a persona, para obtener resultados del cargo.

Cada uno de los subfactores está relacionado a través de una matriz en la cual se cuantifica la importancia de cada uno de ellos. Este factor tiene amplitud (variedad) y profundidad. Los cargos requieren diversas combinaciones de algún conocimiento sobre muchas cosas o mucho conocimiento de pocas cosas. Lo que se valora es la "suma total de conocimientos, experiencia y habilidades".

6.5.2.2 Solución de Problemas (Problem Solving)

Es la calidad y autonomía del pensamiento requerido por el cargo para obtener soluciones adecuadas a las diversas situaciones de trabajo. En la medida en que pensar es circunscrito, cubierto por precedentes o es referido a otros, la "solución de problemas" disminuye. Este factor se mide a través de dos elementos:

- Marco/Ambiente de referencia: Es el ambiente en el cual tiene lugar el proceso intelectual. Comprende el apoyo y/o guía disponible para la búsqueda o construcción de soluciones.
- Exigencia/Complejidad de los Problemas: Se refiere a la complejidad del proceso mental requerido por las situaciones que se presentan en el trabajo, medido en función de las características del problema y precedentes existentes para su solución.

Al medir este elemento ponderamos la intensidad del proceso mental con el que se emplean los conocimientos, experiencia y habilidades, en analizar evaluar, construir o crear soluciones. "Se piensa con lo que se sabe". Esto es verdad aún con el trabajo más creativo. La materia prima del pensamiento es el conocimiento de hechos, principios y significados. Las nuevas ideas se construyen con algo que previamente ya existía en nosotros. Por eso se valora la "Solución de problemas con un porcentaje de utilización de los conocimientos, experiencia y habilidades.

6.5.2.3 Responsabilidad (Accountability)

Es la condición de "responder o ser responsable por acciones, decisiones y consecuencias dentro de la organización" Su valoración implica la medición del aporte del cargo en los resultados finales. Tiene tres dimensiones:

- Libertad para actuar: Es la autonomía para actuar que tiene el cargo establecida en el grado de control, guía, orientación y dirección que recibe.
- Magnitud: Está determinada por la contribución del cargo a logro de los resultados organizacionales. Puede ser indicada en términos cuantitativos, como medidas económicas autorizadas, o en términos descriptivos.
- Impacto: Está definido por la forma en que el cargo incide en el logro de los resultados de la organización, dentro de su magnitud.

6.5.2.4 Resultados de la valoración

Al final de la reunión de valoración, en la cual con base en cada uno de los factores expuestos por cada uno de los jefes de área y con el apoyo de una

herramienta informática bajo el formato del programa Excel, se estableció el mapa de cargos de la dirección de responsabilidad integral.

NIVEL	RANGO	Dirección de Responsabilidad Integral
1	2250	
		Presidente
		Director General de Operaciones
	1800	
2	1799	
	1439	
3	1438	
4	1151	
	1150	Director de Responsabilidad Integral
5	920	
	919	
	735	Jefe Unidad Responsabilidad Integral
6		Jefe Unidad Seguridad Física
	734	
	656	
		Jefe Regional
7	587	
	586	
		Coordinador de Proyectos
		Coordinador Seguridad Infraestructura / Funcionarios
		Coordinador Administrativo
8	528	
		Oficina de Participación Ciudadana
		Profesional Líder Temático
	469	Profesional RI Relación con Negocios
	468	
		Profesional en Seguridad física Líder Equipo
9		Profesional RI Gestión con Asociados Sr.
		Profesional Staff Administrativo Sr.
		Profesional RI Proyectos Sr.
		Profesional de Participación Ciudadana
10	396	
		Profesional RI Gestión Social Sr.
	374	
	373	Profesional RI Proyectos Infraestructura / Productivos Sr.
		Profesional RI Proyectos
11		Profesional RI Seguimiento Proyectos
	336	
	299	Profesional Staff Administrativo Jr.
12		Profesional Convenios Seguridad / Auditorías
		Profesional RI HSE / Gestión Social
	298	Profesional en entrenamiento
		Profesional apoyo Psicología
13		Profesional de Seguridad
		Profesional / Técnico RI
	238	Supervisor Seguridad
14	237	
		Técnico Administrativo I
		Secretaría VP y Dirección
15	190	
	189	Técnico Seguridad
		Secretaría Ejecutiva
16		Técnico administrativo II
	151	
17	150	
	120	
18	119	Técnico administrativo III
		Mensajero
	75	

Cuadro 15. Mapa de cargos de la Dirección de Responsabilidad Integral

6.6 GESTIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO

6.6.1 MARCO NORMATIVO CORPORATIVO

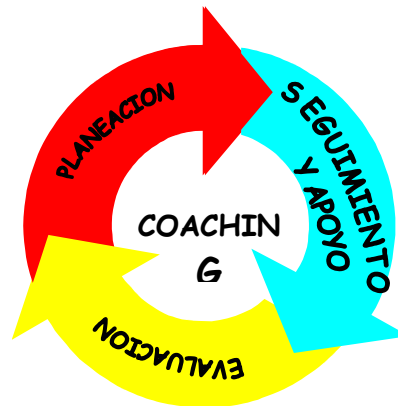
La Dirección General de Planeación y Riesgos, a través de la Política del proceso de medición y gestión del desempeño de ECOPETROL S.A. ECP-DGP-D-04, establece el marco de actuación y seguimiento a la gestión corporativa. En esta política, se implanta la estructura de control de gestión ECG -herramienta de control de gestión que establece los compromisos empresariales requeridos, sus responsables y sus fechas límite de cumplimiento-. Aplica de manera directa a Directores Generales, Jefes de Oficinas de Control Interno y de Control Disciplinario, Vicepresidentes, Directores de Soporte, Gerentes, Jefes de Unidad, Superintendentes, Jefes de Departamento y Coordinadores de las dependencias de la compañía. Esta dirección establece la ECG corporativa y de igual manera, es la dependencia responsable de liderar el proceso de establecimiento de las ECG's, a nivel de Direcciones Generales y Oficinas de Control. Cada Director General, Jefe de Oficina de Control, Vicepresidente, Director de Soporte y Gerente, establecerán las ECG's de sus respectivas dependencias y serán utilizadas para el control de la gestión en los comités directivos de cada uno de los niveles organizacionales, a través del portal de compromisos de ECOPETROL S.A. -herramienta informática vía intranet, establecida como herramienta de apoyo al comité y de control a la gestión empresarial-. Esta herramienta soporta el monitoreo de compromisos requeridos, sus responsables, genera evidencias objetivas e informes del control de la gestión. Estos informes se consolidan a nivel corporativo como elemento de entrada para aplicar la política de compensación variable aprobada por la junta directiva de la empresa.

El Tablero Balanceado de Gestión TBG, es la herramienta adoptada por la Dirección General de Planeación y Riesgos, y que aplica a toda la compañía, para la planeación y seguimiento a la gestión estratégica de la empresa. El establecimiento del TBG y el mapa estratégico de ECOPETROL S.A. y de cada una

de las dependencias de la empresa está bajo la responsabilidad de esta dirección, con el propósito de asegurar su alineación. Adicional a esto, esta Dirección liderará la suscripción de acuerdos de nivel de servicio ANS – documento que se negocia entre dependencias y que establecen los compromisos de servicio entre cada una de ellas-, cuyo cumplimiento también servirá de insumo dentro de la aplicación de la política de compensación variable aprobada por la junta directiva de la empresa. Es responsabilidad de cada uno de los jefes divulgar el marco estratégico de la dependencia a su cargo, para apoyar el establecimiento de los acuerdos de compromiso de desempeño individual, según las políticas que establezca la dirección de desarrollo.

La Dirección de Desarrollo, a través del Procedimiento para la gestión del desempeño ECP-DDS-P-02, establece las actividades necesarias en las etapas de planificación, seguimiento y evaluación de objetivos de resultado y de competencias de los colaboradores. Este procedimiento aplica para todo el personal de la empresa y atiende desde la planificación de objetivos hasta la retroalimentación del colaborador. Como herramienta de apoyo a este procedimiento se implementó corporativamente el sistema de gestión integral de personal GIP. Estas tres etapas gestión de desempeño se encuentran soportadas por la interacción y acompañamiento entre el jefe y los funcionarios a cargo, con el propósito de asegurar el logro de los objetivos trazados, siendo este un ciclo continuo que atiende los resultados del año para establecer correcciones y planear los objetivos del siguiente periodo. La gestión del desempeño esta soportada con el modelo **coaching** que se ilustra en la figura 24.

Figura 24. Esquema del modelo de Coaching



El Sistema de Gestión Integral de Personal GIP, es una herramienta informática que apoya la gestión del desempeño del personal, generando un ambiente de interacción y realimentación, al tiempo que soporta la evidencia objetiva de la gestión de personal de la empresa. Tienen acceso a través de la red, todos los funcionarios de la dirección por medio del rol de empleado o rol de jefe. Dentro del rol de empleado, los colaboradores tienen la posibilidad de acceder en línea a su información personal, hoja de vida, estructura organizacional y sus cargos, el perfil del cargo requerido e información sobre compensación, además de poder acceder en línea a esta información, tienen la posibilidad de imprimir certificados laborales y salariales. La figura 25 muestra la interfase de desempeño que tiene la herramienta.

