

***DISEÑO DE UN PLAN PARA EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO PRESTADO AL
PERSONAL TEMPORAL BAJO LA METODOLOGIA DEL PDCA EN ECOPETROL
S.A. SECCIONAL CARTAGENA***

**YULISKA DEL CARMEN REINEMER CARRASCAL
CLARA BEATRIZ OSORIO DE LA OSSA**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
MINOR EN LOGÍSTICA Y PRODUCTIVIDAD
CARTAGENA D.T. y C.**

2007

***DISEÑO DE UN PLAN PARA EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO PRESTADO AL
PERSONAL TEMPORAL BAJO LA METODOLOGIA DEL PDCA EN ECOPETROL
S.A. SECCIONAL CARTAGENA***

**YULISKA DEL CARMEN REINEMER CARRASCAL
CLARA BEATRIZ OSORIO DE LA OSSA**

**Monografía presentada como requisito para optar al título de
Ingeniero Industrial**

**Asesor:
MARTHA CARRILLLO LANDAZABAL**

Ingeniero Industrial

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
MINOR EN LOGÍSTICA Y PRODUCTIVIDAD
CARTAGENA D.T. y C.**

2007

Nota de aceptación

Firma del Presidente del jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Cartagena de Indias D.T. y C., 9 de Marzo de 2007

AUTORIZACIÓN

Yo, **YULISKA DEL CARMEN REINEMER CARRASCAL** identificada Con cedula de ciudadanía 32.935.804 de Cartagena, autorizo a la UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR para hacer uso del trabajo de grado titulado "***DISEÑO DE UN PLAN PARA EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO PRESTADO AL PERSONAL TEMPORAL BAJO LA METODOLOGIA DEL PDCA EN ECOPETROL S.A. SECCIONAL CARTAGENA***" y publicarlo en el catalogo On Line de la Biblioteca.

YULISKA REINEMER CARRASCAL

c.c. 32.935.804 de Cartagena.

Cartagena de Indias D.T. y C., 9 de Marzo de 2007

AUTORIZACIÓN

Yo, **CLARA BEATRIZ OSORIO DE LA OSSA** identificado Con cedula de ciudadanía 32.905.213 de Cartagena, autorizo a la UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR para hacer uso del trabajo de grado titulado "***DISEÑO DE UN PLAN PARA EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO PRESTADO AL PERSONAL TEMPORAL BAJO LA METODOLOGIA DEL PDCA EN ECOPETROL S.A. SECCIONAL CARTAGENA***" y publicarlo en el catalogo On Line de la Biblioteca.

CLARA BEATRIZ OSORIO DE LA OSSA

c.c 32.905.213 de Cartagena

Cartagena de Indias D.T. y C., 9 de Marzo de 2007

Señores:
COMITÉ CURRICULAR
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
La ciudad.

En mi calidad de asesora de la monografía titulada "***DISEÑO DE UN PLAN PARA EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO PRESTADO AL PERSONAL TEMPORAL BAJO LA METODOLOGIA DEL PDCA EN ECOPETROL S.A. SECCIONAL CARTAGENA***", elaborada por **YULISKA DEL CARMEN REINEMER CARRASCAL** y **CLARA BEATRIZ OSORIO DE LA OSSA**, manifiesto que he participado en la orientación desarrollo del proyecto en todas y cada una de sus etapas y por consiguiente estoy totalmente de acuerdo con los resultados obtenidos.

MARTHA CARRILLO

Asesora del Proyecto.

Cartagena de Indias D.T. y C. 9 de Marzo de 2007

Señores:

**COMITÉ CURRICULAR
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR**
La ciudad.

Presentamos a consideración la monografía titulada "***DISEÑO DE UN PLAN PARA EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO PRESTADO AL PERSONAL TEMPORAL BAJO LA METODOLOGIA DEL PDCA EN ECOPETROL S.A. SECCIONAL CARTAGENA***", como requisito para optar por el título de ingeniero Industrial.

Cordialmente,

YULISKA REINEMER CARRASCAL

CLARA B. OSORIO DE LA OSSA

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios por la vida, la fortaleza y por permitirnos llegar hasta este punto.

A nuestros padres, por ser nuestro respaldo y apoyo incondicional.

A Martha Carrillo, Ingeniera Industrial; Asesora de nuestro proyecto por creer en nuestra idea, acompañarnos en su realización y aportar a nuestro desarrollo personal y profesional.

A ECOPEXROL S. A. Por el apoyo, por abrirnos las puertas y por hacernos parte de su gran familia y a Ana Cristina Jiménez Prada, Líder de Servicios al Personal y Nómina en ECOPEXROL S. A Seccional Cartagena, por brindarnos su confianza, apoyo y motivación para la realización de este proyecto, permitiéndonos culminar con este proceso de formación integral como profesional.

Yuliska y Clara

DEDICATORIA

A mi Padre Celestial, que me dio sabiduría, entendimiento, fortaleza, ánimo y paciencia para lograr lo que hoy es una realidad.

A mis padres Otto Reinemer y Duperlis Carrascal, que con sus consejos, apoyo y experiencia supieron inculcarme valores y virtudes fundamentales para alcanzar esta meta.

A mis hermanos Yoyi, Ottis y Sebas, que con sus travesuras cada día, me hacen caer en cuenta, que lo importante no es hacer las cosas deprisa, sino dejar huella en el corazón de las personas.

A mi tío Luchito que siempre quiso compartir conmigo el haber alcanzado esta meta, pero se que desde el cielo estas mirando cada uno de mis pasos, este logro es para ti.

A toda mi familia, que siempre me brindó su confianza, apoyo y respaldo.

A mis amigos, compañeros, principalmente a mi Gordy, Clary, Helí y Karen F. con los que compartí logros, derrotas, alegrías, tristezas, traspasos, falta de vida social y todo eso que vive un estudiante de ingeniería, nunca los olvidaré.

A Jose, por estar conmigo en uno de los momentos más críticos de mi vida y ayudarme a levantar, por enseñarme a creer en mi misma y valorar las cosas que son realmente importantes, te amo.

A mis profesores por ser una pieza clave en mi desarrollo personal y profesional, a ellos estaré agradecida por el resto de mis días.

A Ecopetrol que con su colaboración, también contribuyó al logro de esta meta, y a todas las personas que de una u otra forma contribuyeron a que todo esto fuera posible.

*Gracias... Dios los bendiga
Yuliska Reinemer Carrascal*

DEDICATORIA

A Dios por darme la vida y la fortaleza para sobrellevar los buenos y malos momentos.

A Clara de la Ossa y Hugo Osorio, mis padres, quienes me brindaron el amor y depositaron en mí la confianza y el apoyo incondicional durante estos años para culminar esta etapa de mi vida y que aun continúan animándome a seguir adelante.

A Hugo Rene y Oscar Julián mis hermanos y a toda mi familia por apoyarme y estar ahí ayudándome a sobrellevar los momentos difíciles.

A todos mis amigos, en especial Yuli, Heli y Marcos P por haber estado presentes siempre compartiendo con paciencia y con una gran amistad que nos caracteriza, risas, lágrimas y demás experiencias anecdóticas que nos queja esta carrera.

A todos mis profesores, quienes para mi desarrollo personal y profesional aportaron un inmenso grano de arena para hoy poder reflejar lo que soy y seré, una gran persona tanto en el ámbito laboral como social.

Para finalizar gracias a todas aquellas personas que de una manera u otra estuvieron presentes en el transcurso de mi carrera y aquellas que influyeron a la consolidación de esta monografía.

