

**DESCRIPCIÓN DE CARGO PARA EL AREA DE MANTENIMIENTO DE PERENCO
COLOMBIA LIMITED**

**CAROLINA GARCIA DE GRIJALBA ORTEGA
JUDITH JIMENEZ**



**UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE POSTGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN GESTION HUMANA
BOGOTÁ D.C.
2012**

**DESCRIPCION DE CARGO PARA EL AREA DE MANTENIMIENTO DE PERENCO
COLOMBIA LIMITED**

Investigadores:

**CAROLINA GARCIA DE GRIJALBA ORTEGA
JUDITH JIMENEZ**

**Informe Final de Investigación presentado como requisito para optar al
Título de Especialista en Gestión Humana**

**Tutor:
PATRICIA VARGAS**



**UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE POSTGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN HUMANA
BOGOTÁ D.C.
1º DE JULIO DE 2012**

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
RESUMEN	6
INTRODUCCION	7
PROBLEMA DE INVESTIGACION	9
OBJETIVOS	10
Objetivo General	10
Objetivos Específicos.....	10
JUSTIFICACION	11
1. MARCO TEORICO.....	13
1.1 ¿Qué es una organización?	13
1.2 Tipos de organización	15
2. ¿QUÉ SON LAS COMPETENCIAS?	17
2.1 ¿Qué son las competencias laborales?	18
2.2 La clasificación de las competencias	21
2.3 Origen del enfoque basado en competencias laborales	24
2.4 La Importancia De Las Competencias En La Organización	25
3. EL ANÁLISIS Y LA DESCRIPCIÓN DE CARGO	28
3.1 En la descripción se detallan:.....	32
3.2 La descripción del cargo por competencias	35
3.2.1 ¿Cómo se construyen las competencias laborales?.....	36
3.3 La importancia del análisis y la descripción de cargo en una empresa.....	37
4. IMPLEMENTACION	39
5. RECOMENDACIONES	40
6. CONCLUSIONES.....	42
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	45
8. ANEXOS.....	48

ÍNDICE DE TABLAS

	pág.
Tabla 1 Resumen comparativo de términos descriptivos de las competencias laborales.....	23

ÍNDICE DE ANEXOS

	pág.
Anexo 1 Diccionario competencias técnico electromecánico.	23
Anexo 2 Diccionario competencias técnico instrumentista.	23
Anexo 3 Diccionario competencias técnico BES.	23
Anexo 4 Diccionario competencias supervisor.	23
Anexo 5 Diccionario competencias ingeniero.	23
Anexo 6 Ficha descripción cargo técnico electromecánico	23
Anexo 7 Ficha descripción cargo técnico instrumentista	23
Anexo 8 Ficha descripción cargo técnico BES	23
Anexo 9 Ficha descripción cargo supervisor	23
Anexo 10 Ficha descripción cargo ingeniero	23
Anexo 11 Diccionario competencias area de mantenimiento	23

RESUMEN

El presente trabajo tuvo como objetivo general el de “proponer un Modelo de Gestión por Competencias requerido por el personal de PERENCO COLOMBIA LIMITED”. Este estudio se desarrollo con metodología de tipo descriptivo, ejecución de visitas de campo y entrevistas al personal del área de mantenimiento.

Para este estudio se escogió como plan piloto el área de mantenimiento, en donde se entrevisto a 96 trabajadores, con el fin de realizar un diagnóstico actual de los procesos que se realizan en el área, para así diseñar y construir los perfiles de cargo, de acuerdo al rol, a la jerarquía, a los requisitos del cargo y a la experiencia.

Los resultados encontrados evidenciaron que las competencias del ser y hacer son compartidas por el personal del área; sin embargo las competencias de saber son las diferenciadoras de los cinco cargos que existen dentro del area.

La descripción de cargo permitió establecer una estrategia de manera que los procesos de capacitación, entrenamiento y formación optimizaran la labor que desempeñan, la organización en el puesto de trabajo, la definición de objetivos, además de aplicar un modelo de carrera adecuado con las competencias a desempeñar.

Palabras claves: competencias, descripción cargo, perfil, organización

INTRODUCCION

Las compañías actuales no son las mismas de ayer, puesto que los cambios que han venido ocurriendo en los últimos años, generan un efecto evidente en la operación diaria de las empresas, haciendo que las mismas, se vayan ajustando a dichos efectos, haciendo que se potencialicen y optimicen los resultados, para que así puedan cumplir con todos los objetivos que han proyectado para el cumplimiento de su visión y misión estratégicas como organización.

Dentro de estos cambios actuales, ya no solo están elementos como la tecnología y la información; sino que está en la gente, las personas, porque ahora se busca elevar las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la organización, para que no solo se logren las metas individuales sino las de la compañía; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador, para así generar un crecimiento global que beneficie a todos.

Las empresas en Colombia no están excluidas de estos procesos sino por el contrario están incursionando y posicionándose cada vez más, abriendo espacios, todo esto dentro de casos muy específicos, en nuevos mercados a través de los tratados de libre comercio, aspecto que obliga a las empresas colombianas a buscar no solo tecnificarse sino cualificar su personal.

Esta cualificación implica hacer que las personas que trabajan en las empresas colombianas sean más competentes y como considera la OIT tengan “la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las competencias requeridas para ello” (OIT, 1993); es decir que las personas tengan ese aprendizaje significativo y útil para el desempeño productivo en su trabajo. (Ducci, 1997).

Por esta razón lo que se propone en esta investigación es gestionar profesionales talentosos y comprometidos, que en realidad aporte desde su lugar de trabajo aspectos que permitan que la Compañía crezca en producción y en rendimiento económico; a partir del diseño de un modelo de Gestión por competencias para PERENCO COLOMBIA LIMITED, buscando definir los conocimientos y habilidades que requieren en un cargo específico, para así generar un mejor desempeño en las diferentes áreas que componen la organización

PROBLEMA DE INVESTIGACION

Gracias a la globalización, las organizaciones cuentan con información cambiante, lo que ha llevado a implementar y crear nuevas maneras de trabajar, de llevar adelante nuevos procesos y nuevas competencias en la administración del recurso humano; para ello se requiere que desde el área de la gestión humana se implemente planes para enfrentar los cambios a nivel económico, tecnológico, político–legal y socio-demográfico, que de manera indirecta afectan el nivel productivo y de capital humano al interior de la organización.

Ante la nueva dinámica surge en el área de Recursos Humanos de la compañía Perenco Colombia Limited, la necesidad de identificar las habilidades, destrezas conocimientos y competencias de los colaboradores en las diferentes áreas, con el objetivo de organizar los cargos y perfiles y así contribuir a la estrategia de la organización.

Esta no tiene estructurado los cargos, por lo que los trabajadores se encuentran laborando por funciones y tareas, generando en ocasiones falta de claridad en la ejecución de las funciones, poco compromiso, rotaciones en el personal, falta de identificación de los objetivos, políticas y estrategia de la organización; por lo que surge la necesidad de establecer las competencias transversales y técnicas del área de mantenimiento, para así lograr la eficiencia, eficacia y efectividad que contribuyan de manera significativa en la productividad de la institución.

OBJETIVOS

Objetivo General

Diseñar y estructurar el modelo de Gestión por competencias para la empresa PERENCO COLOMBIA LIMITED, con el fin de definir los conocimientos y habilidades requeridas en los cargos inherentes al área de mantenimiento.

Objetivos Específicos

1. Definir las competencias organizacionales para la empresa PERENCO COLOMBIA LIMITED.
2. Definir las competencias específicas y técnicas para los cargos del área de mantenimiento.
3. Elaborar el diccionario de competencias para los cargos del área de mantenimiento.
4. Diseñar los perfiles de cargo para el área de mantenimiento.

JUSTIFICACION

El presente trabajo, pretenderá contribuir a aclarar el potencial que representa un sistema de gestión por competencias para las organizaciones, para una eventual implantación y posterior aplicación en las políticas de recursos humanos desde una perspectiva estratégica. Para ello, se abordará, en primer lugar, diversos aspectos útiles a conocer para una completa comprensión de cómo se manifiesta el enfoque de competencia y su terminología, en todas sus dimensiones.

Esta investigación no solo está orientada hacia la comprensión de los conceptos sino que también busca contribuir en el diseño y la estructuración de un modelo de Gestión Por Competencias para PERENCO COLOMBIA LIMITED, ya que las empresas petroleras colombianas están entrando en la gestión humana, permitiendo que se hagan procesos que potencializan e incrementan no solo las habilidades del personal sino que también hace que estas personas contribuyan a llevar a cabo la visión y misión estratégica de la compañía, generando no solo beneficios para la empresa sino también haciendo que las personas que están allí se sientan satisfechas y trabajen dando lo mejor de sí.

Este posicionamiento se plantea desde el hecho de reestructurar el modelo bajo el cual se trabaja ahora en PERENCO COLOMBIA LIMITED, ya que aún existe una categorización por funciones, (El Manual de Funciones, descripción de cargos que no está totalmente estructurado), pero este grupo pretende conocer las necesidades, las expectativas y habilidades de los colaboradores, para así poder

hacer el levantamiento de unos perfiles reales, que permitan incursionar en un manual de competencias específico para cada cargo, haciendo que esto se vea reflejado en la productividad, la competitividad y el éxito de los colaboradores y a su vez de la organización.

Hay que entender que desarrollar competencias para la vida implica la formación de competencias laborales, es decir, competencias asociadas a la productividad y la competitividad. Esto hace que se tenga el personal idóneo, con las competencias requeridas, además que permite tener mecanismo que ayuden a medir y controlar las brechas que puedan existir o surgir a medida del establecimiento de esta gestión.

1. MARCO TEORICO

La siguiente revisión servirá como referente argumentativo sobre temas que nos permitirán comprender como se diseñan los perfiles de cargo en las organizaciones, dejando claro temas claves como ¿qué es una organización?, los tipos de organizaciones que existen, en referencia a las competencias laborales y su clasificación; todo con el fin de proveer el sustento teórico que argumente satisfactoriamente esta investigación.

1.1 ¿Qué es una organización?

Esta pregunta surge como vértice de nuestro objetivo principal que plantea diseñar y estructurar un modelo de gestión por competencias para una organización como PERENCO COLOMBIA LIMITED; ahora para poder definir que es una organización se hará un breve recorrido por algunas definiciones a saber:

Para Agustín Reyes Ponce (1994) la palabra organización viene del griego “organon”, que significa instrumento. Sin embargo para Reyes Ponce este concepto se puede comprender mejor en el uso que se le da en nuestra lengua a la palabra “organismo” ya que este concepto implica necesariamente:

- Partes y funciones diversas: ningún organismo tiene partes idénticas, ni de igual funcionamiento.
- Unidad funcional: esas partes diversas, con todo tienen un fin común e idéntico.
- Coordinación: precisamente para lograr un fin, cada parte pone una acción distinta, pero complementaria de las demás y ayudan a las demás a construirse y ordenarse conforme a una teleología específica.

A su vez, la organización también se puede definir como: “La estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos señalados con anterioridad”. (Guillermo Gómez 1994)

Stoner y otros (1996) opinan que organización: “Son dos personas o más que trabajan juntas, de manera estructurada, para alcanzar una meta o una serie de metas específicas”.

Al respecto Harold Koontz y Heinz Weihrich (1998) consideran que se piensa en organización, cuando hay:

1. La identificación y clasificación de las actividades requeridas,
2. El agrupamiento de las actividades necesarias para lograr los objetivos,
3. La asignación de cada agrupamiento a un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos (delegación)
4. Las medidas para coordinar horizontalmente y verticalmente en la estructura organizacional”.

Ahora también según Francisco José Palaci D 2005, una organización es un sistema de actividades conscientemente regularizadas formada por dos o más personas; la participación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Una organización solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común.

En conclusión organización es una estructura que combina el esfuerzo de los individuos o grupos de los diferentes niveles de la organización, con los elementos necesarios dentro o fuera de la organización para que se cumplan los objetivos planificados.

Entonces, podemos decir que PERENCO COLOMBIA LIMITED es una organización, que lleva a cabo procedimientos que son regulados, la cual está regida por una serie de funciones, niveles, unida por elementos humanos y materiales, con el fin de lograr la eficiencia y la calidad en el prestación del servicio que lleva a cabo.

1.2 Tipos de organización

En este acápite se hará una breve descripción de los tipos de organización que existen según, Guillermo Gómez Ceja (1994):

a. **La organización formal:** es la determinación de los estándares de interrelación entre los órganos o cargos, definidos por las normas, directrices y

reglamentos de la organización para lograr los objetivos.

b. **Organización Lineal:** es la estructura más simple y más antigua, está basada en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica medieval.

c. **Organización Funcional:** Es el tipo de estructura organizacional, que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones para cada tarea.

d. **Organización De Tipo Línea-Staff:** es el resultado de la combinación de la organización lineal y la funcional para tratar de aumentar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas formando la llamada organización jerárquica-consultiva.

2. ¿QUÉ SON LAS COMPETENCIAS?

Para abrir este párrafo es importante también hacer un breve repaso sobre algunas definiciones del término competencia: según la Real Academia de la Lengua Española proviene del latín *competentia*, que es relativo a “pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado”. Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, competencia se define como “Capacidad para responder exitosamente a una demanda, tarea o problema complejos movilizando y combinando recursos personales (cognitivos y no cognitivos) y del entorno” (OECD, 2006).

Actualmente, existen numerosas connotaciones para el concepto de competencias, sin embargo, es posible advertir en las conceptualizaciones ciertos elementos que son característicos en su definición (Corvalán y Hawes, 2005), Estos elementos son:

- a. Que en las competencias confluyen los conocimientos, los procedimientos y las actitudes.
- b. Que las competencias sólo se definen con respecto a su aplicación en un desempeño.
- c. Que las competencias existen en relación con la experiencia, que es importante como medio de constatación y evaluación,
- d. Que las competencias define en cierto modo la eficacia del desempeño; ello explica que una competencia puede ser evidenciada dependiendo del contexto

en que se aplica.

Entonces podemos decir que la “Competencia es la capacidad del sujeto para movilizar conocimientos, procedimientos y actitudes, aplicadas a diferentes situaciones, tanto cotidianas como profesionales, con la finalidad de aportar a la calidad de su vida personal y de la sociedad” (A. Yupanqui y B. Fugellie (2007).

2.1 ¿Qué son las competencias laborales?

Es importante en este punto, hacer énfasis en la aplicación del concepto que acabamos de referir, el de “competencia” pero netamente en el área laboral, puesto que es aquí, en donde de acuerdo a la investigación se necesita hacer énfasis. Por lo tanto, ahora se hará referencia únicamente a la competencia laboral, que aunque está muy relacionada a las descripciones hechas en los párrafos anteriores, adquiere una connotación más específica.

Como menciona la Comisión Nacional para la Modernización de la Educación (CNME, 1999) la competencia laboral ha llegado a ser sinónimo de: idoneidad, suficiencia, capacidad, habilidad, maestría o excelencia. Es decir que “la competencia laboral no es la simple suma inorgánica de saberes, habilidades y valores, sino la maestría con que el profesional modula, prepara, dosifica y pondera constantemente estos recursos y es el resultado de su integración.

Ahora, Guy Le Boterf (2001) ha construido una conceptualización de competencia laboral que enfatiza el “saber actuar en un contexto de trabajo,

combinando y movilizandolos recursos necesarios para el logro de un resultado excelente y que es validado en una situación de trabajo”. Esto significa que el despliegue de la competencia laboral no sólo depende del individuo que la demuestra sino también del medio y de los recursos disponibles para una práctica valiosa.