Figura 25. Ventana de gestión del desempeño del GIP



6.6.2 PLANIFICACIÓN DE COMPROMISOS DE DESEMPEÑO

En esta etapa, se requiere la identificación de objetivos de resultado y de competencias de cada uno de los colaboradores del área. Para esto, como actividad preliminar, se realizó una reunión de divulgación, la cual fue presidida por el coordinador administrativo y el equipo de gestión de personal, participaron los jefes de unidad y jefes regionales de la DRI. En esta reunión se divulgó el marco estratégico corporativo y directivo, se propuso el despliegue de estas políticas a través de las unidades y regionales, se socializó el mapa de procesos y las caracterizaciones establecidas para la dirección con el ánimo de comunicar a cada uno de los jefes cuál es el aporte de cada área y sus cargos en los objetivos de la dirección y se divulgó y clarificó con cada uno de los jefes el esquema de planeación, seguimiento y evaluación de los objetivos de resultado y de competencias, socializando el diccionario de competencias humanas

establecido corporativamente y el diccionario de competencias técnicas establecido a nivel directivo para los funcionarios de la dirección, con el propósito de dar claridad en la aplicación del procedimiento para la gestión del desempeño ECP-DDS-P-02.

6.6.2.1 Identificación de objetivos de resultado y de competencias

Luego de comunicar a todo el personal, sobre el marco de actuación estratégica, el equipo de gestión de personal, incentivó, asesoró y soportó el establecimiento de los objetivos de resultado de los colaboradores del área, apoyados en la herramienta de control estratégico (el Tablero Balanceado de Gestión TBG), el mapa de procesos claves y sus caracterizaciones previamente validadas. Para esto, cada uno de los jefes y sus colaboradores establecieron tiempo en su agenda.

Como formación preliminar a la planificación de los objetivos de competencias, se realizó, apoyados por la dirección de desarrollo, una jornada de divulgación y capacitación de los diccionarios de competencias humanas y técnicas, esto con el objetivo de concienciar a los jefes de área sobre el marco de actuación del personal, asegurar su despliegue en todas las áreas y dar claridad para su correcta utilización y aplicación.

Luego de socializar el marco de actuación del personal, establecido en los diccionarios de competencias humanas y técnicas, se procedió a asesorar al personal en el establecimiento de los objetivos de competencias.

6.6.3 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El Procedimiento para la gestión del desempeño ECP-DDS-P-02 propone el seguimiento a los objetivos de desempeño en los meses de marzo a octubre y la fase de evaluación, en los últimos dos meses del año. El equipo de gestión de

personal ha estado monitoreando la fase de seguimiento al desempeño hasta la fecha.

El sistema de gestión integral de personal GIP, en el modulo de objetivos de resultado y de competencias presenta una interfase de evaluación, en la cual, cada colaborador presenta un informe de seguimiento al cumplimiento de los objetivos de resultado y de competencias, de tal manera que cada jefe, en ese momento, verifica el avance y/o el cumplimiento y se encarga de retroalimentar a su equipo de trabajo. La fase de seguimiento y evaluación de objetivos de competencias se soporta con la evaluación en 360°. En ésta, cada colaborador, el jefe inmediato y 2 colaboradores o 2 clientes –dependiendo del cargo que desempeña- evalúa cada uno de los comportamientos de los colaboradores basado en los comportamientos establecidos en los diccionarios de competencias humanas y técnicas, cargados en el GIP. Éste de manera automática calcula el porcentaje de ajuste hombre-cargo con base en la evaluación cuantitativa con la cual fue diseñado. Los parámetros y la metodología para asignar puntos a los resultados, las competencias y el desempeño de los colaboradores se debe calcular manualmente en caso que sea necesario de la siguiente manera:

- Primer Paso: Resultados

Calcular el cumplimiento de cada objetivo, utilizando la fórmula:

$$CO = 100 + \left[\frac{(\text{Logro} - \text{Meta})}{(\text{Meta})} * 100 * T(1) \right]$$

Donde:

CO: Cumplimiento de cada Objetivo.

T: Es la tendencia esperada en cada objetivo de resultado, que se define como un valor positivo o negativo (+, -), en función del tipo de reto que implica. Si el reto es de aumento (T = +), el resultado debe tener un comportamiento de ascenso en el período y si es de disminución (T = -), debe tener un comportamiento de descenso.

Multiplicar el puntaje del cumplimiento de cada objetivo por el peso establecido para cada uno.

Sumar todos los valores anteriores para establecer el total de la evaluación de resultados (máximo 120 puntos).

- Segundo Paso: Competencias

Convertir en puntos las frecuencias señaladas para cada comportamiento en todas las evaluaciones, de acuerdo con la tabla:

Tabla 3. Criterios para la evaluación de comportamientos

Frecuencia	Puntos
Siempre	120
Casi Siempre	100
A veces	60
Casi Nunca	30
Nunca	0

Sumar los puntos de las evaluaciones realizadas en cada comportamiento.

Calcular el promedio de los totales de todos los comportamientos (máximo 120 puntos).

- Tercer Paso: Desempeño

Sumar los valores ponderados de la evaluación de objetivos de resultado y de objetivos de competencias, según la fórmula:

$$PED = (EOR * 0.6) + (EOC * 0.4)$$

Donde:

PED: Puntaje de la Evaluación de Desempeño

EOR: Valor de Evaluación de Objetivos de Resultado

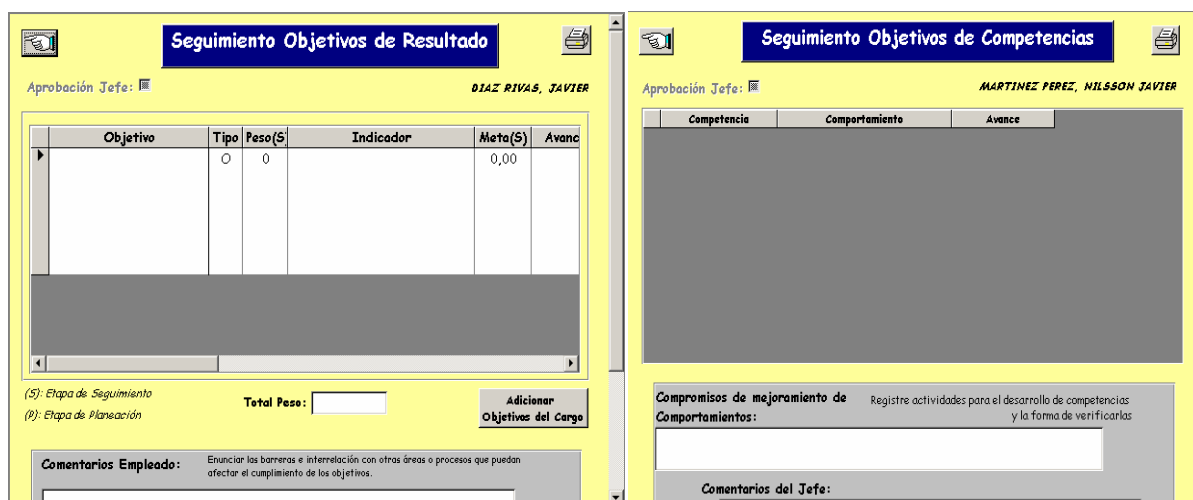
EOC: Valor de Evaluación de Objetivos de Competencia

Nota: Verificar que el valor de la Evaluación de Desempeño sea 120 puntos máximo.

Estos resultados pueden ser impresos en cualquier momento, son la evidencia objetiva de la gestión del desempeño y cada funcionario con base en los resultados de su auto evaluación propone acciones de formación que conlleven a la consecución de los objetivos de competencias planteados.

La figura 26 muestra la interfase de seguimiento a los objetivos de desempeño que presenta la herramienta de gestión integral de personal GIP. En el periodo de marzo a la fecha se han realizado 79 actividades de seguimiento a los objetivos de desempeño, apoyados y soportados por el equipo de gestión de personal de la dirección. Esta evaluación del avance con respecto a los objetivos planteados, ha sido fundamental para identificar las acciones de formación claves orientadas a reducir la brecha del perfil del cargo requerido y el actual y ejecutar el presupuesto de formación de personal establecido en el plan de formación del año inmediatamente anterior y además complementa y orienta el establecimiento del plan de formación para el año 2006.

Figura 26. Ventana de seguimiento al desempeño del GIP



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

6.7 DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

6.7.1 MARCO NORMATIVO CORPORATIVO

La Dirección de desarrollo por medio del Procedimiento para formación del personal ECP-DDS-P-06, define el marco de la gestión del desarrollo del personal de la empresa. Este procedimiento enuncia los pasos a seguir en cada una de las etapas de planeación, ejecución y evaluación del impacto de las acciones de formación, así como el personal involucrado en cada una de ellas.

El documento de aplicación corporativa, Norma de desarrollo de personal ECP-VIP-M-00, establece las modalidades de acción de formación que pueden ser incluidas en los planes de desarrollo y en el módulo de planificación de acciones de formación que tiene la herramienta de gestión integral de personal GIP y las

condiciones generales de aplicación y ejecución de dichas acciones. Se establece, entre otras, la inducción o reinducción del personal como modalidad de acción de formación. Esto con el ánimo de clarificar las condiciones legales y contractuales que aplican para la ejecución de lo planeado.

La Directriz para formación en inglés ECP-DDS-D-05, hace referencia a las acciones de formación orientadas al dominio del idioma inglés y establece las condiciones generales en términos de presupuesto y tiempo remunerado permitido para el desarrollo de dichas acciones de formación.