*Clara Beatriz Osorio De La Ossa.
Gracias.*

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCION	
OBJETIVOS	
OBJETIVO GENERAL	
OBJETIVOS ESPECIFICOS	
1. ECOPETROL S.A.	6
1.1. BREVE DECRIPCION DE ECOPETROL S.A.	6
1.2. HISTORIA DE LA EMPRESA ECOPETROL S.A.	7
1.3. EVOLUCIÓN TÉCNICA DE ECOPETROL S.A.	9
1.4. UBICACIÓN DE LA EMPRESA	10
1.5. ORGANIGRAMA DE ECOPETROL S.A.	11
1.6. OBJETIVOS CORPORATIVOS DE ECOPETROL S.A.	11
1.7. VALORES DE ECOPETROL S.A.	12
1.8. PRINCIPIOS EMPRESARIALES DE ECOPETROL S.A.	12
1.9 MISIÓN	13
1.10 VISION	13
2. MARCO TEORICO	14
CAPITULO I	
3. DIAGNÒSTICO DE LA SITUACIÒN ACTUAL	19
CAPITULO II	
4. IDENTIFICACION DEL PROBLEMA	33
4.1. DEFINICION DE LA META	33
4.2. ESTABLECIMIENTO DEL ITEM DE CONTROL	33
4.3. IMPLEMENTACION DE GESTION A LA VISTA	33
5. ANALISIS DEL PROCESO DE SOLICITUD DE SERVICIO	34
5.1. MAPEO DEL PROCESO	34
5.2. ESTRATIFICACION DE DATOS	39
CAPITULO III	
5.3.. BUSQUEDA DE CAUSAS QUE ORIGINAN QUEJAS EN LOS SERVICIOS PRESTADOS POR LA REGIONAL	41
6. ESTABLECIMIENTO DE CORRELACION DE LAS CAUSAS Y	

DETERMINACION DE LA CAUSA RAIZ	44
CAPITULO IV	
7.PLAN DETALLADO DE ACTIVIDADES	47
CAPITULO V	
8. ESTABLECIMIENTO PLAN DE ACCION	48
8.1. ESTABLECIMIENTO DE CONTRAMEDIDAS	48
8.2. PLAN DE MEJORAS	48
9. CONCLUSIONES	
RECOMENDACIONES	
BIBLIOGRAFIA	
ANEXOS	

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Número de Solicitudes atendidas durante el año 2006.	24
Tabla 2. Número de no conformidades por año.	25
Tabla 3. Número de no conformidades por cliente.	27
Tabla 4. Número de Quejas por cliente	27
Tabla 5. Porcentaje de quejas en el año 2006	28
Tabla 6. Número de quejas por servicio prestado	30
Tabla 7. Análisis de las quejas presentadas por el servicio prestado al personal por la Regional de Gestión Humana en el 2006	30
Tabla # 8: Resultado de la Encuesta de Servicio	32
Tabla # 9. Causas de las Quejas en el Servicio de la Regional de Gestión Humana Norte	44
Tabla # 10. Matriz de Causalidad	45
Tabla # 11. Plan detallado de actividades	47
Tabla # 12. Plan de acción para capacitación de los funcionarios	48
Tabla # 13. Plan de acción de implementación de sistema de información	49
Tabla # 14 Plan de acción para la implementación de la cultura con enfoque hacia el cliente.	50

LISTA DE GRAFICOS

Gráfico # 1. Estructura Organizacional de la dirección de Relaciones Laborales	21
Gráfico # 2. Organización General de la Regional de Gestión Humana Norte.	23
Gráfico # 3. Número de no conformidades por año.	26
Gráfico # 4. Numero de quejas en el año 2006.	28
Gráfico # 5. Número de no conformidades personal temporal	29
Gráfico # 6. Número de quejas por servicio prestado al personal temporal	31
Gráfico # 7. Proceso de solicitud de servicio en el departamento de Gestión Humana Norte Seccional Cartagena	34
Gráfico # 8. Diagramas de Ishikawa	41
Gráfico # 9. Causas internas de las quejas	42
Gráfico # 10. Matriz de causalidad	45

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Formato único de quejas y reclamos
Anexo B. Encuesta de servicios
Anexo C. Formato de inscripción y ratificación de familiares
Anexo D. Certificado laboral
Anexo E. Boleta de dotación
Anexo F. Finiquito
Anexo G. Formato de fondo nacional del ahorro
Anexo H. Formato de solicitud de subsidio familiar

MARCO CONCEPTUAL

- **QUEJA:** Expresión de insatisfacción por parte de un consumidor, debido a la presencia de hechos irregulares en el servicio prestado.
- **RECLAMO:** Es la expresión de insatisfacción referida a la prestación de un servicio o la deficiente atención.
- **SERVICIO AL CLIENTE¹:** Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un proveedor, con el fin de que su cliente obtenga el producto o servicio en el momento y lugar adecuado y se asegure el correcto uso de los mismos.
- **ATENCIÓN AL CLIENTE:** Como su nombre lo especifica es la atención que se le brinda a un consumidor, ante cualquier duda, inquietud, sugerencia o reclamación.
- **CAUSA:** Aquello que se considera como fundamento u origen de algo
- **CAUSA MOTRIZ:** Es aquella que se origina por la causa dependiente, y que se relaciona estrechamente con la misma.
- **CAUSA DEPENDIENTE:** Es aquella que da origen o fundamenta las causas motrices.
- **PERSONAL TEMPORAL:** Es todo trabajador que tiene una fecha de terminación en su contrato de trabajo, se clasifican en:
 - **Temporales término fijo:** Son aquellos que tienen contrato con duración específica que varía entre los 6 meses y los 3 años.

¹ Información tomada de <http://www.monografias.com/trabajos11/sercli/sercli.shtml>

- **Temporales de parada:** Son aquellos que se contratan por reparaciones, generalmente la duración del contrato oscila entre los 5 y 15 días
- **PERSONAL INDEFINIDO:** Son aquellos trabajadores que no tienen fecha de finalización en su contrato de trabajo, por lo tanto no necesitan renovación de contrato y solo se da por terminado cuando alguna de las partes decida hacerlo, es decir, por renuncia o despido.
- **PENSIONADO:** Es aquella persona que posee la categoría legal que adquieren todos los afiliados o sus beneficiarios al momento de recibir una pensión.
- **BENEFICIARIOS:** Persona que tiene derecho a percibir un determinado bien
Persona que, previa cesión por parte del asegurado, es titular del derecho a indemnización por el Asegurador.
- **FINIQUITO:** Es el recibo, colilla o desprendible de pago.
- **BOLETA DE DOTACIÓN:** Es un documento que se imprime para autorizar la entrega de ropa de trabajo y elementos básicos de protección personal a los trabajadores.
- **TBG:** (Tablero Balanceado de Gestión), es similar al Balance Score Card (BSC), se refiere a la gestión de la empresa a través de los indicadores.

RESUMEN

Esta monografía tiene como finalidad, diseñar un plan para el mejoramiento del servicio prestado al personal temporal en ECOPETROL S.A. seccional Cartagena, a través de la aplicación del método de gestión para alcanzar metas de mejora **PDCA**.

El objetivo principal de esta investigación es encontrar las causa o causas raíces del aumento de las quejas por el servicio prestado al personal temporal en la Regional de Gestión Humana Norte.

Para facilitar el desarrollo de esta investigación, esta monografía se dividió en 5 capítulos, distribuidos de la siguiente manera:

1. Primer capítulo: En este capítulo se hizo un diagnóstico de la situación actual, para describir las causas que ocasionan la generación de quejas en el servicio prestado al personal temporal, se priorizarán los tipos de quejas a través del diagrama de Pareto.
2. Segundo capítulo: En este capítulo se identificó el problema que está presentando la Regional de Gestión Humana Norte, se estableció la meta de mejora y se identificó la variable a controlar, además, en esta etapa también surgieron las primeras causas de la generación de quejas.
3. Tercer capítulo: En este capítulo, se encontraron las causas raíces del problema, a través de la aplicación del diagrama de Ishikawa, se estableció una correlación entre las mismas y se identificó el problema crítico.
4. Cuarto capítulo: Se diseñó un plan detallado de actividades, en un cuadro resumen, donde se controla el cumplimiento de los objetivos, a través de las actividades que se realizaron, así como los resultados obtenidos, con el fin de facilitar la creación del plan de mejora.
5. Quinto capítulo: Tiene como objetivo proponer el plan de acción, para la mejora en el servicio prestado al personal temporal, así como las conclusiones y recomendaciones planteadas por los autores.

INTRODUCCIÓN

En esta monografía se evalúan las quejas que se presentan a diario en la Regional de Gestión Humana Norte en la Refinería de Cartagena ECOPETROL S. A., con la finalidad de identificar cuál es la CAUSA RAIZ del problema, y de esta manera proponer un plan de acción que mejore el servicio, logrando así el aumento de la satisfacción del cliente.

Esta investigación nace del problema denominado *“Aumento de las quejas por el servicio prestado al personal temporal en la Regional de Gestión Humana Norte – Refinería de Cartagena ECOPETROL S. A.”*, lo que ocasiona una gran preocupación para la Regional, debido a que su función principal es prestar servicios referentes a Recursos Humanos, Nómina y Beneficios Extralegales a sus clientes, de forma eficaz y eficiente, de manera que se garantice la satisfacción de los mismos.