El análisis de esta definición de Guy Le Boterf(2001) nos lleva a determinar que en el conjunto de recursos que moviliza el individuo se cuentan:

- a. Sus recursos internos (conocimientos, saber, saber-hacer, saber-ser, recursos emocionales, culturales, valores).
- b. Los externos (bases de datos, redes de expertos, estructura, materiales).
- c. Un contexto profesional dado (organización del trabajo, margen de iniciativas, valorización).
- d. Con el fin de responder a las expectativas de la función en la cual se desempeña (resultados esperados, necesidades a satisfacer, criterios de desempeño y logros predeterminados).

La OIT ha definido el concepto de Competencia laboral inicialmente como “la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello” (OIT, 1993); para luego ofrecer una definición más elaborada al señalar que “la competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo...” (Ducci, 1997).

En una perspectiva más internacional se destacan las experiencias canadienses, australianas, alemanas y británicas. El Gobierno de la Provincia de

Quebec ha enfatizado los aspectos cognitivos, psico-sociales e interpersonales al indicar que "una competencia laboral es el conjunto de comportamientos socio-afectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un rol, una función, una actividad o una tarea" (citado en Ducci, 1997). Esta definición, sin embargo, adolece de indicar los aspectos procedimentales de la competencia así como la necesidad de señalar los recursos del medio en que opera el individuo y de las expectativas sociales que se tienen respecto de su desempeño profesional.

Por su parte, la Australian National Training Authority define competencia laboral como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas, al indicar sobriamente que se trata de "... una compleja combinación de atributos (conocimientos, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones" (Gonczi&Athanasou, 1996).

En Alemania se ha intentado relacionar las competencias genéricas y laborales del individuo con el medio en que se ejercen y el tipo de organización del trabajo, al sostenerse que "posee competencia laborales quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo" (Bunk, 1994).

Por último, cabe destacar el enfoque basado en la evaluación que patrocina en Inglaterra el National Vocational Council for Qualifications. El NVQ, coordina un sistema normalizado de formación profesional, a partir del concepto que "la

competencia laboral se identifica en las normas a través de la definición de elementos de competencia (logros laborales que un trabajador es capaz de conseguir), criterios de desempeño (definiciones acerca de la calidad), el campo de aplicación y los conocimientos requeridos”.

2.2 La clasificación de las competencias

Existen diversas taxonomías de las competencias laborales, entre las que se destacan las presentadas por Corvalán y Hawes (2005) y por Pereda y Berrocal (2001). En este sentido se propone la siguiente clasificación:

1. Según su ámbito de aplicación, pueden ser generales y específicas:

a. **Las competencias generales:** son aquellos conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes esenciales, requeridas como exigencia mínima, para el eficiente desempeño de cualquier cargo o puesto de trabajo. Éstas se aplican de forma permanente en todo ámbito laboral y constituyen un Eje Transversal que debe estar presente en todo perfil profesional. Ejemplo: manejo de los programas básicos de computación.

b. **Las competencias específicas:** son conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes particulares y requeridas especialmente para el desempeño eficiente de un determinado cargo o puesto de trabajo. Ejemplo: Dominio del programa de computación “Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales” (SPSS).

2. Según su el *dominio o área de aprendizaje* las competencias laborales se clasifican en:

a. **Cognitivas:** son los conocimientos teóricos y conceptuales de una determinada área, indispensables para ejercer una función de trabajo. Equivalen al saber. Ejemplo: conocimiento de una Ley o normativa jurídica.

b. **Instrumentales:** constituyen las habilidades y destrezas psicomotoras que se manifiestan en la ejecución de las funciones o tareas prácticas. Corresponden al saber hacer. Ejemplo: redacción y transcripción de un documento legal.

c. **Actitudinales:** son las predisposiciones, intenciones, creencias y valores éticos y morales, que acompañan a cualquier tipo de competencia laboral, es decir, se manifiestan de forma simultánea y permanente en cualquier situación de trabajo individual o en equipo. En esta área se incluyen las competencias interpersonales y son equivalentes al saber ser y saber convivir. Ejemplo: disposición para discutir los términos del documento.

Con el objeto de comparar los elementos comunes a las diversas definiciones y descripciones hechas, relativas al concepto de competencia, se resumen a continuación un conjunto De términos que son considerados equivalentes a los efectos de estudiar el desarrollo de las competencias.

Tabla 1 Resumen comparativo de términos descriptivos de las competencias laborales.

Competencias Cognitivas	Competencias Procedimentales	Competencias Interpersonales
Competencias genéricas	Competencias profesionales	Competencias actitudinales
Competencias básicas	Competencia en el puesto de trabajo	Competencias valóricas
Preponderante saberes	Preponderante habilidades	Preponderante relacionadas con Valores
Relativas al “KnowWhy”, o por qué ocurre tal fenómeno	Relativas al “KnowHow”, o como resolver tal problema	Relativas al “KnowWho”, o con quien(es) relacionarse
Saber	Saber hacer	Saber ser - Saber convivir
Énfasis en conocimientos	Énfasis en destrezas	Énfasis en Valores
Énfasis en habilidades cognoscitivas	Énfasis en habilidades motoras y sensoriales	Énfasis en habilidades psicológicas
Conocimiento técnico	Destrezas	Sociales
Competencias transversales o sistémicas	Competencias Instrumentales	Competencias de desarrollo personal

Elaborado por Corvalán, Hawes 2005

En síntesis, cada fila del cuadro anterior representa una terminología diferente pero con un contenido relativamente comparable dentro del esquema de clasificación de competencias laborales. Adyacente con analizar las características personales del profesional, técnico o trabajador calificado, descritas en el cuadro resumen anterior (las que combinadas en forma horizontal constituyen una competencia) es necesario especificar la calidad de los recursos del medio ambiente de trabajo (bases de datos, redes de expertos, estructuras organizacionales y materiales disponibles), la organización del trabajo y las normas o estándares predefinidos para alcanzar en la aplicación de una determinada competencia (Corvalán, Hawes 2005).

2.3 Origen del enfoque basado en competencias laborales

El surgimiento del modelo de competencias laborales en el área de la administración de recursos humanos sucede a finales de los años 60 e inicio de los 70. Este enfoque aparece como una respuesta a la búsqueda de ciertos métodos que permitieran incrementar la posibilidad de predecir el rendimiento en el trabajo, pronóstico que era poco acertado partiendo sólo del conocimiento de algunas características básicas de las personas.

Las competencias, en el contexto de la gestión de recursos humanos, permiten evaluar la actuación laboral sobre la base de las características relacionadas con un desempeño laboral superior.

Esta novedosa forma de asumir la gerencia de recursos humanos, proporciona una mayor flexibilidad para diseñar perfiles basados en competencias, que describan, con mayor precisión al personal y su ubicación en la estructura organizativa, para orientar así el recurso humano en función de las prioridades de una institución.

Entre los precursores de la definición y uso del noción de competencia, se destaca David Mc Clelland (citado por Mertens, 1996), quién señaló que los exámenes académicos tradicionales no garantizaban el rendimiento en el trabajo, ni el éxito en la vida. Además, dijo que tales pruebas segregaban a las minorías.

A sí mismo, Mc Clelland planteó la necesidad de identificar otras variables que pronosticaran hasta cierto punto el éxito, o que resultaran más aproximadas que las consideradas en otros métodos. Según, Mertens (1996), fue Mc Clelland quien dijo que la variable que distinguía a los individuos con desempeños promedios y deficientes, de aquellas personas reconocidas por sus desempeños brillantes, era la capacidad de identificar de manera efectiva las emociones de las personas con quienes dialogaban. Más tarde, este hallazgo lo condujo a formular la *Teoría de Competencias*, convirtiéndose en el primer investigador en desarrollar una definición y sistematización del concepto, en el sentido que se conoce actualmente.

2.4 La Importancia De Las Competencias En La Organización

El enfoque de competencias favorece la toma de decisiones en la

organización, por lo que se hace importante describir las principales ventajas que aporta a la gestión de personal (Pereda y Berrocal, 2001):

a. Aporta un lenguaje común para la institución, el cual se manifiesta al expresar comportamientos identificables que permiten lograr un alto rendimiento en el trabajo. Esto facilita el acuerdo entre las demás instancias de la organización y la dirección de recursos humanos.

b. Concentra los esfuerzos de todas las personas de la institución hacia los resultados, brindando la posibilidad de adaptar los sistemas de evaluación del personal para analizar tanto los aspectos débiles, como las fortalezas de cada trabajador, para diseñar las acciones pertinentes dirigidas a que éstos puedan mejorar sus resultados.

c. Se utiliza como predictor del desempeño que tendrá la persona en la organización, a partir de su comportamiento pasado. Cuando un individuo ha sido capaz de mantener una determinada conducta, en determinadas condiciones, se espera que éste pueda reproducir su actuación en situaciones o circunstancias similares.

d. El enfoque de competencias facilita la comparación entre el perfil de exigencias del cargo (perfil deseable) y el perfil de competencias que poseen los trabajadores (perfil real).

Todo esto contribuye a darle el valor de importancia a la uso del enfoque de competencias ya que este favorece el trabajo integrado de la organización con la gestión de recursos humanos, puesto que las competencias laborales se convierten en la plataforma de las actuaciones en la selección, formación, evaluación, retribución, elaboración de planes de carrera, salud laboral y clima organizacional.

También es bastante significativo que dentro de los constantes cambios la gestión de recursos humanos ha pasado a ser una función eminentemente estratégica y dinámica que proyecta en el factor humano su principal clave de éxito.

Todo ello, ha obligado a los directores de las organizaciones, a establecer sistemas y procesos adaptativos a las nuevas estructuras, necesitando de técnicas que le permitan afrontar y vencer los retos a los que se ven sometidas las organizaciones, lo que ha traído consigo una elevada flexibilidad en el campo de los recursos humanos.

3. EL ANÁLISIS Y LA DESCRIPCIÓN DE CARGO

El análisis de los puestos de trabajo es un proceso objetivo, en la medida en que no tiene en consideración a la persona que ocupa el puesto de trabajo, sino al puesto en sí (Chiavenato 1988). Los puestos, curiosamente, son considerados como una posesión personal por parte de sus ocupantes y ello unido al inevitable egocentrismo presente en la interpretación de las percepciones individuales induce a los empleados a considerar este proceso como una intromisión territorial molesta (Zayas, 1990).

El puesto de trabajo determina en gran medida el rol que las personas juegan en las organizaciones. Esto hace que se espere un determinado comportamiento en un individuo por el simple hecho de ocupar un determinado puesto de trabajo (Beer, M. et al. 1990).

El puesto de trabajo es el principal nexo de unión entre los empleados y la organización. Efectivamente, este vínculo permite a los individuos realizar aportaciones para con su organización, al tiempo que les permite recibir las recompensas pertinentes. Estas recompensas pueden ser intrínsecas (satisfacción respecto al trabajo realizado, sentimientos de logro, etc.) y extrínsecas (promociones y remuneraciones principalmente).

Los términos "Análisis de puestos de trabajo", "Descripción de puestos de trabajo" y "Especificaciones o requisitos del puesto de trabajo" son habitualmente utilizados indistintamente; por lo que conviene establecer, al menos de forma teórica,

una diferenciación conceptual (Pierre Louart, 1994):

a. Análisis de puestos de trabajo: procedimiento de obtención de información acerca de los puestos: su contenido y los aspectos y condiciones que los rodean.

b. Descripción de puestos de trabajo: documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejada de este modo, el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo.

c. Especificaciones del puesto de trabajo: está relacionado con los requisitos y cualificaciones personales exigidos de cara a un cumplimiento satisfactorio de las tareas: nivel de estudios, experiencia, características personales, etc. Estos requisitos emanan de forma directa del análisis y descripción del puesto. Mediante esta información se elaboraría el perfil profesional

Es importante, también, aclarar la diferencia existente entre ciertos términos comúnmente utilizados en el Análisis y descripción de puestos de trabajo:

- Elemento: Es la unidad mínima indivisible del trabajo.
- Tarea: Actividad individualizada e identificable como diferente del resto.
- Función: conjunto de tareas, realizadas por una persona, que forman un área definida de trabajo. Suelen mantener entre sí una relación de proximidad física o técnica.
- Obligación: se le denomina así a los diversos compromisos que puede desarrollar una persona en una organización.
- Puesto: Se trata de una o más funciones que se organizan constituyendo una nueva unidad de orden superior y adoptan una posición jerárquica

en la organización. También puede definirse como "una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros" (Chruden, J. Herbert Y Sherman 1963).

- Ocupación: clases de puestos que pueden ser hallados en diferentes organizaciones y que presentan una gran similitud entre sí. Este término está relacionado con la calificación profesional de los individuos, que le capacita para el desempeño de determinados puestos de trabajo.

Por las características del tema objeto de estudio se hace necesario adentrarnos un poco en los aspectos relacionados con puesto de trabajo a partir del análisis e interpretación de las definiciones encontradas en la literatura consultada.

Peña Baztan(1990) lo define como "la fijación del contenido de un puesto de trabajo, con las funciones o actividades que en el mismo se desarrollan, así como los niveles de formación, habilidad, experiencia, esfuerzo que son precisos y la responsabilidad que se exige a su ocupante en el marco de unas determinadas condiciones ambientales. (...) Dada la importancia, de esta actividad, es preciso aplicar a su realización el máximo interés y esfuerzo, utilizando analistas capacitados, a los que se hayan señalado normas claras y concretas a fin de que, si se utilizan varios, puedan aplicar idénticos criterios de observación y análisis."

Efectivamente, en una estructura organizativa correctamente diseñada todo puesto de trabajo responde a una necesidad de la organización, por consiguiente ha de esperarse una aportación de dicho puesto para con la organización; además debe superar ciertos criterios de productividad y calidad. Para lograr estos outputs, los puestos de trabajo están diseñados a partir de tareas, obligaciones y ocupaciones que han de ser desempeñadas mediante los procedimientos instaurados por la

organización, los cuales han de responder a criterios de eficacia y eficiencia. Finalmente señalar que en el desempeño de estas actividades están presentes una serie de factores mediáticos: la persona que ocupa el puesto de trabajo (conocimientos, habilidades, potencial, etc.), los medios necesarios para ejecutar las actividades (tecnología usada, herramientas disponibles, etc.) las condiciones organizacionales (relaciones humanas, climalaboral, etc.) y ambientales (lugar físico, iluminación, ruido, etc.).

De acuerdo a lo anteriormente comentado, el Análisis y Descripción de los puestos de trabajo puede ser definido como el proceso de determinación, mediante la observación y el estudio, de los elementos componentes de un puesto específico, estableciéndose las responsabilidades, capacidades, requisitos físicos y mentales que exige, los riesgos que comporta y las condiciones ambientales en las que se desenvuelve. Los autores consultados lo definen como:

Dessler (1994) define el análisis de puesto de trabajo como el "procedimiento para determinar las obligaciones y habilidades requeridas por un puesto de trabajo así como el tipo de individuo idóneo para ocuparlo".

Carrel, Elbert Y Hatfield(1995) señalan que es el "proceso por el cual la dirección investiga sistemáticamente las tareas, obligaciones y responsabilidades de los puestos dentro de una organización. El proceso incluye la investigación del nivel de toma de decisiones de los empleados pertenecientes a una determinada categoría profesional, las habilidades que los empleados necesitan para ejercer su puesto adecuadamente, la autonomía del trabajo en cuestión y los esfuerzos mentales requeridos para desempeñar el puesto".

Similar resulta la definición ofrecida por Ducceschi (Puchol, 1993): "proceso de determinar, mediante observación y estudio, los elementos componentes de un trabajo específico, la responsabilidad, capacidad y los requisitos físicos y mentales que el mismo requiere, los esfuerzos y riesgos que comporta y las condiciones ambientales en las que se desenvuelve".