6.7.2 ORIENTACIÓN DEL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

Los empleados competentes no permanecen por siempre competentes. Las habilidades se deterioran y pueden volverse obsoletas.¹² Por tal motivo ECOPETROL S.A. invierte parte de su presupuesto en la capacitación y formación del personal.

Teniendo en cuenta la necesidad de desarrollar el potencial del personal y hacerlo de manera efectiva, se implementó un esquema de orientación del desarrollo del talento humano. Este esquema está conformado por una matriz en la cual se relaciona: en las filas, los objetivos estratégicos y en las columnas, las competencias técnicas requeridas por el personal de la dirección. Luego se califica con A(10), B(7), C(5), D(3) o E(0) a cada una de las competencias siguiendo el criterio de causa y efecto, donde, A(10) quiere decir que el desarrollo de esta competencia impacta de manera directa la consecución del objetivo estratégico y E(0) que el desarrollo de la competencia no tiene ninguna causalidad directa con la consecución de los objetivos estratégicos. De esta

¹² Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. Capítulo 15 Políticas y prácticas de Recursos Humanos, Pág. 557.

manera se identifican las competencias técnicas que tienen prioridad para ser desarrolladas, dado el impacto relativo que tiene la causalidad hacia la consecución de los objetivos estratégicos.

La siguiente matriz relaciona en las filas, los cargos de la dirección de responsabilidad integral y en las columnas, las competencias técnicas requeridas para cumplir el perfil del cargo a cabalidad. Esta matriz, con la ayuda de la herramienta auto filtros de Excel, nos ayuda a identificar los cargos que según la prioridad de competencias técnicas a desarrollar es necesario incluir en el plan de formación. En el Anexo B se presenta el esquema general utilizado para la identificación de cargos a desarrollar.

Luego se desarrolló otra matriz en la cual se relacionan acciones de formación que ofrece el mercado académico nacional e internacional, se identifican entre otras cosas, la ciudad de realización, la modalidad, la intensidad horaria, la fechas de inscripción e iniciación, la temática, el costo y forma de pago y el contacto de la institución que la ofrece. En las columnas posteriores se ubican las competencias técnicas y se marca con una X, si la acción esta orientada a desarrollar cada competencia técnica. De esta manera, con la ayuda de la herramienta auto filtros de Excel, se identifican las acciones de formación que están orientadas a desarrollar las competencias técnicas.

Las Matrices incluidas en el Anexo B, apoyan la determinación de un listado de cargos y acciones de formación claves, orientan la formación hacia el desarrollo de competencias claves del personal. Los resultados de la evaluación de desempeño del año anterior y los informes de seguimiento al desempeño del personal, son elementos de entrada para el establecimiento del plan y presupuesto de formación del personal del año 2006.

6.7.3 APLICACIÓN DEL ESQUEMA DE ORIENTACIÓN DEL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO.

El comité de gestión de personal fue establecido por la coordinación administrativa y tiene como propósito fundamental apoyar la gestión de la coordinación y hacer seguimiento a los compromisos empresariales a través del portal de compromisos. En este comité participan: El coordinador administrativo, los jefes de unidad y el equipo de gestión de personal, Para el comité, el equipo de gestión de personal presentó el esquema a los participantes, de tal manera que la metodología de aplicación estuviese clara para agilizar el desarrollo del siguiente comité, en el cual, se establecerá el plan y presupuesto de formación. El profesional de gestión de personal con su equipo, el cual lidera el comité, presentó la matriz diligenciada y en el desarrollo de la reunión por medio de un consenso se estableció la matriz definitiva y se establecieron las competencias claves para enfocar el plan y presupuesto de formación del siguiente año.

En el presente año, se está ejecutando el presupuesto con base en el esquema de desarrollo del talento humano. A la fecha se han gestionado acciones de formación en temáticas específicas orientadas a desarrollar competencias técnicas claves como: Gestión de sistemas integrales, Responsabilidad social, Mejorar continuamente, Gestión del riesgo, Gestión de tecnología, Administración de sistemas de información, Planificación y organización, Enfoque por procesos, Crear valor, Manejo de recursos, Trabajar con orden y seguridad, Toma de decisiones y Gestión de recursos financieros. La aplicación de las acciones de formación por parte de los colaboradores se formaliza a través de un memorando interno, que emite el ordenador del gasto presupuestal, con la información del (los) funcionario(s) que participarán en dicha acción, la información de la acción de formación requerida para gestionar la inscripción y una justificación que evidencie la coherencia de la acción de formación hacia el desarrollo de la(s) competencia(s).

6.7.3.1 Programa de inducción y reinducción del personal

Con el fin de asegurar la claridad organizacional de todo el talento humano que ingresa como nuevo en la organización o como trasladado internamente, está establecido el procedimiento para inducción de los colaboradores ECP-DDS-P-07. Éste procedimiento establece las actividades y los responsables de las etapas de planeación, aplicación y evaluación de la inducción de los colaboradores. En la planeación se determinan los funcionarios que se presume requerirán de inducción o reinducción, con el propósito de preparar los recursos y las ayudas necesarias para la aplicación de la inducción. La preparación corporativa es responsabilidad del profesional de la dirección de desarrollo. Para la inducción en el cargo el equipo de gestión de personal ha preparado un programa de inducción de colaboradores el cual define las siguientes etapas que se aplicarán cada vez que ingrese un colaborador a la DRI:

Una vez el funcionario es reasignado o ingresa a la empresa (Adicional a la inducción corporativa), recibe por parte del jefe inmediato la descripción del cargo, explicándole las funciones, responsabilidades y los objetivos específicos que se esperan de su labor, se analiza el mapa estratégico corporativo y directivo, al tiempo que se determinan los objetivos individuales que desarrollará para el periodo de un año, los cuales estarán alineados a los objetivos del negocio.

Para complementar esta introducción, se realiza una presentación ilustrativa diseñada por el equipo de gestión de personal para estos casos, que contiene:

- La política y objetivos de calidad
- La estructura orgánica de la dirección
- El esquema de funcionamiento operacional
- La base conceptual de la gestión de responsabilidad integral

- La función básica del área de la dirección a la cual pertenece
- El modelo de procesos de la dirección de Responsabilidad Integral
- El proceso clave al cual pertenece su cargo y su interacción (Caracterización).

Adicionalmente, es definido un programa para conocer a los funcionarios del área, le son explicadas por parte de cada funcionario del área las responsabilidades de cada uno de manera que se entiendan las interacciones que tendrá con cada persona.

6.7.4 ESTABLECIMIENTO DEL PLAN DE DESARROLLO

Teniendo como base el anterior comité de gestión de personal, la matrices del esquema de prioridad diligenciadas, las evaluaciones del desempeño del año anterior y los informes de seguimiento al desempeño de los colaboradores de la dirección y teniendo como marco de referencia el procedimiento para formación de personal ECP-DDS-P-06, Directrices para formación en inglés ECP-DDS-D-05 y el Instructivo bases presupuestales para la elaboración del presupuesto de formación de personal año 2006, se procede a establecer el plan y presupuesto de formación del personal del año 2006. Para ello existe el formato el cual se encuentra como documento anexo 1 en el procedimiento para formación de personal ECP-DDS-P-06.

Cabe destacar que el esquema de orientación, dada su claridad, ha sido aplicado para la ejecución del presupuesto de formación establecido para el año 2005.

7 CONCLUSIONES

- Se desarrolló el programa de divulgación, sensibilización y capacitación en la Dirección de Responsabilidad Integral. En él, se socializaron las políticas y metodologías para la gestión del personal, se motivó, incentivó y capacitó al personal en la aplicación e interiorización de los principios de la gestión de la calidad, las políticas y procedimientos corporativos.
- Se identificaron los perfiles de los cargos bajo el enfoque de competencias y con base en educación, formación, habilidades y experiencia de los cargos establecidos para la Dirección de Responsabilidad Integral de ECOPETROL S.A.
- Se identificaron las descripciones de los cargos (roles, funciones y responsabilidades) bajo el formato establecido corporativamente para los cargos de la Dirección de Responsabilidad Integral de ECOPETROL S.A.
- Se validó y estableció el manual de funciones y requisitos con los jefes y funcionarios de la Dirección, además de cargarlo en el sistema de gestión integral de personal y gestionar la firma de cada uno de los funcionarios.
- Se estableció el programa de inducción y reinducción y se aplicó al profesional staff administrativo de calidad y al profesional RI gestión social, los cuales ingresaron a la Dirección el mes de Junio del presente año.
- Se apoyó y asesoró en la implementación del modelo de gestión del desempeño, que establece la dirección de desarrollo. Se gestionaron las etapas de planificación y seguimiento al desempeño de los colaboradores de la Dirección.
- Se aplicó la metodología para identificar y orientar las acciones de formación hacia el desarrollo de competencias, se ejecutó el presupuesto de formación del año 2005 y se estableció el plan y presupuesto de formación para el año 2006.
- Se implementaron las actividades, controles e indicadores establecidos en la caracterización del proceso de gestión de personal, se midieron,

presentaron y analizaron los indicadores del proceso en el comité de gestión de personal y se tomaron acciones orientadas a cumplir las metas establecidas.

- La práctica empresarial desarrollada en la Dirección de Responsabilidad Integral de ECOPETROL S.A. representó un gran aporte a mi experiencia profesional y a comprender el rol que se debe cumplir en la gestión del talento humano en una organización, lo cual hace parte del campo de acción de los profesionales del área de la ingeniería industrial.