Para dar solución al problema anteriormente mencionado, esta investigación se dividió en cinco etapas:

- La primera etapa está constituida por la recolección de datos e información, a través de las encuestas de opinión y de datos históricos proporcionados por la Regional, en esta etapa se hace un diagnóstico de la situación actual y se analizan los datos.
- En la segunda etapa se identifica el problema, se define la meta, se establece la variable a controlar o ítem de control, se analizan los problemas y se listan las primeras causas del problema.
- En la tercera etapa se hace el análisis de las causas listadas en la segunda etapa, se analizan las causas y se determina cual es la raíz del problema, es decir, cual es la causa determinante en la generación de quejas en el servicio.
- En la cuarta etapa se diseña un cuadro resumen de todas las actividades realizadas y se verifica el cumplimiento de los objetivos.
- Finalmente en la quinta etapa se propone un plan de acción, compuesto por estrategias de mejora, que contribuyen con el fortalecimiento de la prestación del servicio y que genere un aumento en la Satisfacción del Cliente.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

GENERAL

Analizar las causas asociadas al aumento de la insatisfacción encaminadas al servicio que presta el departamento de Gestión Humana Norte seccional Cartagena ECOPETROL S.A., con el fin de diseñar un plan de mejora del servicio bajo la metodología del **PDCA**.

ESPECIFICOS

- Realizar un diagnóstico de la situación actual, apoyado en hechos y datos del Departamento de Gestión Humana Norte Seccional Cartagena utilizando para ello el Diagrama de Pareto.
- Describir los hechos que conducen a la generación de quejas del personal temporal, mediante el uso de herramientas para recabar información utilizando encuestas de opinión y tormenta de ideas.
- Encontrar la causa raíz que generan las quejas del personal temporal, presentados al departamento de Gestión humana, a través de la aplicación del diagrama de Ishikawa.
- Describir el proceso para llevar a cabo las actividades que se realizaron en la investigación del departamento de Gestión Humana Norte Seccional Cartagena, de modo que se presente un plan detallado de las actividades realizadas
- Establecer un plan de mejora que permita eliminar la causa raíz detectada, mediante el uso de la herramienta 5 W – 1 H.

1. DESCRIPCION GENERAL DE LA EMPRESA

ECOPETROL S.A.

Pagina Web: www.ecopetrol.com.co

Dirección: Mamonal, kilómetro 10.

Apartado Aéreo: 1452

Teléfono: 6682619

Cartagena - Colombia

1.1. ECOPETROL S.A.

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

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

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

Tienen a disposición de nuestros socios el Instituto Colombiano del Petróleo (ICP), considerado el más completo centro de investigación y laboratorio científico de su

género en el país, donde reposa el acervo geológico de un siglo de historia petrolera de Colombia.

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

Para garantizar la transparencia de las operaciones, fluidez e integridad en la información, hemos adoptado un código de Buen Gobierno. Gracias a nuestras fortalezas y competencias, ECOPETROL S.A. es líder en Colombia y el socio preferido para explorar y producir hidrocarburos.

1.2. HISTORIA DE LA EMPRESA ECOPETROL S.A.

Vista posterior plantas Refinería de Cartagena ECOPETROL S.A.



Fuente tomado de el sitio de Intranet <http://iris/contenido.aspx?catID=278&conID=38339>

En los años cincuenta, cuando la Internacional Petroleum Co. Ltda. se comprometió a construir una Refinería en el Norte de Colombia para atender los requerimientos de esta vasta Región y los del Occidente Colombiano, se eligió, para su ubicación, a la ciudad de Cartagena y concretamente al área de mamonal.

Esta decisión se tomó teniendo en cuenta la existencia del Terminal del Oleoducto de la Andian National Corporation, hoy Terminal de Refinería, las facilidades portuarias de la Bahía y su proximidad a la ciudad.

Es así como el 7 de diciembre de 1957 se inauguró la Refinería de Cartagena, después de varios meses de intensivos trabajos con un costo total de 33 millones de dólares.

En 1974 ECOPETROL adquirió la Refinería a un precio de 35 millones de dólares, incluyendo el valor del 40% de las acciones del Oleoducto del Pacífico, perteneciente también a Intrecol.

Una vez establecida la Refinería, se facilitó el desarrollo de un grupo de empresas que encontraron una fuente de materias primas en los productos y subproductos de la refinación, desarrollándose así el área de Mamonal como zona industrial.

La reversión al Estado Colombiano de la Concesión De Mares, el 25 de agosto de 1951, dio origen a la Empresa Colombiana de Petróleos.

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

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

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

En 1970 adoptó su primer estatuto orgánico que ratificó su naturaleza de empresa industrial y comercial del Estado, vinculada al Ministerio de Minas y Energía, cuya vigilancia fiscal es ejercida por la Contraloría General de la República. La empresa funciona como sociedad de naturaleza mercantil, dedicada al ejercicio de las actividades propias de la industria y el comercio del petróleo y sus afines, conforme a las reglas del derecho privado y a las normas contenidas en sus estatutos, salvo excepciones consagradas en la ley (Decreto 1209 de 1994).

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

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

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

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

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

A partir de 2003, ECOPETROL S.A. inició una era en la que, con mayor autonomía, ha acelerado sus actividades de exploración, su capacidad de obtener resultados con

visión empresarial y comercial y el interés por mejorar su competitividad en el mercado petrolero mundial.

1.3. EVOLUCIÓN TÉCNICA DE ECOPETROL S.A.

Inicialmente, la Refinería fue construida con una capacidad de 26.3 kb/do. Mediante algunos proyectos de optimización, la capacidad efectiva fue elevada hasta 28 kb/do y, posteriormente, en 1962, se instaló un nuevo horno atmosférico, con el cual se incrementó la capacidad a 33.2 kb/do.

En 1964, se instaló un horno adicional de vacío con sus facilidades, aumentando nuevamente la capacidad de refinación a 42 kb/do y luego, mejoramientos en la operación de la Unidad de crudo y la instalación de facilidades para quemar gas en los hornos, hicieron posible el incremento de la carga hasta el nivel de 50 kb/do.

Luego, ya a manos de ECOPETROL, la Refinería dio un nuevo salto al aumentar su capacidad refinadora hasta 70.7 kb/do en la Planta de Destilación Combinada -Crudo-, 29 kb/do en Ruptura Catalítica y 5.8 en Polimerización.

Adicionalmente, en la misma expansión, se construyó la Planta Viscosreductora con capacidad de 20 kb/do y se montó la primera Torre Enfriante -de 35.000 galones por minuto-, y la Unidad Desmineralizadora de Agua - de 450 galones por minuto- entre otras facilidades.

Posteriormente, gracias a varias modernizaciones y mejoras, la Refinería llevó su Planta Viscosreductora a una capacidad de 25 kb/do y la de Crudo a 77 kb/do, condiciones vigentes en este momento.

1.4. UBICACIÓN DE LA EMPRESA



Mapa de ubicación, ECOPETROL Zona Industrial de Mamonal

Fuente intranet, <http://iris/contenido.aspx?catID=278&conID=38339>

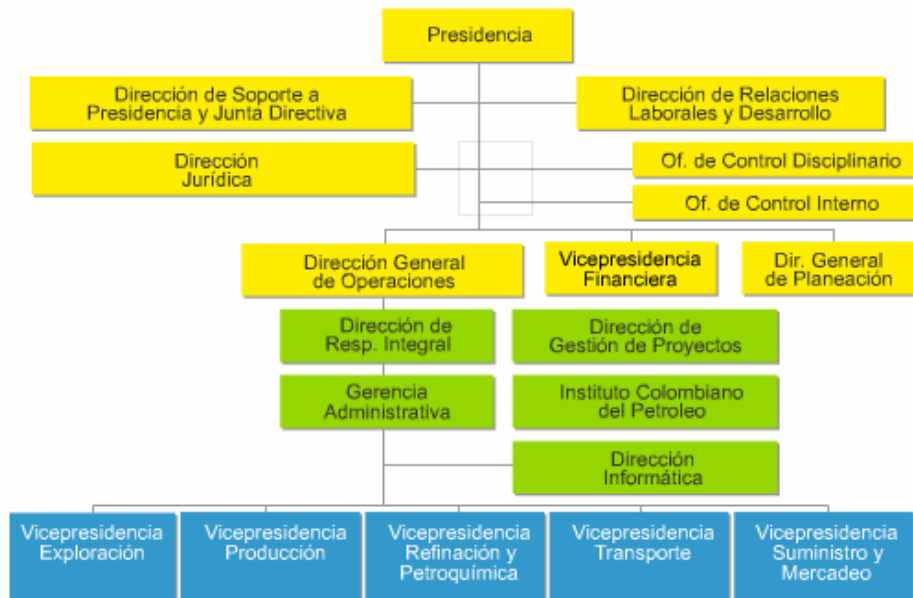
La refinería de Cartagena está ubicada en la Zona Industrial de Mamonal, una de las más importantes del País y de Latinoamérica. Este es un núcleo de empresas en su mayoría químicas, petroquímicas y de servicios, que se instalaron en el área con posterioridad a la Refinería, visualizando su enorme potencial.