El análisis y descripción de puestos de trabajo es una herramienta básica para toda la gestión de recursos humanos. Permite aclarar los cometidos de los individuos y sus aspectos colectivos, permite controlar la carga laboral y su evolución de manera que se pueda actuar sobre los calificadores, las decisiones técnicas y los equilibrios de la organización.

3.1 En la descripción se detallan:

"Que hacen" los trabajadores: Tareas, funciones o actividades que ejecutan en el desempeño del puesto. "Como lo hacen": Recursos que utilizan, métodos que emplean, manera como ejecutan cada tarea. "Para qué lo hacen": Objetivos que pretenden conseguir, propósito de cada tarea.

A partir del análisis y la descripción de puestos de trabajo, se elabora el Profesiograma de cargos que constituye el documento que sintetiza los principales requerimientos y exigencias que debe poseer el ocupante del puesto.

Para J. M. Fourgous citado por M. Fernández Ríos (1995), el Profesiograma debe contener las seis rúbricas siguientes:

a. **La identificación del puesto:** Denominación exacta, lugar de trabajo, número de personas que ejercen el mismo cargo.

- El objetivo del puesto: La situación dentro del organigrama.
- Las responsabilidades del puesto.

b. **Las relaciones:** relaciones en el seno de un equipo, animación, contactos, influencias sobre el trabajo de otros que no tienen relación de supervisión con el puesto que se describe y que es ejercida a través del intercambio de información o de opinión.

c. **Las condiciones físicas de trabajo:** descripción del lugar de trabajo, naturaleza del esfuerzo físico, riesgos posibles, así como las exigencias mentales inherentes al mismo. En cuanto a las exigencias mentales se consideran la concentración, reflexión, coordinación, juicio, discernimiento, etc., que el puesto requiera para el desarrollo de sus funciones, teniendo en cuenta tanto la frecuencia con que se los requiere cuanto la complejidad del razonamiento requerido.

d. **Requerimientos para ocupar el puesto:** Deberán indicarse las condiciones mínimas que debería reunir el ocupante ideal del puesto que se describe los cuales no coincidirán necesariamente con los que posee el ocupante real del puesto, incluye:

- **Estudios:** Nivel mínimo y la especialidad de los estudios formales requeridos, se refieren a aquellos que se adquieren fuera de la empresa, con sus propósitos general y no necesariamente para un puesto específico.

e. **Cursos de especialización:** Se especificaran aquellos cursos o actividades complementarias que proveen conocimientos particulares especializados

y que se consideran necesarios para el cumplimiento de las tareas del puesto.

f. **Experiencia previa y entrenamiento:** Se indicará el tiempo mínimo de trabajo como para una persona de características medias y con el nivel de estudios ya descrito, esté en condiciones de ejercer satisfactoriamente todas las funciones y salarios, pensiones de jubilación, primas, beneficios, posibilidades de promoción, cambios, desarrollo de carreras.

De acuerdo con el criterio de los autores consultados en la literatura especializada (Sikula, 1989 ;Cadalso, 1996; Harper y Lynch, 1992; Cuesta, 1997; Hernández, 2001) en el profesiograma se deben reflejar los siguientes aspectos:

- Nombre del cargo u ocupación
- Dirección de trabajo.
- Objetivos
- Responsabilidades
- Relaciones con otros puestos
- Calificación técnica
- Nivel de escolaridad requerido
- Habilidades y conocimientos requeridos
- Cualidades Físicas
- Sexo

3.2 La descripción del cargo por competencias

El perfil del cargo por competencias es un documento descriptivo del cargo, en el que se especifican las diferentes competencias y los niveles o grados de suficiencia exigidos en cada una de ellas (Alles, 2006).

Para su definición y diseño, es necesario que la institución haya implantado el enfoque o modelo basado en competencias laborales. De ser así, ésta puede diseñar su propio formulario o planilla de perfil en la que se enumeren las competencias según las necesidades institucionales. En el momento de definir un perfil, sólo serán seleccionadas las competencias generales y específicas más relevantes, así como el grado requerido para un cargo en particular.

Fernández (1995), coincide con lo anterior y señala que el *perfil profesional de competencias* expresa las características laborales requeridas para el cargo a ejercer e indica las competencias que solicita el empleador. Además, el mencionado autor expresa que el perfil de competencias se sintetiza en "...las clásicas expresiones saber-hacer, saber-ser y saber estratégico..."

El *saber-hacer* se refiere a la eficacia y eficiencia que se espera de todo profesional en su área. No sólo se debe saber hacer el trabajo, sino que se debe hacer con calidad.

El *saber-ser* es una expresión más compleja y subjetiva. Según Fernández (1995)

"Expresa lo que una persona es, en referencia a su sensibilidad y espiritualidad..."

Por último, el *saber-estratégico* se expresa en el “cómo” y “cuándo” es el momento oportuno para aplicar el conocimiento profesional.

3.2.1 ¿Cómo se construyen las competencias laborales?

Según los autores Corvalán y Hawes (2005), existen varias “metodologías” o procedimientos para la identificación y construcción de las competencias laborales. Las más conocidas son:

- a. **El análisis funcional:** es un procedimiento que consiste en descomponer o desglosar la descripción de un cargo, a partir de los fines de una institución. Éste se utiliza para identificar las competencias propias del ejercicio de las funciones laborales y de las actividades que las componen.
- b. **El análisis ocupacional:** a diferencia del anterior, es un procedimiento que hace énfasis en la descripción de tareas o actividades que realizará el trabajador, las cuales se ordenan según el grado de complejidad.
- c. **El análisis constructivista:** es una estrategia que enfatiza la relación trabajo-entorno, por cuanto la construcción de las competencias se realiza en el mismo lugar de trabajo. Con este enfoque se descomponen los resultados esperados del ejercicio de la competencia.

3.3 La importancia del análisis y la descripción de cargo en una empresa

La importancia de estas dos funciones (análisis y descripción de cargos) reside en que a través de ellas se han de especificar los requisitos y cualificaciones necesarias para que el trabajador realice las tareas con una cierta garantía de éxito.

Por ello, entre los objetivos o posibles usos del análisis y descripción de puestos de trabajo cabe destacar los siguientes:

a. **Reclutamiento:** El análisis y descripción de puestos de trabajo proporciona información sobre las características que debe poseer el candidato/a ocupar el puesto de trabajo y por tanto resulta de utilidad a la hora de determinar las fuentes de reclutamiento, esto es, aquellos lugares, centros, etc., donde es más probable que encontremos suficiente número de personas que se ajustan a los requisitos exigidos.

b. **Selección de Personal:** El análisis y descripción de puestos de trabajo proporciona datos suficientes para elaborar el perfil profesiográfico o profesiograma en el que se especifican las características y requisitos tanto profesionales como personales que debe cumplir el candidato para desarrollar de forma adecuada las tareas y actividades propias del puesto. Esta información guiará la elección de la batería de pruebas psicológicas que se utilizará para medir las características aptitudinales y de personalidad que buscamos. También servirá de guía para la entrevista de selección y para los distintos procedimientos selectivos que se utilicen: dinámicas de grupo, assesment center, etc.

c. **Formación:** Comparando el ajuste existente entre los requisitos exigidos por el puesto y los conocimientos, aptitudes y características que aporta el candidato, podremos determinar la existencia de posibles desajustes que indiquen la necesidad de desarrollar acciones formativas encaminadas a subsanar las carencias y potenciar los aspectos positivos. De esta forma, una vez detectada la necesidad podremos diseñar e implementar los planes de formación más adecuados.

d. **Evaluación del desempeño:** Dado que la descripción de puestos nos indica las tareas, actividades, deberes y obligaciones de las que es responsable la persona que ocupa el cargo, dicha descripción nos servirá para determinar hasta qué punto la persona está desarrollando un rendimiento acorde a lo exigido por el puesto. Esto cobra especial relevancia si se está utilizando un procedimiento de evaluación por objetivos o por valores.

e. **Valoración de Puestos:** El análisis y descripción de puestos de trabajo constituye la herramienta básica a partir de la cual se determina el sistema de valoración de puestos a utilizar. Sin el análisis de puestos de trabajo no resultaría posible la posterior realización de la valoración, procedimiento mediante el que se pretende determinar el valor relativo de los distintos puestos que componen una organización. Esto se hace de cara al establecimiento de sistemas retributivos más justos y equitativos.

f. **Otras Finalidades en las que contribuye o participa:** Administración de salarios, Seguridad e higiene del trabajo, Planes de carrera, Mejora de la comunicación entre el personal de la organización y en los Profesiograma De Cargos.

4. IMPLEMENTACION

Perenco en su deseo por iniciar un proceso de cambio una reingeniería tomo la decisión de implementar un modelo de competencias partiendo con un plan piloto con el departamento de operación.

Para ello y como ya lo hemos mencionado iniciamos con un trabajo de campo en las Estaciones de Producción (Yopal – Casanare) porque es en terreno donde más claramente conoceríamos la labor que cada empleado desarrolla (un Técnico electromecánico, un Técnico Instrumentista, un Técnico VSD, un Ingeniero, un Supervisor), su visión frente a la operación y sobre todo cuáles eran sus necesidades técnicas frente a su tarea.

Esta nueva etapa para Perenco significa reestructurar cada área y modificar la forma como se venían haciendo las cosas, como se llevaban los procesos. Antes de arrancar este modelo se estaba capacitando a la personas, se trabajaba con procedimientos y certificaciones, pero la gran pregunta era como integrar todo esto y es ahora cuando vemos que el modelo permitirá este paso, que consolidara los equipos de trabajo, ya no se trabajara de forma independiente, sin una ruta, por el contrario vemos un futuro más próximo y el cumplimiento de unas objetivos de forma más clara, practica, oportuna y sobretodo en equipo.

Este proceso permitió empoderar al colaborador en su rol, se afianzo su compromiso por hacer las cosas bien y ponerse la camiseta, se establecieron mecanismos de comunicación más efectivos y claros, y a obtener altos niveles de satisfacción.

5. RECOMENDACIONES

Un Modelo de Gestión por Competencias permite que las diferentes áreas de las compañías estén más organizadas y que los objetivos trazados se lleven a cabo de una forma más clara y practica.

Genera en los trabajadores un compromiso con la organización y con su desarrollo profesional, al igual que permite subir el nivel profesional de cada uno de los colaboradores.

Este sistema brinda un mecanismo más expedito al momento de hacer promociones, recompensas, retribuciones a los trabajadores subiendo la productividad eficazmente en las diferentes áreas de la organización.

Brinda un nivel de participación más activa de los empleados en el desarrollo organizacional a nivel de implementación de proyectos, propuestas, sugerencias que conllevan a mejorar su posición al interior de la compañía, esto permite que el Área de Recursos Humanos disponga más fácilmente de su personal porque los tiene identificados y así desarrollar un Plan de Carrera donde se tenga la claridad de ubicación en la organización, visualizar los altos potencias, los que están en término medio que requieren más formación, capacitación etc. y los que están en el ultimo nivel que definitivamente necesitan más dedicación por parte de su jerarquía para mejorar su desempeño y nivel profesional.

A su vez desarrollar un Plan de sucesión para mirar los futuros jefes, supervisores, futuros profesionales etc, que dinamicen las diferentes áreas de la

organización.

Este modelo mejora los canales de comunicación entre jefes y subalternos, motivando la retroalimentación en los procesos que se desarrollan al interior de las áreas y visualizando como se están haciendo las cosas, si van por buen camino o se debe replantear, corregir o continuar como van.

Permite mantener y retener los mejores talentos para las posiciones claves del negocio y así prepararlos para la asunción de mayores responsabilidades en sus áreas de trabajo.

Favorece hacer stop reflexivos para mejorar los procesos productivos en términos de planeación, organización, control y seguimiento de procesos en las áreas y a su vez permite planificar la planta de personal.

6. CONCLUSIONES

Perenco Colombia vio la necesidad de implementar un modelo de Gestión por competencias iniciando por el área de Mantenimiento y posteriormente continuara con las demás áreas de la operación, este modelo esta concatenado con todos los procesos de Recursos Humanos desde la Descripción del Cargo, pasando por el proceso de Selección, por la contratación, por la Inducción, por la puesta a trabajar del empleado, por la Evaluación de desempeño , tiene como fundamento que el empleado sea quien diseñe su propio modelo de acuerdo a lo que requiere el cargo, la compañía está ahí, pero decidió involucrar al colaborador en este proceso.

Perenco es una compañía que trabajaba bajo un esquema de Manual de Funciones el cual no permitía identificar claramente cada cargo, su rol, su tarea dentro de la estructura organizacional, ni identificar los altos potenciales y menos que los procesos en las diferentes áreas fueran claros y transparentes.

Es por eso que este modelo aporta un doble propósito y es que el empleado sea consciente de lo que puede dar a la compañía, de como avanza en el sistema y como alcanza la siguiente etapa del proceso. Para esto tuvimos que ver el antes y el ahora en cada cargo y definir las brechas que cada uno debe cerrar de acuerdo a las necesidades de la organización y así optimizar la productividad en el área.

El colaborador identifica claramente cuáles son los requisitos que debe cumplir en su cargo, para crecer en la organización y así iniciar un proceso de formación, de capacitación para demostrar que tiene las competencias necesarias para

desarrollarlo y que es lo que necesita para alcanzar el siguiente escalón y el crecimiento profesional que le permitirá alcanzar sus propios objetivos.

Algo importante de resaltar es el hecho que la compañía socializo este proceso con los colaboradores del área de Mantenimiento para que cada uno participara activamente en la construcción de un modelo generado por ellos mismos, a su medida, siguiendo los lineamientos organizacionales, haciendo que el proceso de análisis de cargos y la construcción de los mismos fuera más práctico, las diferentes entrevistas y mesas de trabajo que se llevaron a cabo con los empleados y jefes permitieron replantear posiciones dentro del área, maneras y formas de hacer el trabajo, identificar debilidades, vacíos, delimitar tareas y cuestionarse sobre el conocimiento (saber) y aportes al puesto de trabajo. Gracias a esta experiencia se logro el consenso en la categorización de las competencias del saber, hacer y ser; con relación a las competencias del ser y hacer, estas se establecieron para los cinco cargos del área ya que se considera que el personal orgánico a esta dependencia debe poseer características que le permitan adaptarse a los cambios continuos, al igual que reaccionar de manera proactiva ante los procesos que se realizan en campo; su diferencia radicara en el momento de la evaluación que realice recursos humanos. Con relación a las competencias del saber se tiene claro que de acuerdo al cargo esta estará determinada por los requisitos del cargo como son: formación requerida, experiencia, habilidades especiales y estudios.

Todo este trabajo llevo a la Compañía a replantear el esquema de la Evaluación del Desempeño a medir las competencias técnicas y del ser, involucrando también al empleado en esta construcción partiendo del resultado obtenido en los perfiles de cargos.

Cabe destacar que todo este proceso ha permitido que el área de Recursos Humanos organice mejor sus procesos, tendientes a enriquecer la planta de personal, a visualizar el futuro profesional de los colaboradores y el cumplimiento de los objetivos organizacionales no solo de nuestra filial sino de todo el grupo.

Este modelo ha llevado a Perenco a redefinir los modelos de formación, capacitación y entrenamiento, ya que brinda mecanismos más claros para empezar a trabajar las brechas encontradas y lograr un óptimo desempeño en los niveles técnicos y operativos.