8 RECOMENDACIONES

- La auto evaluación y el auto desarrollo son herramientas que soportan el esquema de gestión del talento humano, por lo cual, se debe capacitar e incentivar su uso a través de jornadas de divulgación de políticas y procedimientos y reuniones de acercamiento y retroalimentación. Estas Jornadas se realizarán en el marco de los comités directivos y los comités de gestión de personal, el cual tiene responsables establecidos y un cronograma planificado.
- Los Jefes de área establecidos en la estructura orgánica, cumplen un papel fundamental en la medición de la gestión del desempeño, por lo tanto, la alta dirección en los comités directivos, los debe preparar y concienciar con respecto al rol que desempeñan.
- La interiorización de los principios de la gestión de la calidad que plantea la NTC ISO 9001:2000 son imprescindibles para la consecución exitosa de los objetivos empresariales, por lo tanto, se debe generar un ambiente de conciencia de ello a través del ejemplo de la alta dirección. Además incluir en el plan de formación, actividades de desarrollo en estas temáticas.
- La Alta Dirección debe dar continuidad y validez a la estructura orgánica y estratégica, ya que la discontinuidad limita los niveles de motivación y actuación del personal, debido a la escasez de claridad organizacional y estratégica, lo cual es fundamental para la consecución de objetivos empresariales.
- La cantidad de documentación al interior de la empresa, hace lento el despliegue de políticas y procedimientos a través de la organización, para esto, se requiere que a través del proceso de gestión de información se unifique la gestión documental con el corporativo.
- La falta de claridad en las políticas corporativas emitidas por la dirección de desarrollo y la dirección general de planeación y riesgos dificulta su implementación así como genera incertidumbre y divergencia en su comprensión y aplicación; por lo cual se requiere que la alta dirección las

divulgue y socialice a su equipo gerencial, en los comités directivos y/o a través de los sistemas de información dispuestos para la comunicación organizacional con el propósito de asegurar su comprensión y aplicación.

ANEXO A. DICCIONARIO DE COMPETENCIAS TÉCNICAS

1. OBJETO

Establecer las competencias técnicas, definiciones, niveles y comportamientos necesarios para soportar la gestión del desempeño y el desarrollo del personal, con el propósito de asegurar el desempeño exitoso de los funcionarios de la Dirección de Responsabilidad Integral – DRI de ECOPETROL S.A.

2. ALCANCE

Aplica a todo el personal que labora en la Dirección de Responsabilidad Integral, con contrato a término indefinido o fijo; adicionalmente, aplica a todos los estudiantes en práctica, independientemente de la duración de su contrato.

3. GLOSARIO DE TÉRMINOS

No aplica.

4. DOCUMENTOS APLICABLES

Comunicaciones escritas, presentaciones, normas, tablas o guías con fecha anterior a la aprobación de este diccionario.

5. CONDICIONES GENERALES

- La formulación de las competencias aquí estandarizadas debe ser mejorada periódicamente. Esto sólo se puede realizar cuando la Dirección de Responsabilidad Integral las haya aplicado de manera efectiva, durante un período mínimo de un (1) año. Desde este punto de vista, los hechos y resultados asociados a la experiencia de la Dirección constituyen el criterio básico para analizar ajustes o modificaciones potenciales.

- Los comportamientos deben ser alcanzados por los funcionarios previstos en la medida que establezca el perfil de competencias del cargo.
- Este diccionario de competencias técnicas tiene carácter directivo, es único y determina el establecimiento de perfiles de cargos, los cuestionarios para la identificación de competencias y el ajuste persona-cargo, a fin de mantener la unidad de criterio.

6. DESCRIPCIÓN DEL EQUIPO

La aplicación de este diccionario estará soportada en la herramienta de gestión integral de personal GIP establecida para ECOPEPETROL S.A. y todos sus registros se diligenciarán a través de él. En el caso de no tener acceso o como contingencia se diligenciará manualmente en el formato Anexo al documento del procedimiento para la gestión del desempeño y se cuantificará a través de la metodología establecida en el anexo 1 del procedimiento de gestión del desempeño ECP-DDS-P-02.

7. DESARROLLO

7.1. GESTIÓN INTEGRAL DEL RIESGO

Capacidad para integrar la gestión del riesgo con base en factores internos y externos que afectan o pueden afectar negativamente los procesos internos de la organización, las condiciones de vida social, operacional y organizacional, con los sistemas de gestión de la calidad, el ambiente, la seguridad industrial, la salud ocupacional y la seguridad física de instalaciones y del personal, con el fin de mejorar la calidad de vida en la organización y cumplir con la misión organizacional.

Nivel 1. Participa activamente en el diseño e implementación del sistema de gestión integral.

- Conoce, adopta y aplica los principios de gestión de la calidad.
- Conoce, comprende e interioriza la política y objetivos planteados por el sistema de gestión integral.
- Trabaja siguiendo el marco de la política y los procedimientos establecidos en el sistema de gestión integral.
- Realiza sus labores dejando evidencia objetiva del cumplimiento de requisitos internos y externos.

Nivel 2. Se involucra y propone herramientas de gestión y control de riesgos.

- Identifica y hace seguimiento a las condiciones y/o factores negativos que afectan y/o pueden afectar la operación de la organización.
- Evalúa y analiza los factores negativos internos y externos que pueden afectar la operación a través de herramientas y metodologías que cualifiquen y/o cuantifiquen el impacto relativo de cada uno de ellos.
- Ejecuta y propone programas y acciones de intervención y control de riesgos.
- Conoce y comprende la codificación del esquema de control documental y de registros.
- Se asegura del control de documentos y registros, así como su almacenamiento temporal y permanente.
- Se asegura de actualizar y controlar la información, haciéndola confiable y oportuna para apoyar la efectiva toma de decisiones.
- Consolida la información y propone canales y herramientas de comunicación y de control de flujos de información.

Nivel 3. Plantea esquemas de gestión y operación orientados al mantenimiento de los niveles tolerables de riesgos.

- Conoce y comprende las referencias normativas y los requisitos de las normas aplicables a la gestión del riesgo.

- Genera y/o adapta las condiciones internas de la organización para aumentar la competitividad.
- Introduce esquemas de implementación para el cumplimiento de requisitos normativos.
- Difunde alrededor de la organización los principios de gestión, actividad fundamental para el cumplimiento de objetivos y requisitos de cliente.
- Adapta las necesidades y requerimientos internos en un marco legal y normativo organizacional.
- Establece los mecanismos de control y seguimiento de la eficacia del sistema de gestión integral.

Nivel 4. Se compromete con la planificación, la asignación de recursos y la revisión de los esquemas de gestión y operación establecidos para asegurar la continuidad de la operación.

- Indaga, analiza e interpreta el comportamiento actual del entorno interno y externo y plantea posibles escenarios futuros.
- Planifica y establece una estrategia orientada al cumplimiento de objetivos organizacionales y de requisitos del cliente.
- Se compromete con la asignación de recursos necesarios para transformar entradas en requisitos que satisfagan las necesidades de clientes internos y externos.
- Garantiza el control y seguimiento del cumplimiento de los objetivos estratégicos y de los requisitos normativos.
- Implanta canales de comunicación y de flujo de información.

7.2. RESPONSABILIDAD SOCIAL

Sensibilidad Social para orientar el comportamiento de la organización en relación con su comunidad, atendiendo consideraciones de carácter cívico, social, ambiental y de transparencia en el marco de la gobernabilidad de la empresa.

Nivel 1. Actúa respetando a la comunidad y el ambiente

- Estima las consecuencias sociales y ambientales de las actividades empresariales antes de realizarlas.
- Exige la utilización de instrumentos de protección y control ambiental.
- Comprende la problemática social del entorno y actúa evitando su complicación.
- Conoce las condiciones ambientales óptimas y trabaja orientado a mantenerlas.

Nivel 2. Conoce y aplica el marco normativo y legal que regula la actividad empresarial.

- Sigue los procedimientos orientados al cuidado del entorno social y ambiental.
- Manifiesta a la comunidad las consecuencias de la acción empresarial.
- Adapta procedimientos y métodos para que apoyen y cuiden el entorno empresarial.
- Conoce la normatividad que le aplica a la empresa en el cuidado del medio ambiente y el desarrollo comunitario.

Nivel 3. Establece planes y programas pensando en el cuidado y apoyo a la sociedad, el personal y el ambiente.

- Identifica necesidades de la comunidad y se compromete a satisfacerlas.
- Planea enfocado en la sostenibilidad de la sociedad y el ambiente.
- Se inmuta al percibir problemas en la sociedad y el ambiente.
- Focaliza la prevención de situaciones negativas en los seres humanos.
- Se asegura de disponer los procedimientos y recursos necesarios para reducir el impacto negativo de la operación de la empresa.

Nivel 4. Gestiona el desarrollo y la sostenibilidad del entorno social

- Se conmueve con el deterioro social y medio ambiental y toma acciones hacia su corrección.
- Introduce y gerencia canales de comunicación entre la comunidad y la organización.
- Se asegura de proveer los requerimientos de la sociedad.
- Se compromete con la gestión del desarrollo social y ambiental del entorno el cual impacta la operación de la empresa.

7.3. PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

Establece planes de acción concretos y objetivos, de acuerdo con la cantidad de trabajo y según las necesidades de la organización. Evalúa los procedimientos ejecutados de acuerdo con los estándares preestablecidos con el ánimo de generar acciones efectivas y oportunas en el menor tiempo.

Nivel 1. Actúa siguiendo planes de acción concretos y específicos.