Antes de 1927, Mamonal estaba conformada por varias fincas particulares, las cuales fueron adquiridas por la Andian, al igual que Bocagrande y parte de Tierra Bomba, para establecer el Terminal donde llegaría el oleoducto desde Barrancabermeja. El muelle se instaló ese año en Mamonal, y en Bocagrande se estableció la residencia de los trabajadores directivos.

El área, ubicada a media hora de Cartagena, cuenta hoy con más de 60 plantas, varias de las cuales pertenecen a empresas que figuran entre las 100 más grandes del País: ECOPETROL, Exxon Móvil, Texaco, Petroquímica Colombiana y Propilco.

1.5. ORGANIGRAMA DE ECOPETROL S.A.

Estructura General



Fuente tomado de el sitio de Intranet <http://iris/contenido.aspx?catID=278&conID=38339>

1.6. OBJETIVOS CORPORATIVOS DE ECOPETROL S.A.

1. Cumplir con la meta de aportes directos acordada con el Gobierno Nacional y con las metas de generación de valor de la empresa.
2. Maximizar la incorporación de reservas y la producción de petróleo y gas de ECOPETROL y del país, en términos comerciales, dentro de un criterio de competitividad.
3. Alcanzar y mantener altos índices de competitividad de la cadena productiva del "downstream".
4. Promover y participar en nuevos negocios de alto valor agregado.
5. Asegurar una gestión comercial en todas las áreas de la empresa que le permita mantener su participación en el mercado nacional de combustibles.
6. Mejorar la viabilidad operacional y la eficiencia administrativa y operativa de la empresa.
7. Adelantar el Plan Maestro de la Refinería de Cartagena: Actualizar tecnológicamente y ampliar la capacidad de la Refinería de Cartagena de 70 KBDC a 140 KBDC, mediante la adición de nuevos procesos y la modernización de las facilidades existentes.
8. Optimizar el Negocio de Refinación: Este programa busca incrementar las utilidades anuales de la empresa hasta en US\$110 millones en los próximos años.

1.7. VALORES DE ECOPETROL S.A.

La reputación de la Compañía estará basada en los valores corporativos, porque estos regirán sus actos y por éstos nos juzgarán. Todos los Negocios y relaciones se rigen por los siguientes valores:

- Responsabilidad.
- Integridad.
- Respeto.

1.8. PRINCIPIOS EMPRESARIALES DE ECOPETROL S.A.

- La verdad está por encima de todo, en todas las acciones, relaciones y revelaciones de la empresa

- La seguridad en el trabajo y la integridad del personal, las instalaciones y el ambiente son nuestra primera prioridad.
- El cumplimiento de compromisos, normas y procedimientos guía nuestras acciones de mejoramiento
- Garantizamos el trabajo en equipo con amplia comunicación, mediante el ejemplo y el acompañamiento permanente.
- Garantizamos el trabajo con profesionalismo para cumplir las expectativas de nuestros clientes en términos de calidad, costos, ingresos y oportunidad.
- Nuestra exigencia y responsabilidad por los resultados y consecuencias mantiene y aumenta la viabilidad económica del negocio.

El respeto por el medio ambiente y por las personas y comunidades que nos rodean nos permitirá asegurar un desarrollo sostenible.

1.9. MISIÓN

Creamos riquezas y bienestar para todos los Colombianos.

1.10. VISIÓN

ECOPETROL será una empresa internacional de petróleo & gas, altamente competitiva, con talento humano de clase mundial y socialmente responsable.

2. MARCO TEORICO

2.1. DIAGRAMA DE PARETO

El Diagrama de Pareto, también conocido como la regla 80-20, es una gráfica en donde se organizan diversas clasificaciones de datos por orden descendente.

El objetivo principal del Diagrama de Pareto, es poder detectar los problemas que tienen más relevancia mediante la aplicación del principio del mismo nombre, el cual nos dice " *pocos vitales, muchos triviales*".

Entre las ventajas podemos mencionar²:

- Ayuda a concentrarse en las causas que tendrán mayor impacto en caso de ser resueltas.
- Proporciona visión simple y rápida de la importancia relativa de los problemas.
- Ayuda a evitar que se empeoren algunas causas al tratar de solucionar otras.
- El diagrama de Pareto es una herramienta de análisis de datos ampliamente utilizada y por lo tanto útil en la determinación de la causa principal durante un esfuerzo de resolución de problemas.
- Este permite ver cuáles son los problemas más grandes, permitiéndoles a los grupos establecer prioridades.
- Se puede utilizar para varios propósitos durante un proyecto (para lograr mejoras, para analizar las causas, Para estudiar los resultados, Para planear una mejora continua).
- Los Diagramas de Pareto son especialmente valiosos como fotos de " *antes y después*" ya que demuestran qué progreso se ha logrado.
- El Diagrama de Pareto es una herramienta sencilla pero poderosa.

²Información tomada de <http://www.aiteco.com/pareto.htm>

El Procedimiento para elaborar un diagrama de Pareto³ se puede llevar a cabo en una serie de pasos, que son:

1. Seleccionar la situación de análisis. (Incluir el periodo de tiempo).
2. Reunir datos, factores y causas que influyen en la situación de análisis.
3. Ordenar los datos de la mayor categoría a la menor.
4. Totalizar los datos para todas las categorías.
5. Calcular el porcentaje del total que cada categoría representa.
6. Calcular el porcentaje acumulativo.
7. Trazar el gráfico lineal para el porcentaje acumulado
8. Dar un título al gráfico, agregando las fechas de cuando los datos fueron reunidos y citar la fuente de los datos.
9. Analizar la gráfica para determinar los “pocos vitales”

2.2. DIAGRAMA ISHIKAWA

El diagrama de Ishikawa, o Diagrama Causa-Efecto, es una herramienta que ayuda a identificar, clasificar y representar las diferentes teorías propuestas por los equipo de trabajo sobre cada una de las causas de un problema.

Entre sus ventajas tenemos:

- Permite que el grupo se concentre en el contenido del problema.
- Ayuda a determinar las causas principales de un problema, o las causas de las características de calidad.
- Estimula la participación de los miembros del grupo de trabajo.
- Incrementa el grado de conocimiento sobre un proceso.
- Identifica las causas-raíz, o causas principales, de un problema o efecto.
- Clasifica y relaciona las interacciones entre factores que están afectando al resultado de un proceso.

³ Información tomada de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/diagramapareto.htm>

Para hacer un Diagrama de Causa-Efecto⁴ se debe tener en cuenta los siguientes pasos:

1. Decidir cual va a ser la característica de calidad que se va a analizar.
2. Indicar los factores causales más importantes y generales que puedan generar la fluctuación de la característica de calidad, trazando flechas secundarias hacia la principal.
3. Incorporar en cada rama factores más detallados que se puedan considerar causas de fluctuación.
4. Finalmente verificar que todos los factores que puedan causar dispersión hayan sido incorporados al diagrama.

2.3. 5W – 1H

La herramienta 5W1H⁵, es una expresión común para definir el proceso de planificación, compuesto por 5W y 1H, que son los aspectos que debemos cubrir para tener una planificación adecuada:

- What - Qué
- Who - Quien
- When - Cuando
- Why - Porqué
- Where - Donde
- How – Como

2.4. LLUVIA DE IDEAS

La tormenta o lluvia de ideas (Brainstorming) es una herramienta utilizada para generar un elevado número de ideas, por parte de un equipo de trabajo.

⁴ Información tomada de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/diagcausefec.htm>

⁵ Información tomada de <http://www.geocities.com/wallstreet/Exchange/9158/5w1h.htm>

Ventajas⁶:

- La tormenta, o lluvia, de ideas posee una serie de características que la hacen muy útil cuando se pretende obtener un amplio número de ideas sobre las posibles causas de un problema, acciones a tomar, o cualquier otra cuestión.
- Sirve de entrada, o de fase previa, para otras técnicas de análisis
- Estimula la creatividad, ya que ayuda a romper con ideas antiguas o estereotipadas
- Produce un amplio número de ideas.
- Permite la implicación de todos los miembros del equipo.