Es claro que el siguiente paso es vincular el resto de áreas que conforman la compañía como son los de producción, perforación, proyectos y la administración, entrelazar cada una para fortalecer el que hacer (presente) de 40 años de trabajo continuo y el futuro de Perenco en Colombia, para lograr mayor reconocimiento y posicionamiento en el mercado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amaro Guzmán, Raymundo (1987): *Administración de Personal*, Editorial Limusa, México.
- Barranco, Francisco (1993): *Planificación estratégica de recursos humanos. Del marketing interno a la planificación*. Madrid: Pirámide.
- Beer, M. et al (1990). "*Dirección de los Recursos Humanos*". México CECSA.
- Cadalzo Díaz, Yanela (1996). "*Los perfiles de los puestos de trabajo: Base fundamental en la organización de la Gestión de los Recursos Humanos*". Tesis.
- Chiavenato, Idalberto (1988): *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- Cuesta, Armando (1997). "*Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*". Ediciones FAR, La Habana.
- Dessler, Gary (1994): *Human Resource Management*. New Yersey: Prentice Hall, 6ª ed.
- Ducceschi, M. (1982). "*Técnicas modernas de Dirección de Personal*", Ibérico Europea de Ediciones, S.A, Madrid.
- Ducci, M. A. (1997): El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. Dpto. de Políticas de Formación.
- Fernández Caveda, Alberto (1990): *La Gestión Integrada de los Recursos Humanos. Enfoque directivo general y las condiciones básicas de trabajo en la empresa española actual*. Bilbao: AEDIPE, Deusto.
- Fernández Ríos, Manuel (1995). "*Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo*". Ediciones Díaz de Santos, S.A, Madrid 1995.
- Gómez Ceja, Guillermo (1994), "*Planeación y Organización de Empresas*", Octava Edición, Edit. McGraw-Hill, México.
- Hernández Darías, Ileana (2001): "*Procedimiento para la elaboración de los profesigramas en el CQF*". Tesis.

- Koontz Harold, Weihrich Heinz (1998), *Administración. Una Perspectiva Global*, 11ª edición, Editorial McGraw-Hill, México.
- Louart, Pierre (1994): *Gestión de los Recursos Humanos*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Lucas Ortueta, Ramon De (1987): *Manual de personal. Técnicas de dirección de personal*. Madrid: Index.
- Le Boterf, G. (2001): *Ingeniería de las competencias*. Barcelona, Ediciones Gestión 2000.
- McCormick, E.J.; Jeanneret, P.R. y Mecham, R.C. (1972): "A study of job characteristics and job dimensions based on the Position Analysis Questionnaire (PAQ)" *Journal of Applied Psychology*. Vol. 56. Pág. 347-368.(Versión al Español).
- Mandon, N., y Liaroutzos, O. (1998): *Análisis del empleo y las competencias: el método ETED*. Buenos Aires, Asociación Trabajo y Sociedad; Programa de Investigación Económica sobre Tecnología, Trabajo y Empleo (CONICET); Ministerio del Trabajo y Seguridad Social en Argentina.
- Noe, Raymond A.; Hollenbeck, John R.; Gerhart, Barry y Wright, Patrick M. (1994): *Human Resource Management. Gaining a Competitive Advantage*. Homewood: Austen Press.
- Núñez, J., (1989). *Teoría y Metodología del Conocimiento*. MES.ENPES, Cuba.
- palenzuela Páez, Iris (1998): "Sistema de Gestión de Recursos Humanos en el CENSA". Tesis.
- Perfeccionamiento de la Actividad Económica. Editorial "Félix Varela", La Habana, 2002
- PEÑA Batzan, Manuel: *Dirección de personal. Organización y técnicas*. Barcelona: Evade, 1990.
- Peretti, J.M. (1987): *Gestation des Ressources Humaines*. París: Vuibert Entreprise,.
- Puchol, Luis (1993): *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: ESIC.
- Reyes Ponce, Agustín (1994), "Administración Moderna", Edit. Limusa, México.
- Sanchez Barriga, F. (1993): *Técnicas de administración de recursos humanos*. México: Limusa, 3ª ed. Unidad 3.
- Sánchez García, José Carlos (1993): *Selección de Personal. Guía Práctica*, Ediciones España.

Sikula, Andrew F. (1989) "*Administración de R.H: Conceptos Prácticos*". México, Limusa.

Stoner James A.F., Freeman R. Edward y Gilbert Daniel R. (1996), *Administración*, 6ª edición, Editorial Prentice Hall, México.

Tyson, Shaun y York, Alfred (1989): *Administración de Personal*. México: Ed. Trillas.

Werther, William B, Jr. y Davis, Keith (1990): *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill, 3ª ed.

Zayas, E. (1990) *El Proceso de las Decisiones y de Solución de Problemas*. Serie: Temas de Dirección. No. 004. ISTH. Holguín, Cuba.

Anexo 1 Diccionario competencias técnico electromecánico

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES		
Responsabilidad Social	Adoptar una postura activa, responsable en torno al impacto de sus operaciones en la sociedad; al igual que contribuir de manera positiva en la solución de las necesidades y del desarrollo de los proyectos sociales de la comunidad.	Comunicar las actividades de Perenco a las comunidades locales tomando en cuenta sus costumbres Identificar, junto con las comunidades locales, los proyectos sociales donde Perenco puede hacer una contribución positiva
Ética	Generar una cultura de la transparencia basada en actuaciones aplicadas a las normas sociales, cumplimiento de las leyes y seguimiento de los reglamentos.	Tratar a todos los funcionarios públicos, clientes y proveedores en forma justa y respetuosa. Garantizar que ningún pago ilegal sea realizado. Garantizar que toda la documentación de Perenco sea precisa, completa y verídica, incluyendo sus registros contables y financieros. Evitar todos los conflictos de interés. Competir con honestidad. Mantener en secreto las informaciones financieras confidenciales.
Política Ambiental	Desarrollo de un sistema de manejo ambiental en cumplimiento de los requisitos regulatorios aplicables y de las normas de la industria de E & P; así mismo la organización ha adoptado tecnologías adecuadas y viables que minimicen los impactos en el medio a	Adoptar las mejores tecnologías disponibles y económicamente viables para minimizar nuestros impactos y mejorar nuestra ef Disponer de un sistema de manejo ambiental en cumplimiento de los requisitos regulatorios aplicables y de las normas de la in Preocupación ambiental dentro y fuera de la empresa Minimizar nuestros impactos y mejorar nuestra eficiencia energética Realizar auditorías regulares a todas nuestras actividades, y utilizar los resultados para impulsar mejoras de desempeño.
Integridad Física	Generar una cultura de autocuidado y autocontrol que contribuya al fortalecimiento de la integridad física del personal de trabajadores y contratistas de la organización, por medio del establecimiento de medidas de control y monitoreo que prevengan incide	Asegurar que todos los empleados y personal contratista sea competente para llevar a cabo sus labores de una forma segura dentro y fuera del trabajo Evaluar las consecuencias de todas nuestras actividades en materia de Integridad Física y poner en marcha medidas de contr Reportar, investigar y registrar todos los incidentes y tomar medidas apropiadas para prevenir su recurrencia. Realizar simulacros y controles de monitoreo
Salud y Seguridad	Velar por la salud y seguridad del personal de la organización por medio de la implementación de prácticas, comportamientos y actitudes seguras en el ambiente laboral; con el fin de prevenir la ocurrencia de lesiones y enfermedades profesionales y minimi	Velar por la Salud y Seguridad de nuestros empleados, contratistas y de todos aquellos que estén relacionados con nue Asegurar que todos los empleados y el personal de los contratistas sea competente para llevar a cabo sus labores de forma segura dentro y fuera del sitio de trabajo Realizar auditorías regularmente a todas nuestras actividades y utilizar los resultados para impulsar mejoras de desempeño.
COMPETENCIAS SABER		
Programación de mantenimiento de estaciones	Realizar los servicios de mantenimiento programados en las estaciones de producción para garantizar el correcto funcionamiento de los equipos electromecánicos.	Ejecutar las actividades establecidas en el formato de servicios asegurando calidad en cada una de ellas. Mantener el stock de materiales convenido con la Supervisión de Mantenimiento y asegurar el buen estado de las Emitir un reporte por servicio realizado donde quede consignado el cumplimiento de los puntos del formato correspondiente, señalando novedades a lugar a la Supervisión de Mantenimiento. Ejecutar los mantenimientos mayores como over hauls y correctivos mayores, realizando pruebas en los equipos en vacío y con carga, generando un informe del servicio completo (tolerancias novedades antes y después de la intervención, personal, avance di Cumplir con los lineamientos emitidos en el programa de certificación.
Gestión del funcionamiento de los equipos	Hacer seguimiento del correcto funcionamiento de los equipos Electromecánicos en las estaciones de producción para evitar su uso u operación inadecuados.	Hacer inspección general de los equipos electromecánicos, realizando el correctivo a que haya lugar teniendo en cuenta su programación y/o prioridad realizándolo técnicamente de manera segura y correcta. Reportar a la Supervisión de Mantenimiento las novedades de la inspección en los equipos electromecánicos para que se genere un plan de acción correctivo asegurando su cumplimiento. Reportar de manera inmediata al Supervisor de Mantenimiento y de la estación cuando un equipo electromecánico este trabajando fuera de especificaciones con el fin de tomar las medidas correctivas del caso.
Planeación	Dar soporte técnico a la ingeniería en la elaboración y ejecución de planes de acción para el buen mantenimiento de los equipos.	Proponer mejoras en los planes, procedimientos y ejecución de mantenimiento a la Supervisión e Ingeniería Participar activamente en la implementación, seguimiento y ejecución de los planes de acción acordados.
Gestión del conocimiento	Participar activamente en el plan de certificación, capacitación y transferencia de conocimientos técnicos, para fortalecer las competencias técnicas requeridas para el cargo.	Asistir con la disposición de aprender a las diferentes jornadas de formación programadas por el área. Aplicar los conocimientos adquiridos en las labores de mantenimiento desarrolladas en el área.
Empoderamiento Electromecánico	Adquirir conocimiento básico del proceso de producción que le permitan dilucidar su efecto sobre el comportamiento de los equipos electromecánico.	Asegurar el conocimiento de los parámetros de operación estándar de los equipos electromecánicos y su función dentro del proceso de producción.

COMPETENCIAS SER		
Compromiso	Apoya e instrumenta decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes, basándose en la responsabilidad.	Se identifica con la visión y los objetivos organizacionales, y apoya y pone en marcha todas las directivas de la empresa para alcanzarlos y superarlos.
		Posee un alto grado de responsabilidad con relación al cumplimiento de los objetivos de su área y de sus colaboradores
		Busca permanentemente la manera de optimizar su desempeño< se traza metas al respecto y las cumple
		Tiene siempre presentes los resultados que persigue, y alcanza todas las metas que se propone
		Se adelanta a posibles inconvenientes o problemas, y desarrolla estrategias para enfrentarlos
Autocontrol	Controla las emociones personales y evita las reacciones negativas ante provocaciones, hostilidades, oposiciones o cuando se trabaja en condiciones de estrés.	Realiza propuestas para mejorar y optimizar los procesos y métodos de trabajo, de tal manera que la tarea se hace más fácil.
		Es referente en la organización y en especial dentro de su sector, por mantener el buen trato hacia los demás aun en los momentos de mayores exigencias.
		Esta atento a cambios en el ritmo de trabajo que puedan generar alta exigencia y posibles roces, actuando con tolerancia y promoviendo la misma actitud en su gente
		Aprende de las experiencias negativas, a fin de estar prevenido ante potenciales eventos similares
		Se mantiene sereno y firme en situaciones compleja o adversas, focalizándose en el logro de sus objetivos
Adaptabilidad al cambio	Se adapta a las condiciones cambiantes del entorno, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades o cambios del medio.	Propone a su entorno el cuidado del trato interpersonal, especialmente en periodos de desarrollo de tareas delicadas, para la conservación del clima laboral y la productividad
		En sus relaciones interpersonales, percibe con anticipación posibles reacciones adversas de sus interlocutores, realizando las acciones necesaria para evitarlas y mantener así la armonía en el sector
		Es ágil en el diseño de nuevas estrategias que puedan enfrentar las condiciones cambiantes del entorno y del mercado
		Se adapta a los cambios positiva y constructivamente
		Se mantiene con mentalidad abierta en todas las situaciones, lo que le permite ajustarse con flexibilidad y versatilidad a nuevos mercados, nuevas exigencias, modernas formas de trabajar y novedades tecnológicas
Comunicación	Posee la capacidad de escucha, hace preguntas, expresa concepto e ideas en forma efectiva, y expone aspectos positivos.	Modifica rápidamente su conducta para adecuarse a nuevas estrategias de la organización
		Siempre apoya a la empresa en sus decisiones y coopera activamente en l implementación e integración de nuevos objetivos, procedimientos o herramientas de trabajo
		Es promotor del cambio, motiva y entusiasma a los demás para que ajusten a las nuevas condiciones de la organización
		Comunica sus ideas en foma clara, eficiente y fluida, logrando que su audiencia entienda su mensaje e impactándola en el momento oportuno
		Prepara sus instrucciones antes de transmitir las
Trabajo en equipo	Trabaja con otros de manera efectiva y cooperativa hacia el logro de metas comunes, agregando valor a la organización	Verifica que los demás hayan comprendido lo que quiso significar
		Escucha atentamente a los demás, esforzándose por comprender el signfico de la información que recibe
		Escucha a los demás con empatía, ocupándose en entender sus punto de vista y evitando ideas preconcebidas y juicios
		Tiene influencia sobre los demás para cambiar sus ideas o acciones, basándose en aportes positivos y objetivos
		Antepone las metas del equipo a las metas individuales
COMPETENCIAS HACER		
Mejoramiento Continuo	Enmarcar la gestión diaria bajo un ambiente de mejoramiento y aprendizaje continuo, a fin de promover la confiabilidad, calidad y eficiencia en los resultados	Cumple con las responsabilidades y compromisos adquiridos con el equipo.
		Ayuda a los otros a completar sus tareas para apoyar las metas del equipo.
		Comparte abiertamente información y conocimientos útiles.
		Escucha y valora aportes de los demás.
		Se comunica de manera franca y constructiva con todos los miembros del equipo
Conciencia corporativa	Orienta los intereses propios hacia las prioridades y objetivos de la Organización	Cuestiona constructivamente la manera como se han estado haciendo las cosas y desarrolla nuevas formas de hacer su trabajo
		Sugiere nuevas alternativas de trabajo, que pueden ser implementadas exitosamente.
		Establece mecanismos de seguimiento, evaluación y control para garantizar la calidad en su trabajo.
		Produce consistentemente trabajo confiable y de alta calidad.
		Analiza los éxitos y fracasos en busca de aspectos claves que le ayuden a mejorar.
Logro de resultados	Mantiene una motivación permanente por alcanzar y superar los objetivos el Negocio	Permanece actualizado en temas propios de su área o función
		Muestra una actitud positiva frente a los compromisos y retos de la Organización.
		Esta alineado con los objetivos de la organización.
		Tiene una actitud de cumplimiento, transparencia y seriedad en el desarrollo de sus actividades.
		Su comportamiento refleja los valores de la Organización
COMPETENCIAS HACER		
Mejoramiento Continuo	Enmarcar la gestión diaria bajo un ambiente de mejoramiento y aprendizaje continuo, a fin de promover la confiabilidad, calidad y eficiencia en los resultados	Cumple, y promueve el cumplimiento, de las normas, políticas organizacionales y la legislación Colombiana Vigente
		Comparte y conoce los objetivos de la organización
		Logra resultados cumpliendo con las expectativas
		Incentiva y motiva a otros hacia el logro de los objetivos del negocio
		Desarrolla planes de contingencia anticipándose a posibles obstáculos
Conciencia corporativa	Orienta los intereses propios hacia las prioridades y objetivos de la Organización	Persiste y supera las dificultades sin dejarse vencer fácilmente
		Emplea buenos procesos y pocedimientos para administrar el progreso de su trabajo
		Administra efectivamente los requerimientos y las fechas límite
		Comparte y conoce los objetivos de la organización
		Logra resultados cumpliendo con las expectativas
Logro de resultados	Mantiene una motivación permanente por alcanzar y superar los objetivos el Negocio	Incentiva y motiva a otros hacia el logro de los objetivos del negocio
		Desarrolla planes de contingencia anticipándose a posibles obstáculos
		Persiste y supera las dificultades sin dejarse vencer fácilmente
		Emplea buenos procesos y pocedimientos para administrar el progreso de su trabajo
		Administra efectivamente los requerimientos y las fechas límite