- Establece prioridad a las acciones a desarrollar teniendo como base los resultados esperados.
- Asigna tiempo y recursos a las actividades teniendo en cuenta su disponibilidad e importancia.
- Distribuye su tiempo en las labores asignadas teniendo en cuenta la importancia relativa de éstas.
- Analiza y propone métodos y/o procedimientos que ahorren tiempo y recursos y/o mejoren el rendimiento de la organización.

Nivel 2. Maneja y propone acciones que cumplan los procedimientos y los mejoren

- Tiene en cuenta la urgencia o importancia de las labores que realiza.

- Le da importancia a la labor que realiza y la articula a las necesidades de la organización.
- Compara su rendimiento con los estándares y lo perfecciona.
- Dispone sus recursos de tal manera que pueda cumplir con su labor.

Nivel 3. Establece y dispone planes y actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos.

- Vincula las necesidades y los objetivos estratégicos a los planes de acción.
- Es reconocido en la organización como líder.
- Especifica de manera clara y coherente la asignación de responsables a las acciones a realizar.
- Establece indicadores de seguimiento y control a los planes de acción.
- Establece metas en términos de tiempo para la ejecución de planes.
- Se compromete con la ejecución de planes.

Nivel 4. Integra las necesidades, la disponibilidad y los objetivos para establecer planes y acciones a realizar.

- Monitorea, evalúa y realimenta los resultados de la ejecución de los planes de acción.
- Promueve la consecución de resultados.
- Utiliza su autoridad para incentivar la consecución de objetivos.
- Gestiona los recursos necesarios para el cumplimiento de planes y objetivos.
- Establece y valora los resultados de los planes de acción y propone acciones de mejora.

7.4. MANEJO DE RECURSOS

Posee la capacidad para planificar, organizar, presentar y controlar los recursos necesarios para ejecutar las actividades y operaciones propias de la operación

de la organización de manera óptima y eficiente, teniendo en cuenta las necesidades de su área de trabajo, los procedimientos, políticas, directrices y normativa contractual y presupuestal de la organización y con el máximo de austeridad, con el ánimo de minimizar los gastos y maximizar la utilización de los mismos.

Nivel 1. Utiliza los elementos y las herramientas de trabajo con austeridad y apoya la identificación de necesidades de recursos.

- Apoya la planificación del presupuesto de funcionamiento de la organización.
- Propone necesidades de recursos para la ejecución eficiente de las actividades de apoyo, propias de la organización.
- Determina de manera equitativa y razonable las necesidades de recursos necesarios en la planificación del presupuesto.
- Emplea los instrumentos de trabajo para cumplir con sus funciones.
- Racionaliza y usa los recursos asignados por la organización.
- Utiliza las herramientas de trabajo y los recursos sacando el mayor provecho de ellos en beneficio de los resultados de la organización.

Nivel 2. Administra y optimiza la utilización de los recursos de la organización con austeridad y eficiencia

- Establece claridad y coherencia en los lineamientos para la presupuestación de los recursos de la organización.
- Consolida y organiza la información, de tal manera que permite la eficiente administración y control de los recursos.
- Planifica y gestiona los movimientos financieros requeridos por la operación de la organización.
- Organiza y asigna recursos y de manera objetiva, imparcial, coherente y orientada al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

- Determina la cantidad y las características claves de los recursos y/o herramientas necesarias para desarrollar las funciones eficientemente.
- Asigna de manera equitativa y razonable los recursos asignados para el desarrollo de las funciones.

Nivel 3. Gerencia de manera objetiva los recursos y el talento humano a su cargo optimizando su utilización.

- Establece y dispone los recursos de manera organizada, austera, razonable y óptima.
- Apoya y orienta el personal hacia la ejecución y el cumplimiento del presupuesto planificado.
- Monitorea la planificación, ejecución y eficacia de las actividades presupuestadas.
- Valora y estimula el cumplimiento de la ejecución de las actividades planificadas para el área.
- Utiliza los recursos asignados para conseguir resultados para la organización.
- Define los recursos y el talento humano preciso e idóneo para el desarrollo de las acciones claves para la organización.
- Organiza y asigna recursos y talento humano de manera objetiva, imparcial y coherente.
- Apoya y orienta el personal hacia el cumplimiento de los objetivos de resultado.
- Monitorea el desarrollo de las actividades y/o responsabilidades claves del talento humano a su cargo.
- Valora y estimula el cumplimiento de los objetivos del área.

7.5. TOMA DE DECISIONES

Tiene en cuenta todos los elementos y la información para generar soluciones y resolver conflictos de manera práctica y efectiva, superando obstáculos y asumiendo riesgos necesarios, previniendo las consecuencias de sus actos.

Nivel 1. Actúa siguiendo procedimientos establecidos.

- Determina y/o resuelve tomar acciones cumpliendo con lo establecido en los procedimientos y funciones asignadas.
- Utiliza el tiempo como un criterio para agilizar la decisión que se va a tomar.
- Tiene en cuenta las consecuencias de las decisiones que toma o debe tomar.

Nivel 2. Decide con base en el marco funcional y normativo de la organización.

- Sustenta las necesidades de recursos con base en parámetros de eficiencia y eficacia
- Determina y sustenta las necesidades de recursos en términos de eficiencia y eficacia.
- Establece métodos y procedimientos prácticos para el control y optimización de insumos de oficina proveídos por la organización.

Nivel 3. Analiza los factores y condiciones claves para actuar y/o proponer previniendo crisis.

- Estudia las condiciones previas de la situación antes de hablar o actuar.
- Analiza a qué y a quienes afectarán las decisiones que se tomen.
- Evalúa varias alternativas antes de tomar decisiones.
- Evalúa los riesgos que implican las acciones a tomar.

Nivel 4. Se argumenta, analiza, decide asumiendo riesgos y previendo las consecuencias negativas de sus decisiones.

- Analiza y estudia las condiciones del entorno antes de tomar cualquier acción.
- Identifica los recursos y establece prioridades para distribuir de manera compartida el impacto de las decisiones que toma.
- Identifica, analiza y evalúa los escenarios y alternativas posibles antes de tomar acciones claves que afecten los resultados.
- Identifica, analiza y evalúa los riesgos y las consecuencias que se adquieren en el momento en que se decide tomar cualquier acción.

7.6. PROSPECTIVA

Habilidad para entender la estrategia existente, pensar con una orientación hacia el futuro a largo plazo y generar escenarios que minimicen el riesgo y se adapten al cambio, manteniendo óptimas las condiciones operacionales de la organización.

Nivel 1. Comprende el estado actual de la organización y hacia dónde ésta se dirige.

- Consulta e interioriza la misión, visión y los objetivos estratégicos de la dirección y la empresa.
- Busca la manera de realizar su trabajo en el presente pensando en lo que requiere y/o podría solicitar el cliente interno o externo en el futuro.

Nivel 2. Analiza la situación actual de la organización e introduce acciones que se adapten a las condiciones del negocio.

- Identifica necesidades actuales teniendo en cuenta las condiciones futuras del negocio.
- Adapta la estrategia a las condiciones operacionales del negocio consiguiendo resultados.

- Está atento a los cambios tecnológicos del negocio para proponer cambios operacionales.
- Se informa sobre la normatividad aplicable a su gestión e identifica cómo lo afecta.

Nivel 3. Estudia las condiciones internas y externas del negocio e implanta esquemas de operación maleables, flexibles y sostenibles.

- Indaga sobre el comportamiento del mercado y plantea acciones para atender los cambios.
- Integra situaciones diversas y establece estrategias flexibles que se adapten a condiciones cambiantes.
- Se pone al día en las tecnologías nuevas y aplicables al negocio y las implementa.
- Se actualiza en la normatividad y estándares nacionales e internacionales que afectan o podrían afectar el negocio e implementa planes de orientados a gestionar su cumplimiento.

7.7. DELEGACIÓN

Es otorgar el poder o autoridad a otra persona que esta bajo su responsabilidad, para que asuma su rol y su(s) funcione(s), con el fin que lo represente y/o desarrolle actividades necesarias en beneficio de la organización. Significa identificar adecuadamente las responsabilidades y personas capaces de cumplir con su legado y así cumplir con las actividades requeridas por la organización.

Nivel 1. Conoce y evalúa la importancia de lo que hace.

- Clasifica lo urgente y lo importante para la organización.
- Evalúa y clasifica su equipo de trabajo y establece niveles de responsabilidad en ellos.
- Identifica la capacidad de consecución de los miembros de su equipo.

- Distribuye y asigna el trabajo de manera organizada y equitativa.

Nivel 2. Despliega de manera organizada y clara la responsabilidad en su equipo de trabajo.

- Evalúa cualitativa o cuantitativamente a los miembros de su equipo.
- Comparte el éxito de su gestión con su equipo.
- Presenta resultados grupales y promueve la consecución de resultados.
- Proporciona retroalimentación a su equipo de trabajo.
- Gratifica a sus colaboradores por la consecución de resultados exitosos.
- Expresa las intenciones precisas de lo que espera del trabajo.
- Asume la responsabilidad por el trabajo a su cargo.
- Motiva a sus colaboradores a conseguir resultados.

7.8. ENFOQUE POR PROCESOS

Capacidad para comprender y visualizar la organización como un sistema o procesos que interactúan para convertir necesidades en soluciones y realizar un aporte individual que apoye y consolide el logro de objetivos y metas de la organización, construyendo cadenas de valor con clientes internos, corporativos y externos.