2.5. METODOLOGIA PDCA

El PDCA⁷, es una metodología para alcanzar una meta de mejoría, la cual cuenta con una serie de pasos a mencionar y que al mismo tiempo se subdividen de la siguiente manera:

- **Paso # 1 IDENTIFICACION DEL PROBLEMA**

- Análisis de datos
- Definición de la meta
- Establecimiento del Ítem de control
- Implementación de gestión a la vista
- Estratificación del problema

- **Paso # 2 ANALISIS DEL FENOMENO**

- Mapeo del proceso
- Recolección de datos
- Estratificación de datos
- Búsqueda de causas

⁶Información tomada de <http://www.aiteco.com/tormenta.htm>

⁷ Gestión de la productividad, sesión 2. Minor logística y productividad 2005, Sesión # 2

- **Paso # 3 ANALISIS DE CAUSA DEL PROBLEMA**
 - Listar las causas
 - Establecer su correlación
 - Priorizar las causas
 - Determinar causa raíz

- **Paso # 4 ESTABLECIMIENTO DEL PLAN DE ACCION**
 - Establecimiento de contramedidas
 - Elaborar plan de acción

3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

La Dirección de Relaciones Laborales y La Regional de Gestión Humana Norte, tienen como objetivo principal la prestación de servicios concernientes a Nómina y Recursos Humanos, de forma eficaz y eficiente, de modo que garanticen la satisfacción de los clientes.

La Dirección de Relaciones Laborales y Desarrollo⁸, está constituida por cuatro (4) grandes dependencias; a continuación se describe cada una de ellas con su respectiva función:

- **Compensación y Beneficios.** Se encarga de:
 - Análisis de mejores prácticas del mercado
 - Política y Estructura de compensación y beneficios
 - Análisis salariales
 - Acciones salariales
 - Compensación variable
 - Análisis de costos laborales

- **Planeación y Mejoramiento Continuo.** Se encarga de:
 - Planeación estratégica y táctica
 - Sistema de medición de gestión
 - Acuerdos de Soporte con Negocio
 - Sistema integral de gestión (pirámide de sostenibilidad DLD)
 - Sistema de Gestión de calidad
 - Gestión del mapa de riesgos
 - Presupuesto y costos
 - Modelo operacional y mejoramiento de procesos (Benchmarking e incorporación de mejores prácticas)
 - Adaptación del sistema SAP-RH por mejoras de procesos y cambios en legislación o marco laboral.

⁸ Dirección de Relaciones Laborales y Desarrollo Resolución No. 05 de enero 30 de 2007 estructura organizacional. ECOPETROL S.A.

- **Cultura Organizacional.** Se encarga de:

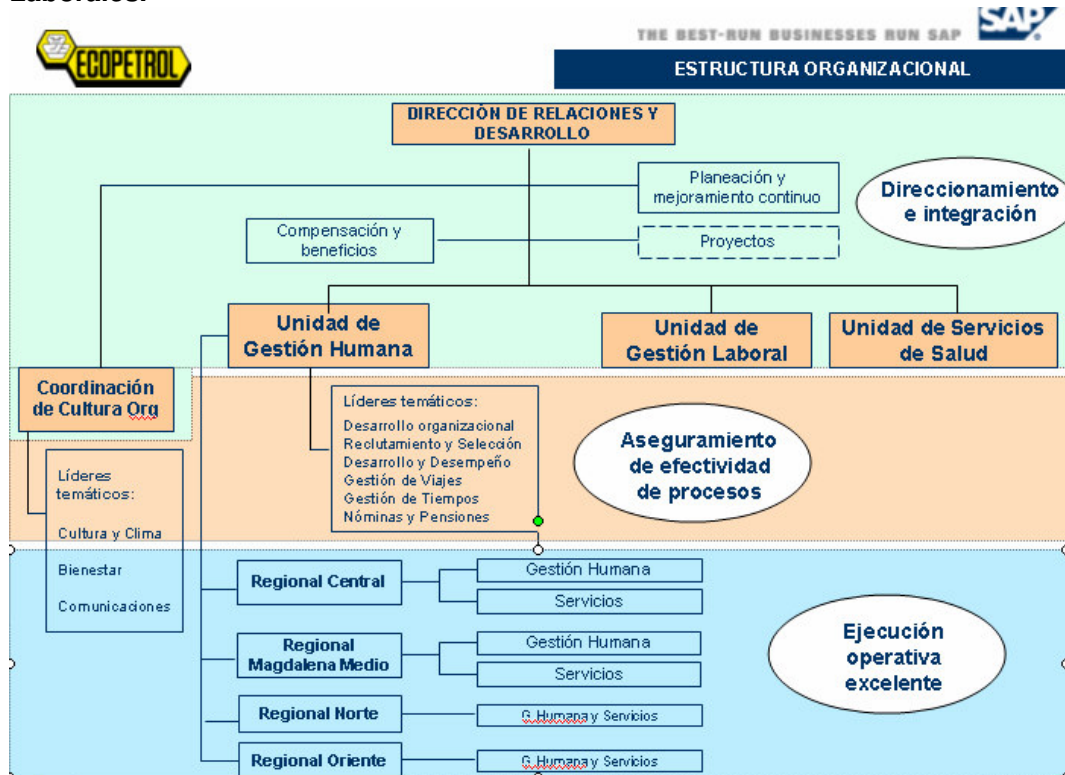
- Incorporación de la Cultura objetivo
- Mejoramiento del Clima Organizacional
- Administración del cambio interno
- Programas de Bienestar
- Comunicaciones internas

- **Proyectos Especiales.** Se encarga de:

- Estrategias recopilación información solución recursos humanos
- Asegurar calidad de información
- Otros proyectos de la Dirección

Teniendo en cuenta el gráfico # 1, vemos claramente como se encuentra ubicada la Regional de Gestión Humana Norte Seccional Cartagena, dentro de la estructura organizacional de la Dirección de Relaciones laborales.

GRAFICO # 1, Estructura Organizacional de la Dirección de Relaciones Laborales.



Fuente. Extraída de documento Dirección de Relaciones Laborales y Desarrollo. Archivo Diseño Organizacional .Resolución No. 05 de enero 30 de 2007

Una vez teniendo claro como está ubicada esta Regional dentro de la estructura, podemos decir que Regional de Gestión Humana Norte, posee líderes temáticos, capaces de realizar Desarrollo organizacional, Reclutamiento y Selección, desarrollo y Desempeño, Gestión de Viajes, gestión de Tiempos, nóminas y Pensiones.

Por otro lado cabe mencionar que esta Regional está integrada por un Jefe Regional, el cual lleva a cabo responsabilidades tales como:

- Suministrar Asesoría jurídico- laboral en la Regional
- Atender a la subdirectiva sindical propia de su Regional
- Auditorias laborales y manejo de derechos humanos
- Diseñar y ejecutar el Plan integral de GH del negocio

Al mismo tiempo él está a cargo de dos dependencias, la primera que es la de Gestión Humana y que encarga de:

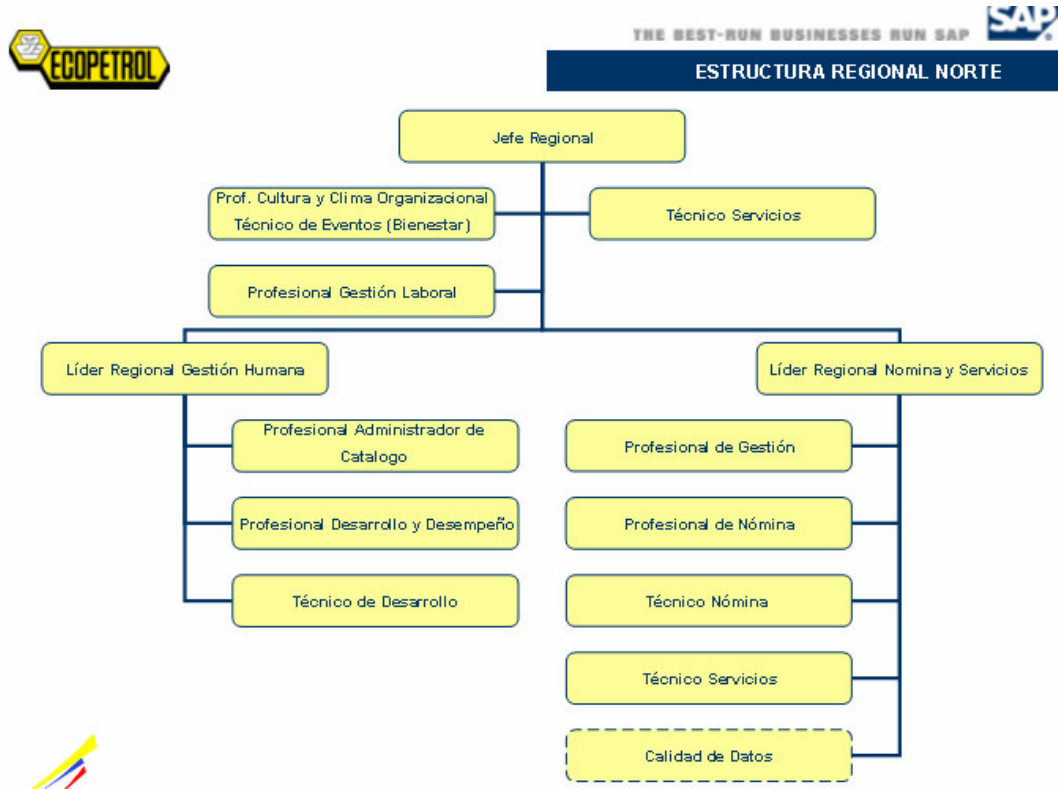
- Coordinar Preselección y valoración de competencias técnicas de candidatos
- Administrar desarrollo y desempeño de personal
- Planeación y ejecución de eventos de formación en el país o el exterior
- Planeación y ejecución planes de aseguramiento de conocimiento
- Administrar el escalafón convencional.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