Anexo 2 Diccionario competencias técnico instrumentista

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES		
Responsabilidad Social	Adoptar una postura activa, responsable en torno al impacto de sus operaciones en la sociedad; al igual que contribuir de manera positiva en la solución de las necesidades y del desarrollo de los proyectos sociales de la comunidad.	Comunicar las actividades de Perenco a las comunidades locales tomando en cuenta sus costumbres
		Identificar, junto con las comunidades locales, los proyectos sociales donde Perenco puede hacer una contribución
Ética	Generar una cultura de la transparencia basada en actuaciones aplicadas a las normas sociales, cumplimiento de las leyes y seguimiento de los reglamentos.	Tratar a todos los funcionarios públicos, clientes y proveedores en forma justa y respetuosa.
		Garantizar que ningún pago ilegal sea realizado.
		Garantizar que toda la documentación de Perenco sea precisa, completa y verídica, incluyendo sus registros contables y financieros. Evitar todos los conflictos de interés. Competir con honestidad.
		Mantener en secreto las informaciones financieras confidenciales.
Política Ambiental	Desarrollo de un sistema de manejo ambiental en cumplimiento de los requisitos regulatorios aplicables y de las normas de la industria de E & P; así mismo la organización ha adoptado tecnologías adecuadas y viables que minimicen los impactos en el medio ambiente	Adoptar las mejores tecnologías disponibles y económicamente viables para minimizar nuestros impactos y mejorar
		Disponer de un sistema de manejo ambiental en cumplimiento de los requisitos regulatorios aplicables y de las normas
		Preocupación ambiental dentro y fuera de la empresa
		Minimizar nuestros impactos y mejorar nuestra eficiencia energética
Integridad Física	Generar una cultura de autocuidado y autocontrol que contribuya al fortalecimiento de la integridad física del personal de trabajadores y contratistas de la organización, por medio del establecimiento de medidas de control y monitoreo que prevengan incidentes	Asegurar que todos los empleados y personal contratista sea competente para llevar a cabo sus labores de una forma segura dentro y fuera del trabajo
		Evaluar las consecuencias de todas nuestras actividades en materia de Integridad Física y poner en marcha medidas
		Reportar, investigar y registrar todos los incidentes y tomar medidas apropiadas para prevenir su recurrencia. Realizar simulacros y controles de monitoreo
Salud y Seguridad	Velar por la salud y seguridad del personal de la organización por medio de la implementación de prácticas, comportamientos y actitudes seguras en el ambiente laboral, con el fin de prevenir la ocurrencia de lesiones y enfermedades profesionales y minimizar	Velar por la Salud y Seguridad de nuestros empleados, contratistas y de todos aquellos que estén relacionados
		Asegurar que todos los empleados y el personal de los contratistas sea competente para llevar a cabo sus labores de forma segura dentro y fuera del sitio de trabajo
		Realizar auditorías regularmente a todas nuestras actividades y utilizar los resultados para impulsar mejoras de desempeño
COMPETENCIAS SABER		
Seguridad	Garantizar que las seguridades de los equipos operen correctamente, para velar por la integridad del personal y de los activos en las estaciones de producción.	Cumplir con el programa de servicios establecido para la revisión del estado y funcionamiento de las seguridades de los equipos cuando sea señalado por la supervisión.
		Emitir un reporte escrito del servicio realizado señalando el cumplimiento y las novedades encontradas en el sistema de seguridades de la totalidad de los equipos de proceso de la estación dirigido a la Supervisión de
Asegurar los procesos	Asegurar el correcto funcionamiento de cada uno de los elementos y equipos que hacen parte del control de procesos de producción para lograr continuidad y confiabilidad en la producción de crudo en las estaciones.	Ejecutar los mantenimientos correctivos en el sistema de seguridades a lugar tales como reparación, calibración, programación, instalación y pruebas en los equipos de proceso hasta asegurar la operación normal y reportar el
		Cumplir con los lineamientos emitidos en el programa de certificación.
		Cumplir con el programa de servicios establecido para asegurar el buen estado y el correcto funcionamiento de los equipos y elementos usados en el control de procesos cuando sea señalado por la Supervisión de
		Emitir un reporte escrito del servicio realizado señalando el cumplimiento y las novedades encontradas en la revisión del estado de los equipos y elementos usados en el control de proceso de la estación dirigido a la
Participación activa de los procesos	Dar soporte técnico a la supervisión en la elaboración y ejecución de planes de acción para el buen mantenimiento de los equipos a cargo de instrumentación.	Ejecutar los mantenimientos correctivos a lugar tales como reparación, calibración, programación, instalación y pruebas en los equipos de control de proceso y reportar el trabajo realizado haciendo especial énfasis en las
		Proponer mejoras en los planes, procedimientos y ejecución de servicios a la Supervisión de Instrumentación
Aplicación de conocimientos	Participar activamente en el plan de certificación, capacitación y transferencia de conocimientos técnicos, para fortalecer las competencias técnicas requeridas para el cargo.	Participar activamente en la implementación, seguimiento y ejecución de los planes de acción acordados.
Divulgación del conocimiento	Adquirir conocimiento básicos del proceso de producción que le permitan dilucidar su efecto sobre el comportamiento de los equipos a cargo de instrumentación.	Asistir con la disposición de aprender a las diferentes jornadas de formación programadas por el área.
		Aplicar los conocimientos adquiridos en las labores de mantenimiento desarrolladas en el área.
		Asegurar el conocimiento de los parámetros de operación estandar de los equipos de proceso y su función.

COMPETENCIAS SER		
Compromiso	Apoya e instrumenta decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes, basándose en la responsabilidad.	Se identifica con la visión y los objetivos organizacionales, y apoya y pone en marcha todas las directivas de la empresa para alcanzarlos. Busca permanentemente la manera de optimizar su desempeño< se traza metas al respecto y las cumple Tiene siempre presentes los resultados que persigue, y alcanza todas las metas que se propone Se adelanta a posibles inconvenientes o problemas, y desarrolla estrategias para enfrentarlos Realiza propuestas para mejorar y optimizar los procesos y métodos de trabajo, de tal manera que la tarea se haga más productiva
Autocontrol	Controla las emociones personales y evita las reacciones negativas ante provocaciones, hostilidades, oposiciones o cuando se trabaja en condiciones de estrés.	Es referente en la organización y en especial dentro de su sector, por mantener el buen trato hacia los demás Esta atento a cambios en el ritmo de trabajo que puedan generar alta exigencia y posibles roces, actuando con tolerancia y promoviendo la misma actitud en su entorno Aprende de las experiencias negativas, a fin de estar prevenido ante potenciales eventos similares Se mantiene sereno y firme en situaciones compleja o adversas, focalizándose en el logro de sus objetivos Propone a su entorno el cuidado del trato interpersonal, especialmente en periodos de desarrollo de tareas delicadas, para la conservación del clima laboral y la productividad En sus relaciones interpersonales, percibe con anticipación posibles reacciones adversas de sus interlocutores, realizando las acciones necesarias para evitarlas y mantener así la armonía en el sector Es ágil en el diseño de nuevas estrategias que puedan enfrentar las condiciones cambiantes del entorno y del mercado
Adaptabilidad al cambio	Se adapta a las condiciones cambiantes del entorno, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades o cambios del medio.	Se adapta a los cambios positiva y constructivamente Se mantiene con mentalidad abierta en todas las situaciones, lo que le permite ajustarse con flexibilidad y versatilidad a nuevos mercados, nuevas exigencias, modernas formas de trabajar y novedades tecnológicas Modifica rápidamente su conducta para adecuarse a nuevas estrategias de la organización Siempre apoya a la empresa en sus decisiones y coopera activamente en la implementación e integración de nuevos objetivos, procedimientos o herramientas de trabajo Es promotor del cambio, motiva y entusiasma a los demás para que ajusten a las nuevas condiciones de la empresa
Comunicación	Posee la capacidad de escucha, hace preguntas, expresa concepto e ideas en forma efectiva, y expone aspectos positivos.	Comunica sus ideas en forma clara, eficiente y fluida, logrando que su audiencia entienda su mensaje e impactándolo en el contenido que desea Prepara sus instrucciones antes de transmitir las Verifica que los demás hayan comprendido lo que quiso significar Escucha atentamente a los demás, esforzándose por comprender el significado de la información que recibe Escucha a los demás con empatía, ocupándose en entender sus punto de vista y evitando ideas preconcebidas y prejuicios Tiene influencia sobre los demás para cambiar sus ideas o acciones, basándose en aportes positivos y objetivos
Trabajo en equipo	Trabaja con otros de manera efectiva y cooperativa hacia el logro de metas comunes, agregando valor a la organización	Antepone las metas del equipo a las metas individuales Cumple con las responsabilidades y compromisos adquiridos con el equipo. Ayuda a los otros a completar sus tareas para apoyar las metas del equipo. Comparte abiertamente información y conocimientos útiles. Escucha y valora aportes de los demás. Se comunica de manera franca y constructiva con todos los miembros del equipo
COMPETENCIAS HACER		
Mejoramiento Continuo	Enmarcar la gestión diaria bajo un ambiente de mejoramiento y aprendizaje continuo, a fin de promover la confiabilidad, calidad y eficiencia en los resultados	Cuestiona constructivamente la manera como se han estado haciendo las cosas y desarrolla nuevas formas de hacerlas Sugiere nuevas alternativas de trabajo, que pueden ser implementadas exitosamente. Establece mecanismos de seguimiento, evaluación y control para garantizar la calidad en su trabajo. Produce consistentemente trabajo confiable y de alta calidad. Analiza los éxitos y fracasos en busca de aspectos claves que le ayuden a mejorar. Permanece actualizado en temas propios de su área o función
Conciencia corporativa	Orienta los intereses propios hacia las prioridades y objetivos de la Organización	Muestra una actitud positiva frente a los compromisos y retos de la Organización. Esta alineado con los objetivos de la organización. Tiene una actitud de cumplimiento, transparencia y seriedad en el desarrollo de sus actividades. Su comportamiento refleja los valores de la Organización Cumple, y promueve el cumplimiento, de las normas, políticas organizacionales y la legislación Colombiana vigente Comparte y conoce los objetivos de la organización
Logro de resultados	Mantiene una motivación permanente por alcanzar y superar los objetivos el Negocio	Logra resultados cumpliendo con las expectativas Incentiva y motiva a otros hacia el logro de los objetivos del negocio Desarrolla planes de contingencia anticipándose a posibles obstáculos Persiste y supera las dificultades sin dejarse vencer fácilmente Emplea buenos procesos y procedimientos para administrar el progreso de su trabajo Administra efectivamente los recursos y las fechas límite

Anexo 3 Diccionario competencias técnico BES

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES		
Responsabilidad Social	Adoptar una postura activa, responsable en torno al impacto de sus operaciones en la sociedad; al igual que contribuir de manera positiva en la solución de las necesidades y del desarrollo de los proyectos sociales de la comunidad.	Comunicar las actividades de Perenco a las comunidades locales tomando en cuenta sus costumbres
		Identificar, junto con las comunidades locales, los proyectos sociales donde Perenco puede hacer una contribución
Etica	Generar una cultura de la transparencia basada en actuaciones aplicadas a las normas sociales, cumplimiento de las leyes y seguimiento de los reglamentos.	Tratar a todos los funcionarios públicos, clientes y proveedores en forma justa y respetuosa.
		Garantizar que ningún pago ilegal sea realizado.
		Garantizar que toda la documentación de Perenco sea precisa, completa y verídica, incluyendo sus registros contables y financieros. Evitar todos los conflictos de interés. Competir con honestidad.
		Mantener en secreto las informaciones financieras confidenciales.
Politica Ambiental	Desarrollo de un sistema de manejo ambiental en cumplimiento de los requisitos regulatorios aplicables y de las normas de la industria de E & P; así mismo la organización ha adoptado tecnologías adecuadas y viables que minimicen los impactos en el medio a	Adoptar las mejores tecnologías disponibles y económicamente viables para minimizar nuestros impactos y mejorar
		Disponer de un sistema de manejo ambiental en cumplimiento de los requisitos regulatorios aplicables y de las normas
		Preocupación ambiental dentro y fuera de la empresa
		Minimizar nuestros impactos y mejorar nuestra eficiencia energética
		Realizar auditorías regulares a todas nuestras actividades, y utilizar los resultados para impulsar mejoras de desempeño
Integridad Fisica	Generar una cultura de autocuidado y autocontrol que contribuya al fortalecimiento de la integridad física del personal de trabajadores y contratistas de la organización, por medio del establecimiento de medidas de control y monitoreo que prevengan incidentes	Asegurar que todos los empleados y personal contratista sea competente para llevar a cabo sus labores de una forma segura dentro y fuera del trabajo
		Evaluar las consecuencias de todas nuestras actividades en materia de Integridad Física y poner en marcha medidas
		Reportar, investigar y registrar todos los incidentes y tomar medidas apropiadas para prevenir su recurrencia. Realizar simulacros y controles de monitoreo
Salud y Seguridad	Velar por la salud y seguridad del personal de la organización por medio de la implementación de prácticas, comportamientos y actitudes seguras en el ambiente laboral; con el fin de prevenir la ocurrencia de lesiones y enfermedades profesionales y minimizar	Velar por la Salud y Seguridad de nuestros empleados, contratistas y de todos aquellos que estén relacionados
		Asegurar que todos los empleados y el personal de los contratistas sea competente para llevar a cabo sus labores de forma segura dentro y fuera del sitio de trabajo
		Realizar auditorias regularmente a todas nuestras actividades y utilizar los resultados para impulsar mejoras de desempeño
COMPETENCIAS SABER		
Cumplimiento	Garantizar que todos los equipos de superficie asociados al levantamiento con bombeo electrosumergible operen correctamente, buscando continuidad y confiabilidad en la operación en las estaciones de producción que cuenten con estos sistemas.	Cumplir con el programa predictivo señalando las novedades y no conformidades a que haya lugar reportando a la ingeniería líder
		Planear junto con la Ingeniería líder, programar, alistar y ejecutar las intervenciones de mantenimiento preventivas y correctivas a los equipos asociados al BES, necesarias para garantizar la disponibilidad.
		Mantener la disponibilidad de repuestos y herramientas necesarios a nivel local para habilitar los equipos cuando estos lo requieran de la manera más efectiva teniendo en cuenta costos y tiempos de respuesta.
		Recomendar optimización de producción y funcionamiento de equipos de los sistemas con ESP
Supervision	Acompañar, supervisar y asegurar en los montajes nuevos de sistemas con bombeo electrosumergible que todos los componentes instalados asociados a este sistema cumplan las condiciones adecuadas para que operen normalmente	Asegurar el conocimiento previo de los equipos a ser instalados para prever todo lo concerniente a los mismos con el fin de tener a disposición toda la información necesaria en el momento de la instalación.
		Realizar un trabajo coordinado con el Supervisor de Perforación, el Contratista y el Ingeniero líder para que en cada etapa de la instalación se ejecuten los procedimientos acordados de manera efectiva
		Advertir en el momento oportuno las no conformidades en el momento de la instalación al Supervisor de Perforación y al Ingeniero líder para que por parte de la Gerencia de Perforación se decida el paso a seguir.
		Emitir los reportes concernientes señalando las novedades y condiciones finales de la instalación dirigido a la ingeniería líder y a las Superintendencias de Mantenimiento y Perforación
Compromiso	Asistir al proceso de inspección de equipos de bombeo electrosumergible conocido como 'tear down' donde sea requerido por la operación con el fin de implementar, de acuerdo a los resultados obtenidos de la inspección realizada, las medidas preventivas en	Acompañar e intervenir las tareas realizadas en la inspección de los equipos de bombeo electrosumergible en las instalaciones donde se lleven a cabo por parte del contratista.
		Analizar, comentar y dar visto bueno al reporte emitido por el Contratista.
Planeacion	Dar soporte tecnico a la Supervisión y a la Ingeniería en la elaboración y ejecución de planes de acción para el buen mantenimiento de los equipos a cargo.	Implementar y ejecutar los planes de acción recomendados en el reporte emitido del 'Tear down' cuando aplique
Participacion	Participar activamente en el plan de certificación, capacitación y trasferencia de conocimientos técnicos, para fortalecer las competencias tecnicas requeridas para el cargo.	Poner a disposición de la organización la información necesaria para lograr la optimización de los pozos con sistema de bombeo electrosumergible manteniendo actualizada la base de datos y la información que
		Generar reportes de falla proponiendo planes de acción y recomendaciones encaminadas a un mejor desempeño para las nuevas instalaciones.
		Asistir con la disposición de aprender a las diferentes jornadas de formación programadas por el área.
		Aplicar los conocimientos adquiridos en las labores de mantenimiento desarrolladas en el área.