Nivel 1. Conoce y comprende el objetivo y la descripción del proceso al que pertenece su rol.

- Conoce el papel de su rol y como éste cumple los objetivos del proceso.
- Muestra dominio en la realización de las actividades establecidas para su cargo.
- Identifica las entradas al proceso y el valor que su cargo le añade.
- Conoce la documentación y registros establecidos para el proceso.
- Diligencia la información requerida por los documentos y registros establecidos para el proceso.

- Controla la emisión, distribución y archivo de la documentación y registros bajo su responsabilidad.

Nivel 2. Identifica e interpreta la relación y como interactúa un proceso con otro.

- Reconoce la interacción entre los procesos de la organización.
- Mantiene actualizado acerca de los procedimientos, su documentación y registros y sus versiones.
- Conoce y comprende la codificación utilizada para la documentación y registros de la organización.
- Asegura la distribución y almacenamiento de la documentación, registros y procedimientos vigentes.
- Se establece como enlace y catalizador de las actividades claves ayudando a su consecución.

Nivel 3. Analiza los métodos y procedimientos para transformar las necesidades en soluciones y los implementa.

- Recopila la información necesaria para analizar y establecer los métodos de transformación de entradas en salidas, añadiendo valor.
- Trabaja encaminado a satisfacer las necesidades de los clientes internos y/o externos.
- Introduce procedimientos, así como indicadores que midan la eficiencia y eficacia de los procesos.
- Actúa pensando en el cumplimiento de objetivos estratégicos de la organización.
- Identifica los recursos necesarios para transformar las necesidades en soluciones, en términos de austeridad.

Nivel 4. Relaciona los requisitos del cliente con los recursos de la organización y establece métodos y procedimientos para satisfacerlos.

- Identifica la transformación de los elementos de entrada en los procesos y evalúa el valor percibido por el cliente interno y/o externo.
- Asigna los recursos necesarios asociados a cada proceso y se asegura de su utilización.
- Plantea e implanta soluciones nuevas para la consecución de objetivos de procesos.
- Establece canales de comunicación para que las necesidades, productos e información fluyen de manera eficiente y confiable.
- Implanta sistemas de transferencia de información y seguimiento de los resultados parciales y finales, con el propósito de mantener información actualizada y confiable para una efectiva toma de decisiones.

7.9. MEJORA CONTÍNUA

Capacidad para buscar permanentemente una nueva y mejor forma de realizar su trabajo, mejorar procedimientos, buscar nuevas y mejores tecnologías, indagar tendencias, nuevas herramientas y metodologías.

Nivel 1. Analiza y evalúa la manera como se realiza el trabajo y propone mejores formas de hacerlo.

- Propone procedimientos que agilicen y mejoren, en términos de optimización de recursos y agregación de valor, los procedimientos actuales.
- Compara lo que hace y como lo hace con lo que se debe hacer en su trabajo y se propone mejorar.

Nivel 2. Identifica debilidades y oportunidades en los procedimientos establecidos y propone mejorarlos.

- Busca herramientas y recursos ajenos a su rol que mejoren en términos de eficiencia y eficacia los resultados de los procesos.

- Se inquieta por hacer de otra manera las actividades para mejorar el desempeño de los procesos.
- Empuja a sus compañeros a buscar nuevas formas de realizar su trabajo.

Nivel 3. Busca nuevas y mejores formas de cumplir los requisitos que solicita el cliente interno y externo.

- Aplica el auto evaluación para orientar la auto formación hacia el mejoramiento de su desempeño y desarrollo.
- Investiga nuevas y mejores tecnologías y las adapta a las necesidades de la organización.
- Prueba y evalúa nuevos métodos y procedimientos con el propósito de mejorar el desempeño de la organización.

Nivel 4. Esta comprometido con mejorar e incentivar el mejoramiento organizacional

- Incentiva a sus colaboradores para que utilicen el auto desarrollo como herramienta de mejoramiento.
- Indaga acerca de las tendencias y cambios en el entorno que pueden ser foco de oportunidades de mejoramiento.
- Integra y consolida las ideas y propuestas de mejoramiento, utilizando la sinergia como enfoque.

7.10. ADMINISTRACIÓN DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Capacidad para definir, procesar, recopilar y distribuir información que permita la ejecución efectiva de la gestión y el desempeño, en el marco de la política y orientado a los objetivos estratégicos de la organización, mediante la identificación del estado de las metas. Significa asegurar la calidad y tiempo de respuesta de la información que fluye a través de la organización, disminuyendo

la comunicación informal que distorsiona el análisis objetivo de los hechos y la información.

Nivel 1. Gestiona las herramientas informáticas como solución a las necesidades

- Conoce las funciones de las aplicaciones informáticas para el control y acceso a la información de la organización.
- Se asegura de la actualización y confiabilidad de la información que fluye al interior de la organización.
- Adapta las necesidades de información a los recursos informáticos disponibles.
- Brinda apoyo a los compañeros para impulsar el uso efectivo de las herramientas informáticas.
- Sacar provecho de las funciones que ofrecen las herramientas informáticas para el manejo de la información.
- Comparte el conocimiento con sus compañeros desarrollando habilidades en el personal de la organización.

Nivel 2. Identifica necesidades de información.

- Determina y ajusta los requerimientos de información necesaria para la gestión eficiente de la organización.
- Extrae y valora los datos e información necesaria para asegurar la continuidad y efectividad de la gestión de la organización.
- Se preocupa por verificar la versión de los archivos y documentos que maneja y distribuye.
- Se asegura de la confiabilidad y la versión de la información que distribuye dentro de la organización.
- Se preocupa por la claridad de la información que introduce en los sistemas de información.

Nivel 3. Utiliza y analiza los datos e información como herramienta para la toma de decisiones.

- Se preocupa por solicitar la información crítica y relevante.
- Estudia previamente si la información que fluye es necesaria.
- Gestiona la adquisición de los sistemas de información necesarios para el manejo efectivo de la información y comunicación.
- Recopila y analiza la información relevante que fluye por la organización para tomar decisiones.
- Promueve la utilización de los sistemas de información como soporte a la toma de decisiones.

7.11. UTILIZACIÓN DE HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS

Habilidad para valerse del computador, sus periféricos y/o accesorios, "Hardware" como herramienta para desarrollar las actividades y responsabilidades. Significa conocer las funciones de los "softwares" y/o herramientas informáticas y utilizarlas como medio para conseguir un óptimo desempeño en el cargo

Nivel 1. Conoce y utiliza las ventajas y funciones del computador y los programas dispuestos por la organización.

- Edita un informe utilizando un procesador de palabra.
- Maneja el programa de administración de correo electrónico para el envío y recepción de información y comunicaciones internas y externas, dispuesto por la organización.
- Conoce las funciones adicionales que ofrece el programa de administración de correo electrónico.
- Conoce y maneja las aplicaciones informáticas específicas dispuestas por la organización para controlar, facilitar y mejorar el desarrollo de las labores del personal.

- Ejecuta y utiliza los programas para oficina dispuestos por la organización.
- Ejecuta y maneja las herramientas informáticas establecidas por la organización para el soporte a la gestión y la operación.

Nivel 2. Aprovecha el computador y sus programas, recursos dispuestos por la organización para realizar las labores y mejorar el desempeño.

- Conoce las herramientas y/o aplicaciones informáticas dispuestas por la organización para el desarrollo de las funciones del cargo.
- Diligencia los campos y/o formatos que requiere la aplicación informática.
- Utiliza los programas de oficina para editar, manipular datos y presentar informes al jefe o equipo de trabajo.
- Utiliza y conoce las funciones y herramientas, que ofrece el administrador de correo electrónico dispuesto por la organización para el intercambio de información y comunicaciones internas.
- Ejecuta y maneja las herramientas informáticas establecidas por la organización para el soporte a la gestión y operación.

Nivel 3. Aprovecha las herramientas informáticas como medio para cumplir y hacer su trabajo más efectivo

- Se vale del computador y sus programas para aumentar el rendimiento personal y hacer más rápido y mejor su trabajo.
- Conoce las funciones y herramientas de los programas dispuestos por la organización para las labores del personal.
- Usa el procesador de texto para realizar informes y documentos, y conoce las opciones de seguridad.
- Manipula y analiza los datos utilizando el(los) programa(s) dispuesto(s) por la organización para tal fin.
- Ejecuta y maneja las herramientas informáticas establecidas por la organización para el soporte a la gestión y operación.

Nivel 4. Utiliza el hardware y el software como medio de control, transferencia de información y comunicación.

- Administra la información y documentación a través del programa informático dispuesto por la organización para tal fin.
- Domina los programas de oficina y los utiliza para desarrollar su trabajo.
- Promueve la utilización de las herramientas informáticas como medio de comunicación formal con el propósito de eliminar la distorsión de la información.
- Comparte el conocimiento y apoya el desarrollo las habilidades en los colaboradores.
- Ejecuta, maneja, edita e imprime informes en las herramientas informáticas establecidas por la organización para el soporte a la gestión y operación.

7.12. GESTIÓN OPERATIVA DEL RIESGO

Es la capacidad de visualizar, prevenir y atender de manera oportuna y precisa las amenazas y/o causas que pueden afectar la operación productiva y administrativa de la organización desde fuentes del entorno social, de seguridad industrial, de salud ocupacional, del ambiente, de la calidad y de la seguridad física de la infraestructura y de los funcionarios. Significa direccionar, identificar y monitorear, evaluar y analizar e intervenir las amenazas de eventos no deseados, utilizando herramientas, recursos y procedimientos en un marco normativo corporativo, legal e internacional, para mantener los riesgos en niveles tolerables y en óptimo funcionamiento la operación de la organización.