La segunda la dependencia de Servicios que se encarga de:

- Administración de la nómina
- Respuestas a derechos de petición y agotamiento de vías Gubernativas.
- Certificaciones para bono pensional y cuotas partes
- Atención de supervivencias.
- Trámites de vinculación y desvinculación
- Trámites de pensión
- Certificaciones
- Tramites de beneficios y prestaciones sociales.
- Inscribir y cancelar beneficiarios
- Administrar novedades de activos y pensionados.

En el gráfico # 2 se puede apreciar como cada una de estas dependencias están integradas:

GRAFICO #2. Organización general de la Regional de Gestión Humana



Fuente. Extraída de documento Dirección de Relaciones Laborales y Desarrollo. Archivo Diseño Organizacional .Resolución No. 05 de enero 30 de 2007

Como se mencionó al principio del capítulo, la Regional de Gestión Humana Norte, se encarga de atender las solicitudes que presentan sus clientes, en lo concerniente a Nómina, Recursos Humanos y Capacitaciones.

El número total solicitudes atendidas durante el año 2006 concerniente a los servicios que presta esta regional se presentan en la tabla # 1.

Tabla # 1: Número de Solicitudes Atendidas Durante el Año 2006

Actividades	No. De solicitudes Atendidas	Observaciones
Afiliaciones y/o desafiliaciones al sindicato, renunciaciones al acuerdo 01	20	
Atención pensionados miércoles	360	
Auxilio funerarios	11	
cancelación de beneficiarios	540	
cancelación de beneficiarios Bogotá	502	En forma masiva se cancelaron los servicios a los hijos mayores de 18 años
Desvincular aprendices	23	
Desvincular colaboradores	950	Incluye 930 temporales y 20 indefinidos
Envío reporte al FNA	2220	Se maneja en promedio de revisión de datos 185 trabajadores mensualmente
Inscripción al subsidio familiar	20	
Inscripción de beneficiarios	30	
Mov. De personal con cambio de sede	3	Durante el año 2006 recibimos 3 trabajadores y transferimos 1
Mov. De personal sin cambio de sede-ascensos temporales	960	40 trabajadores en promedio permanecieron ascendidos todo el año
Presentación de supervivencias	2000	Por realizarse trimestralmente este proceso es el numero total de transacciones de los pensionados de la costa
Préstamo de bicicleta	3	
Préstamo de fallecimiento	5	
Préstamo de traslado	3	
Ratificación de beneficios	1060	
Reintegro de personas despedidas	5	Este mismo grupo fue despedido
Retiro de cesantías FNA	156	
Retiro de cesantías Régimen Tradicional	308	
Revinculación individual o masivamente	840	Incluye revinculaciones por operación comercial para reparaciones de planta y mantenimiento preventivo
Tramitar prorrogas individual o masivamente	930	Representa 70 personas mensuales por reparación de plantas y mantenimiento preventivo y 84 temporales ocupando vacantes
Tramite de embargos	180	Incluye el reporte en el sistema
Traslados de historias clínicas	96	
Vinculación contrato indefinido	16	10 convencionales y 6 directivos
Vincular aprendices	23	incluye aprendices SENAS y EPIS
Vincular autoseguro	4	
Vincular nuevos colaboradores	31	
Vincular pensionados	20	18 de GRC y 2 de regionales
Vincular sustituto	8	
TOTAL SOLICITUDES ATENDIDAS	11327	

Fuente. Extraída de evaluación del desempeño 2006 y planeación estratégica 2007 Regional de Gestión Humana Norte ECOPETROL S.A. TBG RPN 2006.

En los dos últimos años, esta Regional ha evidenciado un aumento descontrolado en la generación de quejas en el servicio, razón por la cual se hace necesario analizar el comportamiento y la causa del aumento de las mismas, pese a los múltiples esfuerzos por lograr la satisfacción de sus clientes.

A partir del año 2004 hasta el año 2006 el departamento de gestión humana ha experimentado un incremento en el número de no conformidades recibidas por parte de los clientes que reciben servicios a través de esta regional, en la tabla # 2 se evidencia el comportamiento a lo largo de los años.

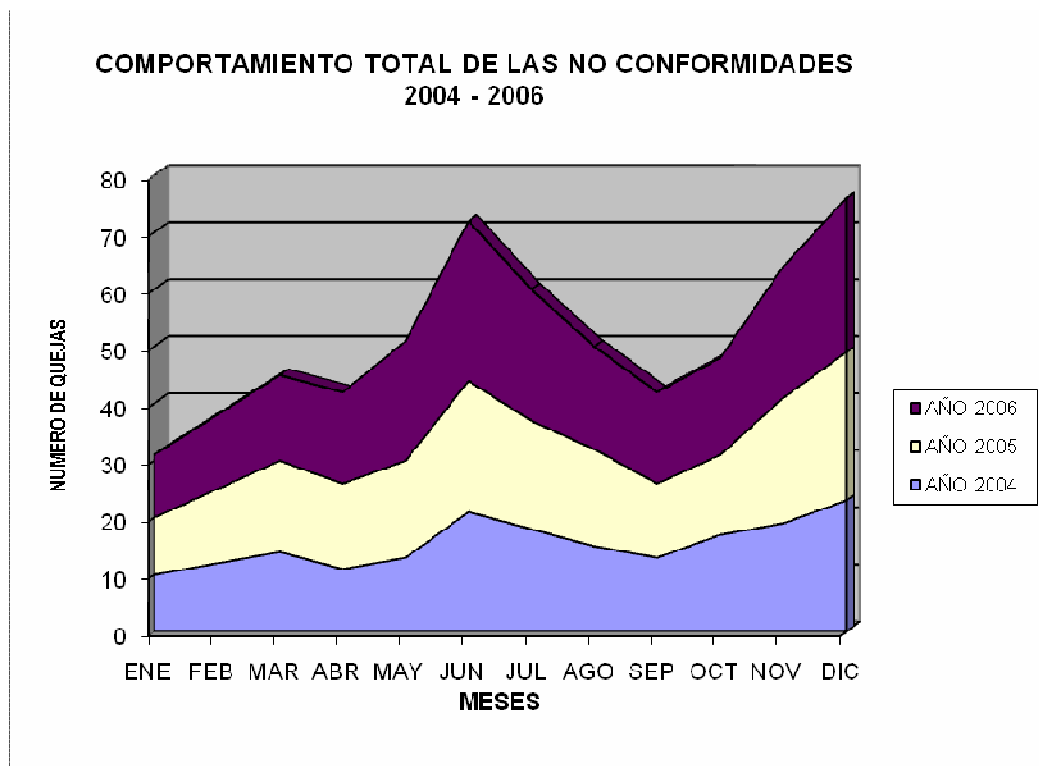
Tabla # 2. Número de no conformidades por año

NUMERO DE NO CONFORMIDADES RECIBIDAS												
AÑO 2004												
ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOT
10	12	14	11	13	21	18	15	13	17	19	23	186
NUMERO DE NO CONFORMIDADES RECIBIDAS												
AÑO 2005												
ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOT
10	13	16	15	17	23	19	17	13	14	22	26	205
NUMERO DE NO CONFORMIDADES RECIBIDAS												
AÑO 2006												
ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOT
11	13	15	16	22	28	23	18	16	17	23	27	229

Fuente. Elaborada por autores del proyecto

La gráfica # 3 muestra la distribución de las no conformidades a lo largo de los tres periodos en mención, para los años 2004 se presentó un total de 186 inconformidades, en el año 2005 un total de 205 y para el 2006, un total 229. A lo largo del tiempo las no conformidades en el Departamento de Gestión Humana de ECOPETROL zona norte, incrementaron de un 7,0 % a un 10,0 %.