COMPETENCIAS SER		
Compromiso	Apoya e instrumenta decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes, basándose en la responsabilidad.	Se identifica con la visión y los objetivos organizacionales, y apoya y pone en marcha todas las directivas de la organización. Posee un alto grado de responsabilidad. Busca permanentemente la manera de optimizar su desempeño< se traza metas al respecto y las cumple Tiene siempre presentes los resultados que persigue, y alcanza todas las metas que se propone Se adelanta a posibles inconvenientes o problemas, y desarrolla estrategias para enfrentarlos Realiza propuestas para mejorar y optimizar los procesos y métodos de trabajo, de tal manera que la tarea se pueda realizar de forma eficiente
Autocontrol	Controla las emociones personales y evita las reacciones negativas ante provocaciones, hostilidades, oposiciones o cuando se trabaja en condiciones de estrés.	Se mantiene sereno y firme en situaciones compleja o adversas, focalizándose en el logro de sus objetivos Propone a su entorno el cuidado del trato interpersonal, especialmente en períodos de desarrollo de tareas delicadas, para la conservación del clima laboral y la productividad En sus relaciones interpersonales, percibe con anticipación posibles reacciones adversas de sus interlocutores, realizando las acciones necesarias para evitarlas y mantener así la armonía en el sector Es ágil en el uso de nuevas estrategias que puedan mejorar las condiciones cambiantes del entorno y del mercado
Adaptabilidad al cambio	Se adapta a las condiciones cambiantes del entorno, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades o cambios del medio.	Se adapta a los cambios positiva y constructivamente Se mantiene con mentalidad abierta en todas las situaciones, lo que le permite ajustarse con flexibilidad y versatilidad a nuevos mercados, nuevas exigencias, modernas formas de trabajar y novedades tecnológicas Modifica rápidamente su conducta para adecuarse a nuevas estrategias de la organización Siempre apoya a la empresa en sus decisiones y coopera activamente en la implementación e integración de nuevos objetivos, procedimientos o herramientas de trabajo Es promotor del cambio, motiva y entusiasma a los demás para que ajusten a las nuevas condiciones de la empresa
Comunicación	Posee la capacidad de escucha, hace preguntas, expresa concepto e ideas en forma efectiva, y expone aspectos positivos.	Comunica sus ideas en forma clara, eficiente y fluida, logrando que su audiencia entienda su mensaje e impacte de la forma deseada Prepara sus instrucciones antes de transmitirlos Verifica que los demás hayan comprendido lo que quiso significar Escucha atentamente a los demás, esforzándose por comprender el significado de la información que recibe Escucha a los demás con empatía, ocupándose en entender sus punto de vista y evitando ideas preconcebidas y prejuicios Tiene influencia sobre los demás para cambiar sus ideas o acciones, basándose en aportes positivos y objetivos
Trabajo en equipo	Trabaja con otros de manera efectiva y cooperativa hacia el logro de metas comunes, agregando valor a la organización	Antepone las metas del equipo a las metas individuales Cumple con las responsabilidades y compromisos adquiridos con el equipo. Ayuda a los otros a completar sus tareas para apoyar las metas del equipo. Comparte abiertamente información y conocimientos útiles. Escucha y valora aportes de los demás. Se comunica de manera franca y constructiva con todos los miembros del equipo
COMPETENCIAS HACER		
Mejoramiento Continuo	Enmarcar la gestión diaria bajo un ambiente de mejoramiento y aprendizaje continuo, a fin de promover la confiabilidad, calidad y eficiencia en los resultados	Cuestiona constructivamente la manera como se han estado haciendo las cosas y desarrolla nuevas formas de hacerlas Sugiere nuevas alternativas de trabajo, que pueden ser implementadas exitosamente. Establece mecanismos de seguimiento, evaluación y control para garantizar la calidad en su trabajo. Produce consistentemente trabajo confiable y de alta calidad. Analiza los éxitos y fracasos en busca de aspectos claves que le ayuden a mejorar. Permanece actualizado en temas propios de su área o función
Conciencia corporativa	Orienta los intereses propios hacia las prioridades y objetivos de la Organización	Muestra una actitud positiva frente a los compromisos y retos de la Organización. Esta alineado con los objetivos de la organización. Tiene una actitud de cumplimiento, transparencia y seriedad en el desarrollo de sus actividades. Su comportamiento refleja los valores de la Organización Cumple y promueve el cumplimiento, de las normas, políticas organizacionales y la legislación Colombiana vigente. Comparte y conoce los objetivos de la organización
Logro de resultados	Mantiene una motivación permanente por alcanzar y superar los objetivos el Negocio	Logra resultados cumpliendo con las expectativas Incentiva y motiva a otros hacia el logro de los objetivos del negocio Desarrolla planes de contingencia anticipándose a posibles obstáculos Persiste y supera las dificultades sin dejarse vencer fácilmente Emplea buenos procesos y procedimientos para administrar el progreso de su trabajo Administra efectivamente los recursos y las fechas límite

Anexo 4 Diccionario competencias supervisor

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES		
Responsabilidad Social	Adoptar una postura activa, responsable en torno al impacto de sus operaciones en la sociedad; al igual que contribuir de manera positiva en la solución de las necesidades y del desarrollo de los proyectos sociales de la comunidad.	Comunicar las actividades de Perenco a las comunidades locales tomando en cuenta sus costumbres
		Identificar, junto con las comunidades locales, los proyectos sociales donde Perenco puede hacer una contribución
Ética	Generar una cultura de la transparencia basada en actuaciones aplicadas a las normas sociales, cumplimiento de las leyes y seguimiento de los reglamentos.	Tratar a todos los funcionarios públicos, clientes y proveedores en forma justa y respetuosa.
		Garantizar que ningún pago ilegal sea realizado.
		Garantizar que toda la documentación de Perenco sea precisa, completa y verídica, incluyendo sus registros contables y financieros. Evitar todos los conflictos de interés, Competir con honestidad.
		Mantener en secreto las informaciones financieras confidenciales.
Política Ambiental	Desarrollo de un sistema de manejo ambiental en cumplimiento de los requisitos regulatorios aplicables y de las normas de la industria de E & P; así mismo la organización ha adoptado tecnologías adecuadas y viables que minimicen los impactos en el medio a	Adoptar las mejores tecnologías disponibles y económicamente viables para minimizar nuestros impactos y mejorar
		Disponer de un sistema de manejo ambiental en cumplimiento de los requisitos regulatorios aplicables y de las normas
		Preocupación ambiental dentro y fuera de la empresa
		Minimizar nuestros impactos y mejorar nuestra eficiencia energética
Integridad Física	Generar una cultura de autocuidado y autocontrol que contribuya al fortalecimiento de la integridad física del personal de trabajadores y contratistas de la organización, por medio del establecimiento de medidas de control y monitoreo que prevengan incidentes	Asegurar que todos los empleados y personal contratista sea competente para llevar a cabo sus labores de una forma segura dentro y fuera del trabajo
		Evaluar las consecuencias de todas nuestras actividades en materia de Integridad Física y poner en marcha medidas
		Reportar, investigar y registrar todos los incidentes y tomar medidas apropiadas para prevenir su recurrencia. Realizar simulacros y controles de monitoreo
Salud y Seguridad	Velar por la salud y seguridad del personal de la organización por medio de la implementación de prácticas, comportamientos y actitudes seguras en el ambiente laboral; con el fin de prevenir la ocurrencia de lesiones y enfermedades profesionales y minimizar	Velar por la Salud y Seguridad de nuestros empleados, contratistas y de todos aquellos que estén relacionados
		Asegurar que todos los empleados y el personal de los contratistas sea competente para llevar a cabo sus labores de forma segura dentro y fuera del sitio de trabajo
		Realizar auditorías regularmente a todas nuestras actividades y utilizar los resultados para impulsar mejoras de desempeño
COMPETENCIAS SABER		
Coordinación	Planificar y coordinar al personal bajo su cargo para realizar el trabajo diario, semanal y mensual de acuerdo al programa emitido por el ingeniero Supervisor y/o líder, previamente acordado y con el visto bueno de la Superintendencia y la Gerencia de Mantenimiento	Establecer prioridades junto con el Ingeniero Supervisor, la Superintendencia, la Gerencia y el grupo de Ingenieros de Mantenimiento (Ingeniero Líder con el grupo de ESP) teniendo presente las pérdidas de
		Disponer de los colaboradores de acuerdo a sus fortalezas, debilidades y competencias para cumplir de la mejor manera con la labor asignada, evaluando continuamente el desempeño de los técnicos en busca del mejoramiento
Gestión de recursos	Gestionar la disponibilidad de repuestos, materiales y herramientas apropiados para el desarrollo de los programas de mantenimiento en el taller y en cada una de las estaciones de producción.	Dirigir y supervisar el cumplimiento del programa de mantenimiento dando instrucciones claras, concisas, estableciendo, optimizar y divulgar los métodos y procedimientos adecuados para las labores de mantenimiento asegurando su entendimiento y realizando continua supervisión de estos procesos en las estaciones de
		Vigilar las labores de apoyo de las demás dependencias tales como Logística, Producción, Proyectos y
		elaborar planes de capacitación y certificación del personal para fortalecer el respaldo técnico y humano de los
		Gestionar el suministro de repuestos, material y herramienta en sitio en el momento requerido.
Ejecución de programas	Ejecutar el programa de 'overhauls', intervenciones y reparaciones mayores, alistamiento de recambios, componentes y equipos en el taller de Yopal o en las estaciones de producción dependiendo de la necesidad	Gestionar el suministro de materiales y repuestos de manera oportuna asegurando el minimax adecuado en bodega para cada material y de igual manera el stock revisado y acordado para cada una de las estaciones.
		Asegurar que los técnicos en campo cuenten con las herramientas suficientes y en adecuado estado para cada
		Crear conciencia en sus colaboradores para el buen uso del material y el cuidado
		Programar, dirigir y supervisar todas las reparaciones llevadas a cabo en el taller asegurando que los equipos intervenidos sean confiables y aptos para el trabajo de acuerdo a los estándares preestablecidos
Profundización	Participar activamente en el plan de certificación, capacitación y transferencia de conocimientos técnicos, para fortalecer las competencias técnicas requeridas para el cargo.	Dar cumplimiento a los programas semanales, mensuales, trimestrales ya preestablecidos.
		Elaborar un informe detallado de los trabajos mayores para adjuntar a la base datos correspondiente.
		Realizar pruebas de funcionamiento en vacío y con carga (de ser posible), en especial para los equipos que salen de overhaul o reparación mayor, antes de ser enviados a las estaciones.
		Realizar auditoría continua de los servicios suministrados por contratistas (reparación, elaboración, informes, calidad de los materiales, costos) asegurando óptima calidad en cada proceso.
		Acompañar e incentivar al personal en la capacitación permanente proponiendo temas de profundización que puedan afectar las labores de mantenimiento.
		Impulsar continuamente el programa de certificación planeado para asegurar el cumplimiento de las metas
		monitorear continuamente el cumplimiento de el programa de certificación, el cumplimiento de aseguramiento de

COMPETENCIAS SER		
Compromiso	Apoya e instrumenta decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes, basándose en la responsabilidad.	Se identifica con la visión y los objetivos organizacionales, y apoya y pone en marcha todas las directivas de la organización. Posee un alto grado de responsabilidad con relación al cumplimiento de los objetivos de su área y de sus subordinados. Busca permanentemente la manera de optimizar su desempeño- se traza metas al respecto y las cumple. Tiene siempre presentes los resultados que persigue, y alcanza todas las metas que se propone. Se adelanta a posibles inconvenientes o problemas, y desarrolla estrategias para enfrentarlos. Realiza propuestas para mejorar y optimizar los procesos y métodos de trabajo, de tal manera que la tarea se realice con mayor eficiencia.
Autocontrol	Controla las emociones personales y evita las reacciones negativas ante provocaciones, hostilidades, oposiciones o cuando se trabaja en condiciones de estrés.	Es referente en la organización y en especial dentro de su sector, por mantener el buen trato hacia los demás. Esta atento a cambios en el ritmo de trabajo que puedan generar alta exigencia y posibles roces, actuando con tolerancia y promoviendo la misma actitud en su gente. Aprende de las experiencias negativas, a fin de estar prevenido ante potenciales eventos similares. Se mantiene sereno y firme en situaciones complejas o adversas, focalizándose en el logro de sus objetivos. Propone a su entorno el cuidado del trato interpersonal, especialmente en períodos de desarrollo de tareas delicadas, para la conservación del clima laboral y la productividad. En sus relaciones interpersonales, percibe con anticipación posibles reacciones adversas de sus interlocutores, realizando las acciones necesarias para evitarlas y mantener así la armonía en el sector. Es ágil en el diseño de nuevas estrategias que puedan enfrentar las condiciones cambiantes del entorno y del sector. Se adapta a los cambios positivos y constructivamente. Se mantiene con mentalidad abierta en todas las situaciones, lo que le permite ajustarse con flexibilidad y versatilidad a nuevos mercados, nuevas exigencias, modernas formas de trabajar y novedades tecnológicas. Modifica rápidamente su conducta para adecuarse a nuevas estrategias de la organización. Siempre apoya a la empresa en sus decisiones y coopera activamente en la implementación e integración de nuevos objetivos, procedimientos o herramientas de trabajo. Es promotor del cambio, motiva y entusiasma a los demás para que ajusten a las nuevas condiciones de la organización.
Adaptabilidad al cambio	Se adapta a las condiciones cambiantes del entorno, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades o cambios del medio.	Comunica sus ideas en forma clara, eficiente y fluida, logrando que su audiencia entienda su mensaje e implemente las acciones necesarias. Prepara sus instrucciones antes de transmitirlos. Verifica que los demás hayan comprendido lo que quiso significar. Escucha atentamente a los demás, esforzándose por comprender el significado de la información que recibe. Escucha a los demás con empatía, ocupándose en entender sus puntos de vista y evitando ideas preconcebidas y prejuicios. Tiene influencia sobre los demás para cambiar sus ideas o acciones, basándose en aportes positivos y objetivos. Antepone las metas del equipo a las metas individuales. Cumple con las responsabilidades y compromisos adquiridos con el equipo. Ayuda a los otros a completar sus tareas para apoyar las metas del equipo. Comparte abiertamente información y conocimientos útiles. Escucha y valora aportes de los demás. Se comunica de manera franca y constructiva con todos los miembros del equipo.
Comunicación	Posee la capacidad de escucha, hace preguntas, expresa concepto e ideas en forma efectiva, y expone aspectos positivos.	
Trabajo en equipo	Trabaja con otros de manera efectiva y cooperativa hacia el logro de metas comunes, agregando valor a la organización	
COMPETENCIAS HACER		
Mejoramiento Continuo	Enmarcar la gestión diaria bajo un ambiente de mejoramiento y aprendizaje continuo, a fin de promover la confiabilidad, calidad y eficiencia en los resultados	Cuestiona constructivamente la manera como se han estado haciendo las cosas y desarrolla nuevas formas de hacerlas. Sugiere nuevas alternativas de trabajo, que pueden ser implementadas exitosamente. Establece mecanismos de seguimiento, evaluación y control para garantizar la calidad en su trabajo. Produce consistentemente trabajo confiable y de alta calidad. Analiza los éxitos y fracasos en busca de aspectos claves que le ayuden a mejorar. Permanece actualizado en temas propios de su área o función.
Conciencia corporativa	Orienta los intereses propios hacia las prioridades y objetivos de la Organización	Muestra una actitud positiva frente a los compromisos y retos de la Organización. Esta alineado con los objetivos de la organización. Tiene una actitud de cumplimiento, transparencia y seriedad en el desarrollo de sus actividades. Su comportamiento refleja los valores de la Organización. Cumple, y promueve el cumplimiento, de las normas, políticas organizacionales y la legislación Colombiana. Comparte y conoce los objetivos de la organización.
Logro de resultados	Mantiene una motivación permanente por alcanzar y superar los objetivos del Negocio	Logra resultados cumpliendo con las expectativas. Incentiva y motiva a otros hacia el logro de los objetivos del negocio. Desarrolla planes de contingencia anticipándose a posibles obstáculos. Persiste y supera las dificultades sin dejarse vencer fácilmente. Emplea buenos procesos y procedimientos para administrar el progreso de su trabajo. Administra efectivamente los recursos y las fechas límite.
Liderazgo	Lidera e inspira el buen desempeño de otros para lograr las metas y objetivos organizacionales, transmitiendo entusiasmo y pasión por lo que se hace	Inspira el buen desempeño en los demás al ser un buen ejemplo mediante su trabajo y disposición para exigirse. Delega y asigna responsabilidades a los miembros de su equipo según sus capacidades. Proporciona a otros, orientación y asesoría para ayudarlos a cumplir sus metas y desafíos individuales. Da retroalimentación específica y oportuna a los colaboradores sobre su desempeño, destacando aspectos positivos. Promueve y estimula la generación de iniciativas que apoyan los objetivos del negocio. Inspira a otros a mantenerse en un proceso de aprendizaje continuo.