Nivel 1. Interviene con efectividad los posibles eventos no deseados y actúa con eficacia las consecuencias de aquellos eventos que pudiesen afectar la operación.

- Aplica las políticas de direccionamiento de la gestión de Responsabilidad integral con el cliente.

- Conoce y aplica los planes de contingencia en el caso de presentarse un evento no deseado.
- Mantiene una actitud de alerta, para detectar y prevenir posibles eventos no deseados.
- Incentiva al personal a aplicar las políticas y procedimientos de prevención de eventos no deseados.
- Expone a su cliente la política de corresponsabilidad por el resultado y lo concientiza de ella.

Nivel 2. Asegura al cliente la gestión de los riesgos de manera Integral controlando y mitigando los riesgos eficazmente.

- Asigna los recursos necesarios para prevenir y mitigar los riesgos desde cualquier fuente.
- Diseña planes de acción e intervención de los riesgos identificados.
- Asegura el mantenimiento de los recursos necesarios para mitigar los riesgos identificados y actuar eficazmente para minimizar las consecuencias de eventos no deseados.
- Mantiene comunicación con los clientes propiciando la retroalimentación con ellos.
- Monitorea el estado de las actividades propias de la gestión de Responsabilidad Integral de su equipo de trabajo.

Nivel 3. Administra el mapa de riesgos del cliente y genera políticas y directrices para identificar, monitorear y evaluar las fuentes de riesgos y eliminarlas.

- Mantiene una actitud de interpretación y análisis de la operación identificando y evaluando fuentes de riesgo.
- Diseña soluciones de control y mitigación de riesgos con un enfoque integral.
- Conoce los estándares nacionales e internacionales de accidentalidad y de riesgos en el trabajo y el entorno social.

- Conoce y aplica la normatividad legal y empresarial que se debe cumplir para poder operar y ser competitivo.
- Establece los parámetros de actuación y operación necesarios para mantener los riesgos en niveles tolerables.
- Valora el comportamiento histórico y actual de los incidentes, accidentes y eventos no deseados y los analiza generando soluciones para prevenirlos.
- Utiliza su experiencia para prever situaciones negativas que pueden presentarse y prevenirlas.

7.13. GESTIÓN DE TECNOLOGÍA

Capacidad para apropiarse de la utilización adecuada de la tecnología para la innovación de las herramientas, estándares y servicios que ofrece la organización, con el propósito de mejorar el rendimiento, el desempeño y optimizar la administración de los recursos. Significa identificar oportunidades de aplicación para generar y/o fortalecer los objetivos estratégicos de la organización.

Nivel 1. Propone una mejor manera de hacer su trabajo y/o acciones de prevención y control de riesgos.

- Valora los resultados individuales e idea y prueba un método diferente que agregue valor para el cliente y/o optimice la operación interna.

Nivel 2. Investiga y genera métodos, procedimientos y/o controles que minimicen los riesgos y/o sus causas.

- Indaga acerca del comportamiento de eventos no deseados en el pasado y el presente y simula escenarios que ayuden a prevenir causas y situaciones que perjudiquen la integridad de su personal y la operación.
- Introduce y adapta metodologías de gestión de riesgos implementadas y validadas en escenarios afines a la operación de la organización.
- Cuestiona y va mas allá de lo que los demás perciben como normal.

Nivel 3. Esta a la vanguardia de las tendencias tecnológicas hacia la gestión de riesgos.

- Visualiza los escenarios futuros y plantea acciones para contrarrestar las condiciones negativas que se puedan presentar.
- Genera un ambiente de reflexión y espacios propicios para el análisis y la búsqueda de soluciones.
- Motiva y establece los canales de recepción y generación de ideas y propuestas de mejora.

7.14. TRABAJA CON SEGURIDAD

Es la capacidad de actuar previniendo eventos no deseados que puedan afectar la operación y la integridad de las personas en el lugar de trabajo. Significa utilizar las herramientas, recursos y procedimientos de manera adecuada y teniendo en cuenta la salud física, mental y moral propia y la de sus compañeros.

Nivel 1. Actúa previniendo eventos no deseados.

- Prevé las consecuencias de actuar sin tener en cuenta los factores que pueden afectar lo que se esta haciendo.
- Se anticipa a lo negativo que puede pasar y lo evita.
- Utiliza métodos y técnicas de seguridad para realizar su trabajo.
- Posee el hábito de actuar.
- Tiene como prioridad mantener la integridad física de las personas y los recursos de la organización.

Nivel 2. Relaciona las actividades o situaciones inseguras con una actuación errada e innecesaria.

- Actúa teniendo como principio evitar los eventos no deseados.
- Introduce la seguridad y la prevención dentro de su cultura de trabajo.
- Vincula las variables que causan eventos no deseados a su que hacer cotidiano.
- Identifica peligros y los socializa tratando de prevenirlos.
- Da prioridad a la prevención y no a la corrección.
- Esta atento a mitigar las consecuencias de eventos no deseados.

Nivel 3. Orienta sus esfuerzos y acciones a la prevención de situaciones que atenten con la integridad de la infraestructura y el personal de la organización.

- Fija los factores o causas de riesgo a un análisis permanente.
- Genera en los colaboradores una cultura de prevención de incidentes no deseados.
- Actúa rápidamente cuando es necesario pensando en reducir el impacto de los sucesos no deseados.
- Valora el comportamiento histórico y actual de los incidentes, accidentes y eventos no deseados.
- Utiliza su experiencia para prever situaciones negativas que pueden presentarse y prevenirlas.

Nivel 4. Estudia y orienta las prácticas, acciones y estrategias hacia la prevención de sucesos no deseados para la organización.

- Se anticipa a los acontecimientos negativos que se pueden presentar y plantea acciones de intervención.
- Establece metas y objetivos de seguimiento para el control de las circunstancias negativas.
- Estimula al personal para que adopten una cultura de previsión y precaución.
- Establece acciones claras y contundentes para controlar acontecimientos negativos inminentes.

- Actúa eficazmente cuando se requiere mitigar y controlar el impacto de una situación no deseada.

7.15. CREACIÓN DE VALOR

Habilidad para administrar los recursos bajo su responsabilidad aumentando el valor del patrimonio tangible e intangible.

Nivel 1. Cuida los recursos tangibles e intangibles de la organización.

- Compara la manera como se hacen las cosas en la organización e identifica mejores formas de hacerlo.
- Analiza la funcionalidad de lo que hace en la organización y lo adapta a las necesidades reales de la organización.
- Conserva el estado de las herramientas de trabajo aumentando su vida útil.

Nivel 2. Conserva los activos tangibles e intangibles de la organización.

- Adapta procedimientos y estrategias de almacenamiento, control y distribución de recursos y documentación de la organización.
- Utiliza las herramientas y equipos siguiendo las instrucciones y/o instructivos diseñados para tal fin.
- Propone estrategias y métodos de trabajo que generen valor para el usuario.

Nivel 3. Genera y asegura el conocimiento generado en la organización como una ventaja competitiva.

- Se auto evalúa y se propone desarrollar su conocimiento y habilidades.
- Trabaja buscando el beneficio, la funcionalidad y aplicabilidad de lo que realiza.

- Involucra características de calidad en el producto que realiza.
- Inserta parámetros de control en lo que hace para administrar la información que se genera.

Nivel 4. Desarrolla e incentiva al talento humano y el conocimiento en la organización.

- Orienta al personal hacia el desarrollo de su potencial.
- Incentiva y apoya la generación de ideas.
- Gestiona los medios y herramientas necesarios para crear e innovar.
- Identifica variables y características de valor para el cliente interno y externo.
- Implementa acciones para salvaguardar las ventajas competitivas de la organización.

7.16. TRABAJA ORGANIZADA Y EFICIENTEMENTE

Es desarrollar sus actividades y responsabilidades con la política de mantener en su lugar de trabajo lo necesario, un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar, así como desarrollar sus actividades manteniendo la integridad del ser humano que interviene en la acción y el patrimonio de la organización.

Nivel 1. Clasifica, organiza y limpia su lugar de trabajo periódicamente.

- Mantiene en el lugar de trabajo solo las herramientas y la documentación necesaria para el desarrollo de sus labores.
- Asigna un lugar específico para los elementos de oficina y codifica y archiva la documentación y registros que aplican para su cargo.
- Mantiene limpias las áreas que corresponden a lugar de trabajo.

Nivel 2. Establece estándares de organización idóneos para el lugar de trabajo.

- Establece los elementos, herramientas y documentación requerida para desarrollar con éxito las funciones del cargo.
- Se asegura de mantener y entregar los recursos requeridos por el personal.
- Se preocupa por recordar a sus compañeros las condiciones óptimas para el lugar de trabajo.

Nivel 3. Crea y fomenta la cultura de orden y limpieza.

- Establece un modelo de condiciones óptimas de sitio de trabajo en términos de orden y limpieza.
- Promueve e implanta un esquema que asegure la continuidad sistemática del orden y seguridad de la organización.
- Identifica y establece las condiciones de operación y de trabajo óptimas para prevenir y mitigar los eventos no deseados.
- Motiva a su equipo y a sus compañeros a trabajar bajo un esquema de orden, limpieza y seguridad.