Gráfico # 3. Número de no Conformidades por Año



Fuente. Elaborada por autores del proyecto

Para facilitar este análisis se identificaron los clientes de la Regional en tres grupos:

- Pensionados
- Empleados con contrato indefinido
- Empleados con contrato a término fijo o Empleados temporales.

Dentro de las inconformidades que se recibieron en el área de Gestión Humana Norte, los clientes temporales fueron los que más insatisfechos se sintieron a la hora de recibir los servicios de esta área, como lo muestra la tabla # 2. Muestra su inconformidad por aspectos como, atención, tiempo de respuesta y claridad de la asesoría, como se ve en la tabla # 3.

Tabla # 3. Número de no Conformidades por Cliente

NUMERO DE NO CONFORMIDADES RECIBIDAS													
AÑO 2004													
CLIENTE	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOT
Pensionados	6	2	3	6	4	9	0	4	5	5	4	8	56
E. Contrato Indefinido	4	8	7	4	6	1	10	6	5	5	6	2	64
E. Temporales	0	2	4	1	3	11	8	5	3	7	9	13	66
NUMERO DE NO CONFORMIDADES RECIBIDAS													
AÑO 2005													
CLIENTE	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOT
Pensionado	7	2	4	9	6	6	2	5	5	3	4	8	61
E. Contrato Indefinido	3	8	6	1	4	4	8	5	5	7	6	2	59
E. Temporales	0	3	6	5	7	13	9	7	3	4	12	16	85
NUMERO DE NO CONFORMIDADES RECIBIDAS													
AÑO 2006													
CLIENTE	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOT
Pensionado	1	3	5	5	4	4	7	2	7	2	3	2	45
E. Contrato Indefinido	9	7	5	5	6	6	3	8	3	8	7	8	74
E. Temporales	1	4	5	6	11	18	13	8	6	7	14	17	110

Fuente. Elaborada por autores del proyecto

En el año 2006 se presentó un total de 229 quejas distribuidas como se muestra en la tabla # 4.

Tabla # 4: Número de Quejas por Cliente año 2006

Personal que presenta la queja	Total de queja por tipo
Pensionados	45
Personal indefinido	74
Personal temporal	110
Total	229

Fuente. Elaborada por autores del proyecto

Haciendo un análisis a través del uso de la herramienta de Diagrama de Pareto, con el fin de identificar cuales son los clientes que presentan mas inconformidad por el servicio se obtuvieron los resultados presentados en la tabla # 5, donde podemos observar que los clientes que presentan mas insatisfacción es el personal temporal.

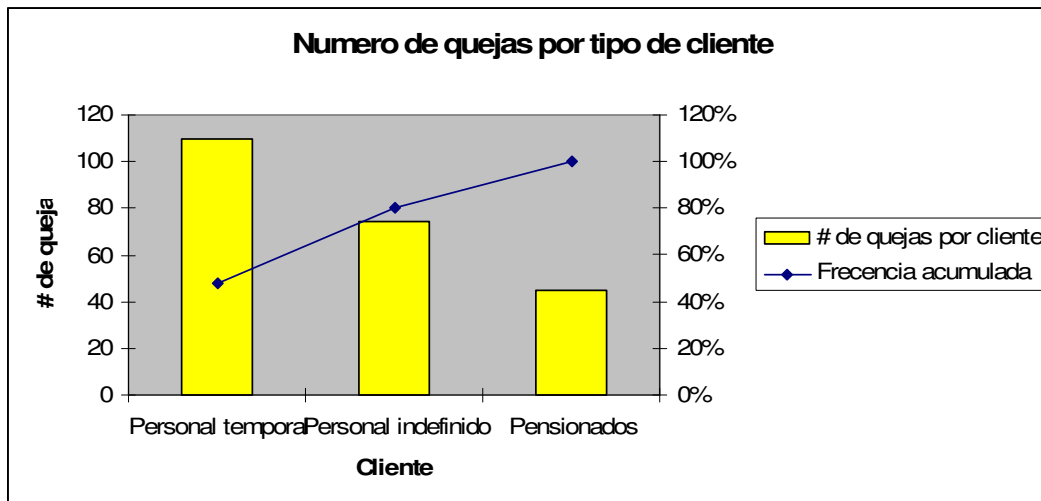
Tabla # 5: Porcentaje de Quejas por Cliente Año 2006

Personal que presenta la queja	Total de queja por tipo	Porcentaje	Frecuencia acumulada
Personal temporal	110	48%	48%
Personal indefinido	74	32%	80%
Pensionados	45	20%	100%
Total	229		

Fuente. Elaborada por autores del proyecto

Gráficamente podemos observar que las quejas presentadas por el personal temporal impactan en un 48% sobre el incremento de las quejas por el servicio prestado por la Regional de Gestión Humana Norte en la Refinería de Cartagena - ECOPETROL S. A. por lo tanto podemos concluir que el personal que mas presentó inconformidad en el servicio fue el personal temporal, tal como se muestra en el gráfico # 4.

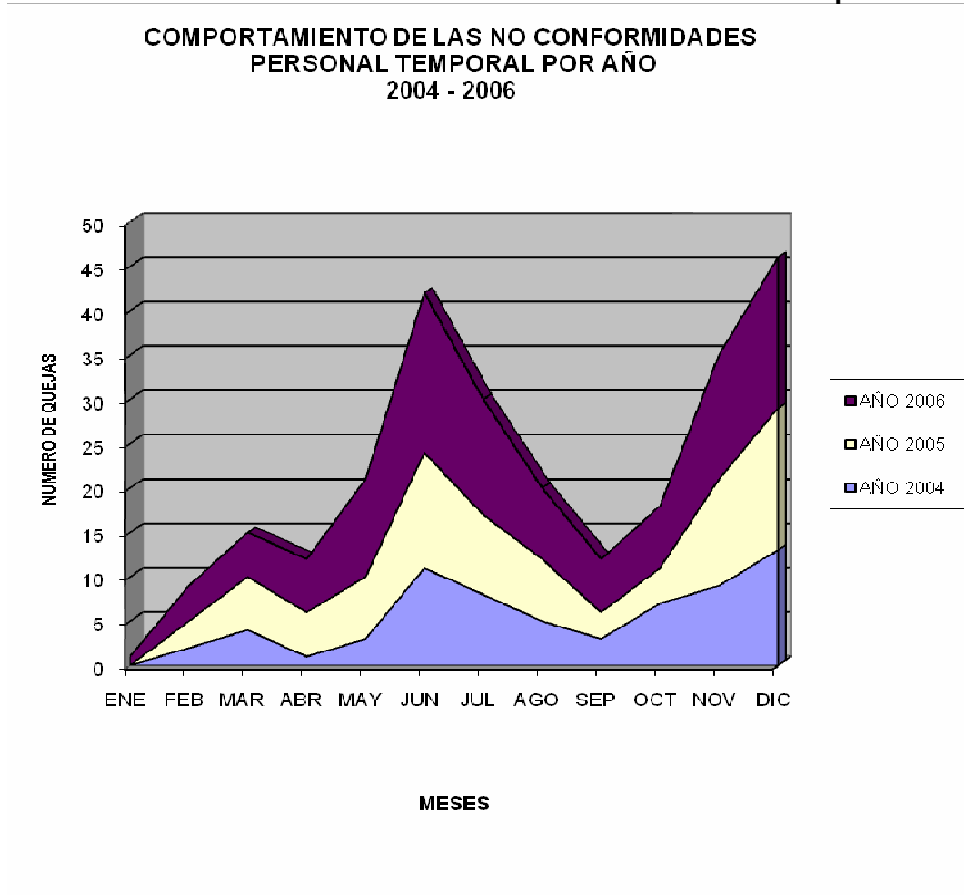
Gráfico # 4: Número de Quejas por Cliente Año 2006



Fuente. Elaborada por autores del proyecto

La grafica # 5 muestra la distribución de las inconformidades a lo largo de los tres periodos en mención, presentadas por el personal temporal, para los años 2004 se presentó un total de 66 no conformidades, en el año 2005, 85 y para el 2006, 110 en total. A lo largo del tiempo las inconformidades en el departamento de gestión humana de ECOPETROL zona norte, incrementaron de un 22% a un 40%.

Gráfico # 5. Número de no Conformidades – Personal Temporal.