Anexo 5 Diccionario competencias ingeniero

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES		
Responsabilidad Social	Adoptar una postura activa, responsable en torno al impacto de sus operaciones en la sociedad; al igual que contribuir de manera positiva en la solución de las necesidades y del desarrollo de los proyectos sociales de la comunidad.	Comunicar las actividades de Perenco a las comunidades locales tomando en cuenta sus costumbres Identificar, junto con las comunidades locales, los proyectos sociales donde Perenco puede hacer una contribución
Ética	Generar una cultura de la transparencia basada en actuaciones aplicadas a las normas sociales, cumplimiento de las leyes y seguimiento de los reglamentos.	Tratar a todos los funcionarios públicos, clientes y proveedores en forma justa y respetuosa. Garantizar que ningún pago ilegal sea realizado, Garantizar que toda la documentación de Perenco sea precisa, completa y verídica, incluyendo sus registros contables y financieros. Evitar todos los conflictos de interés, Competir con honestidad. Mantener en secreto las informaciones financieras confidenciales.
Política Ambiental	Desarrollo de un sistema de manejo ambiental en cumplimiento de los requisitos regulatorios aplicables y de las normas de la industria de E & P; así mismo la organización ha adoptado tecnologías adecuadas y viables que minimicen los impactos en el medio a	Adoptar las mejores tecnologías disponibles y económicamente viables para minimizar nuestros impactos y mejorar Disponer de un sistema de manejo ambiental en cumplimiento de los requisitos regulatorios aplicables y de las normas Preocupación ambiental dentro y fuera de la empresa Minimizar nuestros impactos y mejorar nuestra eficiencia energética Realizar auditorías regulares a todas nuestras actividades, y utilizar los resultados para impulsar mejoras de desempeño
Integridad Física	Generar una cultura de autocuidado y autocontrol que contribuya al fortalecimiento de la integridad física del personal de trabajadores y contratistas de la organización, por medio del establecimiento de medidas de control y monitoreo que prevengan incidentes	Asegurar que todos los empleados y personal contratista sea competente para llevar a cabo sus labores de una forma segura dentro y fuera del trabajo Evaluar las consecuencias de todas nuestras actividades en materia de Integridad Física y poner en marcha medidas Reportar, investigar y registrar todos los incidentes y tomar medidas apropiadas para prevenir su recurrencia. Realizar simulacros y controles de monitoreo
Salud y Seguridad	Velar por la salud y seguridad del personal de la organización por medio de la implementación de prácticas, comportamientos y actitudes seguras en el ambiente laboral; con el fin de prevenir la ocurrencia de lesiones y enfermedades profesionales y minimizar	Velar por la Salud y Seguridad de nuestros empleados, contratistas y de todos aquellos que estén relacionados Asegurar que todos los empleados y el personal de los contratistas sea competente para llevar a cabo sus labores de forma segura dentro y fuera del sitio de trabajo Realizar auditorías regularmente a todas nuestras actividades y utilizar los resultados para impulsar mejoras de desempeño
COMPETENCIAS SABER		
Análisis y Decisiones	Apoyar a la Superintendencia y Gerencia en la gestión de mantenimiento en cada una de las actividades ejecutadas por el departamento dándole uso óptimo al presupuesto y distintos recursos con que se cuente.	Buscar la mejor alternativa técnico económica para cada una de las necesidades creadas buscando el mayor valor agregado Retroalimentar continuamente al personal técnico de la gestión realizada por el departamento de Mantenimiento señalando los logros y fallencias de los procesos buscando lograr empoderamiento y liderazgo en cada uno de los Mantener continuo control de presupuesto buscando el logro total de los objetivos y metas señalados Adquirir conocimientos de los procesos de producción y con ayuda de información técnica tal como: planos, diagramas de proceso, balance de fluidos, necesidades y requerimientos de proceso, se facilite dilucidar la mejor alternativa
Supervisión y control del programa de mantenimiento	Supervisar y controlar el cumplimiento a cabalidad del programa de mantenimiento desarrollado en las estaciones de producción y el taller en Yopal para asegurar eficiencia, eficacia y efectividad en cada una de las intervenciones hechas por el departamento	Acompañar de manera activa en la elaboración del programa de mantenimiento diario, semanal, trimestral y anual, señalando de manera clara en el servicio programado el alcance, los recursos y el tiempo presupuestado Apoyar al personal técnico y asegurar que cuente con todos los recursos necesarios para llevar a cabo las tareas asignadas tales como información técnica de equipos y componentes, materiales y herramientas de buena Realizar seguimiento continuo en las estaciones de producción y taller del estado de los equipos a cargo, generando reportes de falla con planes de acción correctivos a aquellos sistemas que estén operando fuera de Realizar control directo sobre tareas específicas asociadas a las tareas programadas tales como: planeación y programación de mantenimiento, gestión con el grupo de ESP, gestión de lubricantes, retrocesos de válvulas en culatas, proceso de certificación y
Visión estratégica de negocios	Investigar, desarrollar e implementar nuevos conocimientos y tecnologías en las labores del mantenimiento enfocados a minimizar pérdidas de producción dando prioridad a las seguridad del personal, a los activos y al medio ambiente a un costo razonable.	Gestionar el buen tratamiento de los indicadores de mantenimiento con el fin de optimizar el uso de los recursos de manera efectiva (eficiente y eficaz) Generar un plan de capacitación técnica continua para el personal técnico y de ingeniería donde el aprendizaje este enfocado a la puesta en práctica de procedimientos técnicos adecuados para un óptimo mantenimiento de Buscar una continua capacitación integral y actualización de conocimientos a nivel personal para un mejor

COMPETENCIAS SER		
Compromiso	Apoya e instrumenta decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes, basándose en la responsabilidad.	Se identifica con la visión y los objetivos organizacionales; y apoya y pone en marcha todas las directivas de la organización. Se identifica con la visión y los objetivos organizacionales; y apoya y pone en marcha todas las directivas de la organización. Busca permanentemente la manera de optimizar su desempeño< se traza metas al respecto y las cumple Tiene siempre presentes los resultados que persigue, y alcanza todas las metas que se propone Se adelanta a posibles inconvenientes o problemas, y desarrolla estrategias para enfrentarlos Realiza propuestas para mejorar y optimizar los procesos y métodos de trabajo, de tal manera que la tarea se realice con mayor eficiencia
Autocontrol	Controla las emociones personales y evita las reacciones negativas ante provocaciones, hostilidades, oposiciones o cuando se trabaja en condiciones de estrés.	Es referente en la organización y en especial dentro de su sector, por mantener el buen trato hacia los demás Esta atento a cambios en el ritmo de trabajo que puedan generar alta exigencia y posibles riesgos, actuando con serenidad y controlando la misma actitud en su sector Aprende de las experiencias negativas, a fin de estar prevenido ante potenciales eventos similares Se mantiene sereno y firme en situaciones compleja o adversas, focalizándose en el logro de sus objetivos Propone a su entorno el cuidado del trato interpersonal, especialmente en períodos de desarrollo de tareas delicadas, para la conservación del clima laboral y la productividad En sus relaciones interpersonales, percibe con anticipación posibles reacciones adversas de sus interlocutores, realizando las acciones necesarias para evitarlas y mantener así la armonía en el sector Es ágil en el diseño de nuevas estrategias que puedan enfrentar las condiciones cambiantes del entorno y del mercado
Adaptabilidad al cambio	Se adapta a las condiciones cambiantes del entorno, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades o cambios del medio.	Se adapta a los cambios positiva y constructivamente Se mantiene con mentalidad abierta en todas las situaciones, lo que le permite ajustarse con flexibilidad y versatilidad a nuevos mercados, nuevas exigencias, modernas formas de trabajar y novedades tecnológicas Modifica rápidamente su conducta para adecuarse a nuevas estrategias de la organización Siempre apoya a la empresa en sus decisiones y coopera activamente en la implementación e integración de nuevos objetivos, procedimientos o herramientas de trabajo Es promotor del cambio, motiva y entusiasma a los demás para que ajusten a las nuevas condiciones de la organización
Comunicación	Posee la capacidad de escucha, hace preguntas, expresa concepto e ideas en forma efectiva, y expone aspectos positivos.	Comunica sus ideas en forma clara, eficiente y directa, logrando que su audiencia entienda su mensaje e impactándolo en el contenido que desea Prepara sus instrucciones antes de transmitirlos Verifica que los demás hayan comprendido lo que quiso significar Escucha atentamente a los demás, esforzándose por comprender el significado de la información que recibe Escucha a los demás con empatía, ocupándose en entender sus punto de vista y evitando ideas preconcebidas y prejuicios Tiene influencia sobre los demás para cambiar sus ideas o acciones, basándose en aportes positivos y objetivos
Trabajo en equipo	Trabaja con otros de manera efectiva y cooperativa hacia el logro de metas comunes, agregando valor a la organización	Antepone las metas del equipo a las metas individuales Cumple con las responsabilidades y compromisos adquiridos con el equipo. Ayuda a los otros a completar sus tareas para apoyar las metas del equipo. Comparte abiertamente información y conocimientos útiles. Escucha y valora aportes de los demás. Se comunica de manera franca y constructiva con todos los miembros del equipo
COMPETENCIAS HACER		
Mejoramiento Continuo	Enmarcar la gestión diaria bajo un ambiente de mejoramiento y aprendizaje continuo, a fin de promover la confiabilidad, calidad y eficiencia en los resultados	Cuestiona constructivamente la manera como se han estado haciendo las cosas y desarrolla nuevas formas de hacerlas Sugiere nuevas alternativas de trabajo, que pueden ser implementadas exitosamente. Establece mecanismos de seguimiento, evaluación y control para garantizar la calidad en su trabajo. Produce consistentemente trabajo confiable y de alta calidad. Analiza los éxitos y fracasos en busca de aspectos claves que le ayuden a mejorar. Permanece actualizado en temas propios de su área o función
Conciencia corporativa	Orienta los intereses propios hacia las prioridades y objetivos de la Organización	Muestra una actitud positiva frente a los compromisos y retos de la Organización. Esta alineado con los objetivos de la organización. Tiene una actitud de cumplimiento, transparencia y seriedad en el desarrollo de sus actividades. Su comportamiento refleja los valores de la Organización Cumple, y promueve el cumplimiento, de las normas, políticas organizacionales y la legislación colombiana vigente Comparte y conoce los objetivos de la organización
Logro de resultados	Mantiene una motivación permanente por alcanzar y superar los objetivos el Negocio	Logra resultados cumpliendo con las expectativas Incentiva y motiva a otros hacia el logro de los objetivos del negocio Desarrolla planes de contingencia anticipándose a posibles obstáculos Persiste y supera las dificultades sin dejarse vencer fácilmente Emplea buenos procesos y procedimientos para administrar el progreso de su trabajo Administra efectivamente los recursos y las fechas límite
Liderazgo	Lidera e inspira el buen desempeño de otros para lograr las metas y objetivos organizacionales, transmitiendo entusiasmo y pasión por lo que se hace	Inspira el buen desempeño en los demás al ser un buen ejemplo mediante su trabajo y disposición para exigirse Delega y asigna responsabilidades a los miembros de su equipo según sus capacidades. Proporciona a otros, orientación y asesoría para ayudarlos a cumplir sus metas y desafíos individuales. Da retroalimentación específica y oportuna a los colaboradores sobre su desempeño, destacando aspectos positivos y áreas de mejora Promueve y estimula la generación de iniciativas que apoyan los objetivos del negocio. Inspira a otros a mantenerse en un proceso de aprendizaje continuo

Anexo 6 Ficha descripción cargo técnico electromecánico

I. IDENTIFICACION	
Area:	MANTENIMIENTO
Fecha:	Elaborado julio 2012
Nombre del cargo:	TECNICO ELECTROMECHANICO
Cargo al que reporta:	Supervisor
Responsable por:	Equipos electromecánicos en estaciones de producción
Condiciones:	Estres Riesgo ergonómico
Misión:	El técnico electromecánico ejecuta programas de mantenimiento preventivos, predictivos, correctivos y rutinarios en los equipos electromecánicos que operan en el distrito de Casanare, para mantener operando en óptimas condiciones y conservar el programa d
II. COMPETENCIAS	
II.I COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	
1. Responsabilidad social 2. Etica 3. Política ambiental 4. Integridad Física 5. Salud y seguridad	
II.II COMPETENCIAS ESPECIFICAS	
SER	
1. Compromiso 2. Autocontrol 3. Adaptabilidad al cambio 4. Comunicación 5. Trabajo en equipo	
HACER	
1. Mejoramiento continuo 2. Conciencia corporativa 3. Logro de resultados	
SABER	
1. Programación de mantenimiento de estaciones 2. Gestión del funcionamiento de los equipos 3. Planeación 4. Gestión del conocimiento 5. Empoderamiento electromecánico	
III. REQUISITOS	
III.I Requisitos del cargo:	
Primaria	☐
Bachillerato	☒
Técnico profesional	☒
Tecnólogo	☐
Profesional	☐
Especialización	☐
III.II Formación/ entrenamiento requerido:	
Técnico en electromecánica y experiencia en áreas relacionadas	
III.III Experiencia:	
2- 6 meses	☐
1-2 años	☐
2-4 años	☐
4-5 años	☒
5-10 años	☐
10 o más	☐
III.IV Habilidades especiales:	
Mantenimiento electromecánico de equipos, control y distribución de potencia eléctrica, electrónica básica – práctico. Iniciativa, creatividad, sentido analítico y manejo de relaciones humanas.	