Nivel 4. Aplica y difunde estrategias y métodos de organización y aseo en los colaboradores.

- Establece de manera personal un esquema de orden, limpieza y seguridad en el trabajo bajo un enfoque sistemático de actuación.
- Utiliza su autoridad para fomentar y exigir la disciplina hacia el orden, limpieza y seguridad en el trabajo.
- Recopila y analiza las cifras de incidentes/accidentes operativos y actúa presentando acciones de mitigación.
- Interioriza y difunde hacia todos los niveles de la organización la política de HSEQ establecida.

8. CONTINGENCIAS

Todos los registros se harán en el sistema de información establecido por la Empresa, que para la vigencia es el Sistema de Gestión Integral de Personal (GIP).

9. ANEXOS

No aplica.

ANEXO B. ESQUEMA DE ORIENTACIÓN DEL DESARROLLO

Matriz de Establecimiento de prioridades de competencias técnicas a desarrollar orientados con los objetivos estratégicos.

PERSPECTIVAS	DRI	Puntaje	Criterios para asignar valor Relación de Causalidad directa	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS																					
				Gestión Integral del riesgo	Responsabilidad social	Planificación y organización	Manejo de recursos	Toma de decisiones	Prospectiva	Delegación	Enfoque por procesos	Mejora continua	Administración de sistemas de información	Utilización de herramientas Informáticas	Gestión operativa del riesgo	Gestión de tecnología	Trabaja con Seguridad	Creación de valor	Trabaja organizada y eficientemente						
Perspectiva Financiera	DRI	A	10	Relación de Causalidad directa	3	10	3	5	0	7	0	5	5	0	0	3	10	3	10	3	10	3	10	3	
		B	7		10	10	7	10	7	3	0	7	0	7	0	10	10	0	10	10	0	10	10	0	10
Perspectiva del cliente y de mercado	DRI	D	5		10	5	5	3	0	5	0	10	10	0	0	10	5	7	7	7	7	7	7	7	
		E	3		7	10	7	5	0	10	0	5	0	10	0	0	10	7	7	7	7	7	7	7	7
Perspectiva Interna	DRI	F	0	No tiene relación de causa efecto	7	10	5	3	10	3	5	10	10	10	5	0	0	5	0	5	0	5	0	5	0
					10	5	3	0	0	3	0	0	0	0	7	3	7	0	10	0	10	0	10	0	10
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	DRI				5	7	3	0	5	0	3	0	5	7	3	7	0	7	3	5	3	5	3	0	0
					7	10	0	3	3	0	3	7	7	0	7	0	10	10	0	10	0	10	0	10	0
					3	3	7	10	7	5	0	5	7	10	7	0	7	0	7	0	7	0	7	0	3
					3	0	10	5	5	5	0	5	5	5	5	0	0	3	3	0	3	3	0	3	3
					5	0	10	10	5	3	0	3	10	10	0	0	0	3	0	3	0	3	0	3	0
					86	85	65	62	63	66	8	63	82	67	36	77	73	61	62	61					
Prioridades de competencias técnicas para desarrollar en DRI																									
Competencia Técnica		Puntaje	Prioridad																						
Gestión Integral del riesgo		86	1																						
Responsabilidad social		85	2																						
Mejora continua		82	3																						
Gestión operativa del riesgo		77	4																						
Gestión de tecnología		73	5																						
Administración de sistemas de información		67	6																						
Prospectiva		66	7																						
Planificación y organización		65	8																						
Enfoque por procesos		63	9																						
Manejo de recursos		62	10																						
Creación de valor		62	11																						
Trabaja con Seguridad		61	12																						
Trabaja organizada y eficientemente		61	13																						
Toma de decisiones		53	14																						
Utilización de herramientas Informáticas		36	15																						
Delegación		8	16																						

Matriz de Asignación de Competencias para los cargos de la DRI.

	G Gerencial	P Profesional	T Técnicos , Secretarías y Operativos	Gestión Integral del riesgo	Responsabilidad social	Planificación y organización	Manejo de recursos	Toma de decisiones	Prospectiva	Delegación	Enfoque por procesos	Mejora Continua	Administración de sistemas de información	Utilización de herramientas informáticas	Gestión operativa del riesgo	Gestión de tecnología	Trabaja con seguridad	Creación de valor	Trabaja con ordenada y eficientemente
Dirección	Director			X		X	X	X	X	X	X	X	X	X					
	Profesionales Administrativo-Legal			X		X								X			X	X	
	Profesionales Líderes Temáticos			X		X								X			X	X	
Coordinación de Proyectos	Secretaría VP y Dirección			X			X							X			X	X	
	Coordinador de Proyectos			X		X	X	X						X			X	X	
	Profesionales RI Seguimiento Proyectos			X		X	X	X						X			X	X	
Coordinación Administrativa	Profesionales RI			X		X	X	X						X			X	X	
	Profesionales RI Seguimiento Proyectos			X		X	X	X						X			X	X	
	Coordinador Administrativo			X		X	X	X						X			X	X	
	Coordinador Administrativo Sr/Jr- Financiero			X		X	X	X						X			X	X	
	Contable			X		X	X	X						X			X	X	
	Profesional Staff Administrativo-Gestión de Personal			X		X	X	X						X			X	X	
	Profesional Staff Administrativo-Mercadeo			X		X	X	X						X			X	X	
	Profesional en Entrenamiento-Mercadeo			X		X	X	X						X			X	X	
	Profesional Staff Administrativo Sr-Calidad			X		X	X	X						X			X	X	
	Profesional Staff Administrativo-Legal			X		X	X	X						X			X	X	
Coordinación de Proyectos	Técnico Administrativo - Gestión de Información			X		X	X	X						X			X	X	
	Técnico Administrativo			X		X	X	X						X			X	X	
	Jefe Oficina de Participación Ciudadana			X		X	X	X						X			X	X	
Unidad RI	Profesional de Participación Ciudadana			X		X	X	X						X			X	X	
	Técnico Administrativo			X		X	X	X						X			X	X	
	Jefes de Unidad RI			X		X	X	X						X			X	X	
Regional RI	Profesional RI Gestión con Asociados Sr y pleno			X		X	X	X						X			X	X	
	Profesional RI Proyectos Infraestructura/Productivos			X		X	X	X						X			X	X	
	Técnico Administrativo			X		X	X	X						X			X	X	
	Jefes Regionales			X		X	X	X						X			X	X	
	Profesional RI Relación con Negocios-HSE			X		X	X	X						X			X	X	
	Profesional RI Relación con Negocios-Gestión Social			X		X	X	X						X			X	X	
	Profesional RI HSE			X		X	X	X						X			X	X	
	Profesional en Entrenamiento HSE			X		X	X	X						X			X	X	
	Profesional RI Gestión Social Sr y pleno			X		X	X	X						X			X	X	
	Profesional-Técnico RI HSE			X		X	X	X						X			X	X	
Unidad Seguridad	Profesional-Técnico RI Gestión Social			X		X	X	X						X			X	X	
	Jefe Unidad Seguridad			X		X	X	X						X			X	X	
	Profesional de Seguridad			X		X	X	X						X			X	X	
	Profesional Apoyo-Psicología			X		X	X	X						X			X	X	
	Profesional Convenios Auditorías			X		X	X	X						X			X	X	
Coordinación Seguridad Infraestructura	Profesional Convenios Seguridad			X		X	X	X						X			X	X	
	Técnico Administrativo			X		X	X	X						X			X	X	
	Secretaría Ejecutiva			X		X	X	X						X			X	X	
	Coordinador de seguridad Infraestructura			X		X	X	X						X			X	X	
	Supervisor Seguridad			X		X	X	X						X			X	X	
Coordinación Seguridad Funcionarios	Técnico Seguridad			X		X	X	X						X			X	X	
	Técnico Seguridad Seguridad electrónica			X		X	X	X						X			X	X	
	Técnico Administrativo			X		X	X	X						X			X	X	
Coordinación Seguridad Funcionarios	Coordinador de seguridad Funcionarios			X		X	X	X						X			X	X	
	Profesional RI proyectos Seguridad			X		X	X	X						X			X	X	
	Técnicos Administrativos			X		X	X	X						X			X	X	

BIBLIOGRAFÍA

LE BOTERF, Guy. Ingeniería de las Competencias, Gestión 2000.com, Barcelona.

LEVY-LEBOYER, Claude. Gestión de las Competencias, Gestión 2000, Barcelona, 2002.

ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional, Prentice Hall, Octava Edición, 1998.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACION ICONTEC. Sistema de Gestión de Calidad. Fundamentos y Vocabulario NTC ISO 9000. Bogotá D.C. ICONTEC. 2000.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACION ICONTEC. Sistema de Gestión de Calidad. Requisitos NTC ISO 9001. Bogotá D.C. ICONTEC. 2000.

SENLE, Andrés. ISO 9000-2000 Liderazgo de la Nueva Calidad, Gestión 2000.com, Barcelona, 2001.

- **PAGINAS DE INTERNET**

<http://www.improven-consultores.com/>

<http://www.monografias.com/trabajos14/mocom/mocom.shtml#intro>

<http://www.tablero-decomando.com/>

<http://www.marthaalles.com/>

<http://www.xcompetencias.com/>

<http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpyZVVkyZAEntFpdbM.php#intro>

<http://www.monografias.com/trabajos15/competencias-laborales/competencias-laborales.shtml>

<http://www.aiteco.com/index.htm>

<http://www.haygroup.com.co/serviciosl.html>