Anexo 7 Ficha descripción cargo técnico instrumentista

I. IDENTIFICACION	
Area:	MANTENIMIENTO
Fecha:	Elaborado julio 2012
Nombre del cargo:	TECNICO INSTRUMENTISTA
Cargo al que reporta:	Supervisor
Responsable por:	Equipos de instrumentación en estaciones de producción
Condiciones:	Estres Riesgo ergonómico
Misión:	El técnico instrumentista realiza actividades de mantenimiento preventivo, predictivo y correctivo orientadas a mantener equipos de instrumentación operativos para el correcto funcionamiento de las estaciones de producción.
II. COMPETENCIAS	
II.I COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	
1. Responsabilidad social 2. Etica 3. Política ambiental 4. Integridad Física 5. Salud y seguridad	
II.II COMPETENCIAS ESPECIFICAS	
SER	
1. Compromiso 2. Autocontrol 3. Adaptabilidad al cambio 4. Comunicación 5. Trabajo en equipo	
HACER	
1. Mejoramiento continuo 2. Conciencia corporativa 3. Logro de resultados	
SABER	
1. Seguridad 2. Asegurar los procesos 3. Participación activa de los procesos 4. Aplicación de conocimientos 5. Divulgación del conocimiento	
III. REQUISITOS	
III.I Requisitos del cargo:	
Primaria	☐
Bachillerato	☐
Técnico profesional	☒
Tecnólogo	☒
Profesional	☐
Especialización	☐
III.II Formación/ entrenamiento requerido:	
Técnico en electrónica, automatización, instrumentación o mecatrónica. Conocimientos de conceptos mecánicos, eléctricos, electrónicos y químicos	
III.III Experiencia:	
2- 6 meses	☐
1-2 años	☐
2-4 años	☐
4-5 años	☒
5-10 años	☐
10 o más	☐
III.IV Habilidades especiales:	
Excelente capacidad de análisis y razonamiento, para resolver problemas de solución inmediata. Destreza manual para manejo, desarme y ensamble de piezas de precisión.	

Anexo 8 Ficha descripción cargo técnico BES

I. IDENTIFICACION	
Area:	MANTENIMIENTO
Fecha:	Elaborado julio 2012
Nombre del cargo:	TECNICO BES
Cargo al que reporta:	Supervisor
Responsable por:	Buen funcionamiento de equipos de superficie con bombeo electrosumergible
Condiciones:	Estres Riesgo ergonómico
Misión:	Ejecutar las labores de mantenimiento correctivo, preventivo y predictivo sobre los sistemas de bombeo electrosumergible
II. COMPETENCIAS	
II.I COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	
1. Responsabilidad social 2. Etica 3. Política ambiental 4. Integridad Física 5. Salud y seguridad	
II.II COMPETENCIAS ESPECIFICAS	
SER	
1. Compromiso 2. Autocontrol 3. Adaptabilidad al cambio 4. Comunicación 5. Trabajo en equipo	
HACER	
1. Mejoramiento continuo 2. Conciencia corporativa 3. Logro de resultados	
SABER	
1. Cumplimiento 2. Supervisión 3. Compromiso 4. Planeación 5. Participación	
III. REQUISITOS	
III.I Requisitos del cargo:	
Primaria	☐
Bachillerato	☐
Técnico profesional	☒
Tecnólogo	☒
Profesional	☐
Especialización	☐
III.II Formación/ entrenamiento requerido:	
Técnico eléctrico o electrónico con experiencia en mantenimiento de sistemas de bombeo electrosumergible	
III.III Experiencia:	
2- 6 meses	☐
1-2 años	☐
2-4 años	☒
4-5 años	☐
5-10 años	☐
10 o más	☐
III.IV Habilidades especiales:	
Iniciativa, creatividad, sentido analítico y manejo de relaciones humanas	

Anexo 9 Ficha descripción cargo supervisor

I. IDENTIFICACION	
Area:	MANTENIMIENTO
Fecha:	Elaborado julio 2012
Nombre del cargo:	SUPERVISOR
Cargo al que reporta:	Superintendente de mantenimiento
Empodera:	Técnicos electromecánicos, instrumentistas y ESP
Responsable por:	Buen funcionamiento de las estaciones de producción
Condiciones:	Estres Riesgo ergonómico
Misión:	Supervisor, coordinar y optimizar las operaciones de mantenimiento preventivo, predictivos, correctivos y rutinarios de los equipos electromecánicos de producción y complementarios, que garanticen su operación y duración para las necesidades de la producc
II. COMPETENCIAS	
II.I COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	
1. Responsabilidad social 2. Etica 3. Política ambiental 4. Integridad Física 5. Salud y seguridad	
II.II COMPETENCIAS ESPECIFICAS	
SER	
1. Compromiso 2. Autocontrol 3. Adaptabilidad al cambio 4. Comunicación 5. Trabajo en equipo	
HACER	
1. Mejoramiento continuo 2. Conciencia corporativa 3. Logro de resultados 4. Liderazgo	
SABER	
1. Coordinación 2. Gestión de recursos 3. Ejecución de programas 4. Profundización	
III. REQUISITOS	
III.I Requisitos del cargo:	
Primaria	☐
Bachillerato	☐
Técnico profesional	☒
Tecnólogo	☒
Profesional	☐
Especialización	☐
III.II Formación/ entrenamiento requerido:	
Técnico electromecánico con experiencia en manejo de personal y relaciones personales	
III.III Experiencia:	
2- 6 meses	☐
1-2 años	☐
2-4 años	☐
4-5 años	☐
5-10 años	☒
10 o más	☐
III.IV Habilidades especiales:	
Capacidad de análisis, suficiencia en el manejo de sistemas, buenas relaciones interpersonales.	

Anexo 10 Ficha descripción cargo ingeniero

I. IDENTIFICACION	
Area:	MANTENIMIENTO
Fecha:	Elaborado julio 2012
Nombre del cargo:	INGENIERO
Cargo al que reporta:	Gerencia
Empodera:	Supervisores, técnicos y ESP
Responsable por:	Procesos de ingeniería y mantenimiento de equipos en las estaciones de producción
Condiciones:	Estres Riesgo ergonómico
Misión:	Liderar y coordinar desde el campo la función de ingeniería de mantenimiento que sirva de soporte al personal técnico en el análisis de falla y optimización de los sistemas instalados con la implementación de mejores practicas que permitan aplicar la polí
II. COMPETENCIAS	
II.I COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	
1. Responsabilidad social 2. Etica 3. Política ambiental 4. Integridad Física 5. Salud y seguridad	
II.II COMPETENCIAS ESPECIFICAS	
SER	
1. Compromiso 2. Autocontrol 3. Adaptabilidad al cambio 4. Comunicación 5. Trabajo en equipo	
HACER	
1. Mejoramiento continuo 2. Conciencia corporativa 3. Logro de resultados 4. Liderazgo	
SABER	
1. Análisis y decisiones 2. Supervisión y control del programa de mantenimiento 3. Visión estratégica de negocios	
III. REQUISITOS	
III.I Requisitos del cargo:	
Primaria	☐
Bachillerato	☐
Técnico profesional	☐
Tecnólogo	☐
Profesional	☒
Especialización	☒
III.II Formación/ entrenamiento requerido:	
Ingeniero mecánico o eléctrico o de mantenimiento	
III.III Experiencia:	
2- 6 meses	☐
1-2 años	☐
2-4 años	☒
4-5 años	☐
5-10 años	☐
10 o más	☐
III.IV Habilidades especiales:	
Capacidad de análisis, suficiencia en el manejo de sistemas, buenas relaciones interpersonales.	

Anexo 11 Diccionario competencias área de mantenimiento

Adaptabilidad al cambio: Se adapta a las condiciones cambiantes del entorno, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades o cambios del medio.

Análisis y decisiones: Apoyar a la Superintendencia y Gerencia en la gestión de mantenimiento en cada una de las actividades ejecutadas por el departamento dándole uso óptimo al presupuesto y distintos recursos con que se cuente.

Aplicación de conocimientos: Participar activamente en el plan de certificación, capacitación y transferencia de conocimientos técnicos, para fortalecer las competencias técnicas requeridas para el cargo.

Asegurar los procesos: Asegurar el correcto funcionamiento de cada uno de los elementos y equipos que hacen parte del control de procesos de producción para lograr continuidad y confiabilidad en la producción de crudo en las estaciones.

Autocontrol: Controla las emociones personales y evita las reacciones negativas ante provocaciones, hostilidades, oposiciones o cuando se trabaja en condiciones de estrés.

Compromiso: Apoya e instrumenta decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes, basándose en la responsabilidad.

Compromiso: Asistir al proceso de inspección de equipos de bombeo electrosumergible conocido como 'tear down' donde sea requerido por la operación con el fin de implementar, de acuerdo a los resultados obtenidos de la inspección realizada, las medidas preventivas en los nuevos montajes.

Comunicación: Posee la capacidad de escucha, hace preguntas, expresa concepto e ideas en forma efectiva, y expone aspectos positivos.

Conciencia corporativa: Orienta los intereses propios hacia las prioridades y objetivos de la Organización.

Coordinación: Planificar y coordinar al personal bajo su cargo para realizar el trabajo diario, semanal y mensual de acuerdo al programa emitido por el ingeniero Supervisor y/o líder, previamente acordado y con el visto bueno de la Superintendencia y la Gerencia de Mantenimiento.

Cumplimiento: Garantizar que todos los equipos de superficie asociados al levantamiento con bombeo electrosumergible operen correctamente, buscando continuidad y confiabilidad en la operación en las estaciones de producción que cuenten con estos sistemas.

Divulgación del conocimiento: Adquirir conocimiento básicos del proceso de producción que le permitan dilucidar su efecto sobre el comportamiento de los equipos a cargo de instrumentación.

Ejecución de programas: Ejecutar el programa de 'overhaules', intervenciones y reparaciones mayores, alistamiento de recambios, componentes y equipos en el taller de Yopal o en las estaciones de producción dependiendo de la necesidad.

Empoderamiento Electromecánico: Adquirir conocimiento básico del proceso de producción que le permitan dilucidar su efecto sobre el comportamiento de los equipos electromecánico.

Ética: Generar una cultura de la transparencia basada en actuaciones aplicadas a las normas sociales, cumplimiento de las leyes y seguimiento de los reglamentos.

Gestión de recursos: Gestionar la disponibilidad de repuestos, materiales y herramientas apropiados para el desarrollo de los programas de mantenimiento en el taller y en cada una de las estaciones de producción.

Gestión del conocimiento: Participar activamente en el plan de certificación, capacitación y trasferencia de conocimientos técnicos, para fortalecer las competencias técnicas requeridas para el cargo.

Gestión del funcionamiento de los equipos: Hacer seguimiento del correcto funcionamiento de los equipos Electromecánicos en las estaciones de producción para evitar su uso u operación inadecuados.

Integridad Física: Generar una cultura de autocuidado y autocontrol que contribuya al fortalecimiento de la integridad física del personal de trabajadores y contratistas de la organización, por medio del establecimiento de medidas de control y monitoreo que prevengan incidentes en las actividades diarias agrupados por la ARP.

Liderazgo: Lidera e inspira el buen desempeño de otros para lograr las metas y objetivos organizacionales, transmitiendo entusiasmo y pasión por lo que se hace.

Logro de resultados: Mantiene una motivación permanente por alcanzar y superar los objetivos el Negocio.

Mejoramiento Continuo: Enmarcar la gestión diaria bajo un ambiente de mejoramiento y aprendizaje continuo, a fin de promover la confiabilidad, calidad y eficiencia en los resultados.

Participación activa de los procesos: Dar soporte técnico a la supervisión en la elaboración y ejecución de planes de acción para el buen mantenimiento de los equipos a cargo de instrumentación.

Participación: Participar activamente en el plan de certificación, capacitación y transferencia de conocimientos técnicos, para fortalecer las competencias técnicas requeridas para el cargo.

Planeación: Dar soporte técnico a la ingeniería en la elaboración y ejecución de planes de acción para el buen mantenimiento de los equipos.

Planeación: Dar soporte técnico a la Supervisión y a la Ingeniería en la elaboración y ejecución de planes de acción para el buen mantenimiento de los equipos a cargo.

Política Ambiental: Desarrollo de un sistema de manejo ambiental en cumplimiento de los requisitos regulatorios aplicables y de las normas de la industria de E & P; así mismo la organización ha adoptado tecnologías adecuadas y viables que minimicen los impactos en el medio ambiente por medio de un uso racional de los recursos naturales, procurando en todos los campos una producción limpia.

Profundización: Participar activamente en el plan de certificación, capacitación y transferencia de conocimientos técnicos, para fortalecer las competencias técnicas requeridas para el cargo.

Programación de mantenimiento de estaciones: Realizar los servicios de mantenimiento programados en las estaciones de producción para garantizar el correcto funcionamiento de los equipos electromecánicos.

Responsabilidad Social: Adoptar una postura activa, responsable en torno al impacto de sus operaciones en la sociedad; al igual que contribuir de manera positiva en la solución de las necesidades y del desarrollo de los proyectos sociales de la comunidad.

Salud y Seguridad: Velar por la salud y seguridad del personal de la organización por medio de la implementación de prácticas, comportamientos y actitudes seguras en el ambiente laboral; con el fin de prevenir la ocurrencia de lesiones y enfermedades profesionales y minimizar en las actuaciones los riesgos psicosociales.

Seguridad: Garantizar que las seguridades de los equipos operen correctamente, para velar por la integridad del personal y de los activos en las estaciones de producción.

Supervisión y control del programa de mantenimiento: Supervisar y controlar el cumplimiento a cabalidad del programa de mantenimiento desarrollado en las estaciones de producción y el taller en Yopal para asegurar eficiencia, eficacia y efectividad en cada una de las intervenciones hechas por el departamento.

Supervisión: Acompañar, supervisar y asegurar en los montajes nuevos de sistemas con bombeo electrosumergible que todos los componentes instalados asociados a este sistema cumplan las condiciones adecuadas para que operen normalmente.

Trabajo en equipo: Trabaja con otros de manera efectiva y cooperativa hacia el logro de metas comunes, agregando valor a la organización.

Visión estratégica de negocios: Investigar, desarrollar e implementar nuevos conocimientos y tecnologías en las labores del mantenimiento enfocados a minimizar pérdidas de producción dando prioridad a la seguridad del personal, a los activos y al medio ambiente a un costo razonable.

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo Ana Judith Jiménez Ramos

Tipo de documento de identidad: C.C. ☒ T.I. ☐ C.E. ☐ Número: 65.757.820. Ibagué

Nombre Completo Carolina García de Grijalva Ortega

Tipo de documento de identidad: C.C. ☒ T.I. ☐ C.E. ☐ Número: 52'454558 Bogotá

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. ☐ T.I. ☐ C.E. ☐ Número: _____

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. ☐ T.I. ☐ C.E. ☐ Número: _____

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

Descripción de campo para el área de mantenimiento
de Ferrocarril Colombiano Limited

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI ☐ NO ☒
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizo (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: <u>Ana Judith Jimenez R.</u>	NOMBRE COMPLETO: <u>Carolino García de Grijalba</u>
FIRMA: <u>[Firma]</u>	FIRMA: <u>[Firma]</u>
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>65.757.820</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>52454558</u>
FACULTAD: <u>Posgrados</u>	FACULTAD: <u>Posgrados</u>
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Gestión Humana</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Gestión Humana</u>

NOMBRE COMPLETO: _____	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: Julio 2012