Fuente. Elaborada por autores del proyecto

Dentro de las no conformidades que se recibieron en el área de Gestión Humana Norte, por parte de los clientes temporales, estos reflejaron su inconformidad por aspectos como, atención, tiempo de respuesta y claridad de la asesoría, esta información fue recopilada a través de la tabulación de 110 quejas recibidas por los Temporales, entre temporales de chequera y temporales de mantenimiento, recopiladas a través del formato único de quejas y reclamos (Ver anexo A).

Teniendo plenamente identificados los clientes que mas presentan quejas en el servicio, se procedió con la recolección y análisis de los datos referentes a las quejas presentadas por el personal temporal referentes al servicio prestado por la Regional de Gestión Humana Norte en la Refinería de Cartagena ECOPELROL S. A.

Los datos que fueron suministrados por el área de Desarrollo Humano de la Regional de Gestión Humana Norte, a cerca de las quejas presentadas en el servicio se presentan en la tabla # 6.

Tabla # 6. Número de Quejas por Servicio Prestado al personal temporal

Servicio prestado	Total
Cambio de cuenta	0
Firma de prorrogas y contratos	5
Carnet de salud	6
Certificado de ingresos y retenciones	8
Plan educacional	9
Retiro de cesantías	10
Subsidio familiar	10
Finiquitos (Recibos de pago)	11
Dotación	12
Certificado laboral	13
Inscripción de familiares	26
TOTAL	110

Fuente. Elaborada por autores del proyecto

A través de la aplicación del Diagrama de Pareto, se priorizan los servicios en los que los clientes presentan mas insatisfacción. (Ver tabla # 7).

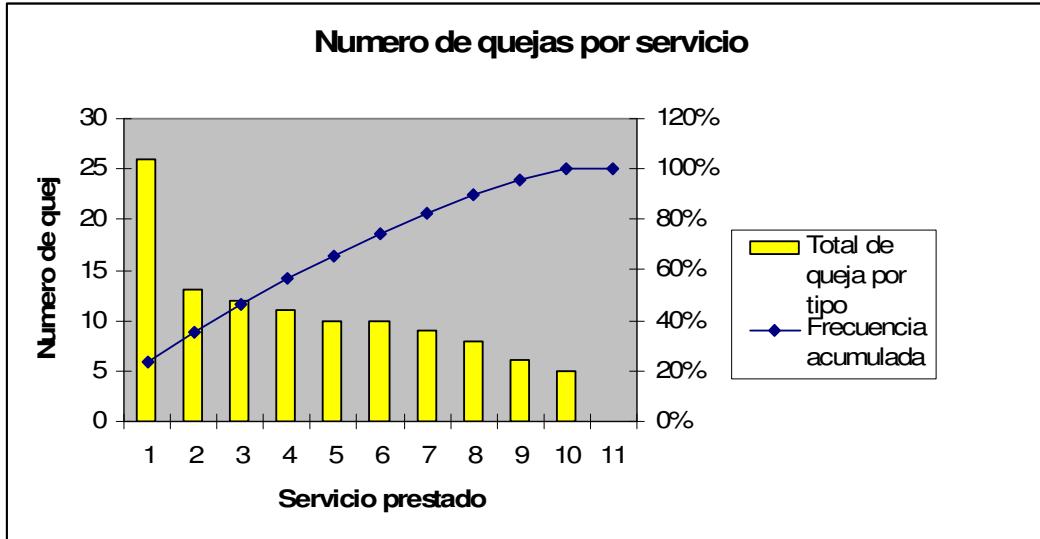
Tabla # 7: Análisis de las quejas presentadas por el servicio prestado al personal temporal por la Regional de Gestión Humana Norte- 2006

Numero	Tipo de queja	Total de queja por tipo	Porcentaje	Frecuencia acumulada
1	Inscripción de familiares	26	24%	24%
2	Certificado laboral	13	12%	35%
3	Dotación	12	11%	46%
4	Finiquitos (Recibos de pago)	11	10%	56%
5	Retiro de cesantías	10	9%	65%
6	Subsidio familiar	10	9%	75%
7	Plan educacional	9	8%	83%
8	Certificado de ingresos y retenciones	8	7%	90%
9	Carnet de salud	6	5%	95%
10	Firma de prorrogas y contratos	5	5%	100%
11	Cambio de cuenta	0	0%	100%
	TOTAL	110		

Fuente. Elaborada por autores del proyecto

Gráficamente se puede observar cuales son los servicios en los que los clientes temporales presentan mas inconformidad, teniendo el mayor porcentaje en inscripción de familiares, que comprende un 24% de las inconformidades. (Ver gráfica # 6).

Gráfico # 6: Número de Quejas por Servicio prestado al Personal Temporal




Fuente. Elaborada por autores del proyecto

Todos los datos anteriores fueron tomados de la información suministrada por el Profesional de Desarrollo y Desempeño, luego de la tabulación de las quejas recibidas durante el año 2006 y que fueron recopiladas a través del Formato único de quejas (Anexo A), para realizar el Pareto se tabularon los datos primero por cliente y luego por servicio.

Para calcular el porcentaje de insatisfacción de los clientes la empresa aplica una encuesta de servicios al personal temporal (Ver anexo B), esta encuesta está disponible en la intranet. Los resultados obtenidos, luego de la tabulación de la encuesta aplicada al 90% del personal temporal, que recibe servicios de la Regional, se reflejan en la tabla # 8.

**Tabla # 8: Resultado de la Encuesta de Servicio Aplicada al Personal Temporal. –
AÑO2006**

		Gerencia Refinería de Cartagena			
ENCUESTA DE SERVIOS DE LA REGIONAL DE GESTIÓN HUMANA NORTE					
PREGUNTA	Excelente	Buena	Regular	Mala	
1. La atención que recibió por parte del personal de la central fue:	46.70%	19%	32.4%	2%	
2. Cómo considera el tiempo de atención para el trámite a su solicitud:	Inmediato	Adecuado	Demorado	No oportuno	
	59.20%	18.50%	22.3%	0	
3. Cómo considera el tiempo de respuesta para el trámite a su solicitud:	Inmediato	Adecuado	Demorado	No oportuno	
	55.20%	15.00%	26.5%	3.30%	
4. La orientación y asesoría recibida fue:	Excelente	Buena	Regular	Mala	
	49.8%	20%	21.9%	8.30%	
5. En forma general como evalúa la atención prestada por la central:	Excelente	Buena	Regular	Mala	
	45.3%	15%	34.1%	5.60%	
6. Cree que sus sugerencias son escuchadas	Siempre	Casi siempre	Casi Nunca	Nunca	
	51.0%	19%	29%	1.40%	
Total	51%	18%	28%	3%	

Fuente: Información suministrada por el Profesional de Desarrollo y Desempeño

Teniendo en cuenta los datos obtenidos en la encuesta de servicios y el análisis realizado a través del diagrama de Pareto, podemos decir que el problema se resume en que el 48% de los clientes temporales se queja de los servicios prestados por la Regional De Gestión Humana Norte en la Refinería de Cartagena – ECOPETROL S. A. generando un 30% de insatisfacción, en los servicios referentes a:

- Inscripción y ratificación de familiares
- Certificado laboral
- Dotación
- Finiquitos (Recibos de pago)
- Retiro de cesantías
- Subsidio familiar.

4. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Teniendo en cuenta la situación anteriormente descrita, el problema que se estudiará en esta investigación es el **“Aumento de las no Conformidades Presentadas por la Insatisfacción del Personal Temporal, que representan el 48% de las quejas recibidas durante el año 2006 por el servicio prestado en la Regional de Gestión Humana Norte en la Refinería de Cartagena – ECOPETROL S. A.”**.

4.1. DEFINICIÓN DE LA META

Teniendo en cuenta el objetivo general de esta investigación, la meta va encaminada al aumento de la satisfacción del cliente, es decir se debe reducir el porcentaje de 30% de clientes insatisfechos.

Por todo lo anteriormente descrito nuestra meta es **“Disminuir el 28% de satisfacción regular que genera el 48% de las quejas por el servicio que presta la Regional de Gestión Humana Norte en un período que no exceda los 180 días”**.

4.2. ESTABLECIMIENTO DEL ÍTEM DE CONTROL

En este punto se define la variable a controlar: **“Porcentaje de insatisfacción de el personal temporal”**, y que actualmente representa un 30%, concerniente al servicio prestado por la Regional de Gestión Humana Norte en la Refinería de Cartagena – ECOPETROL S. A.

4.3. IMPLEMENTACIÓN DE GESTIÓN A LA VISTA

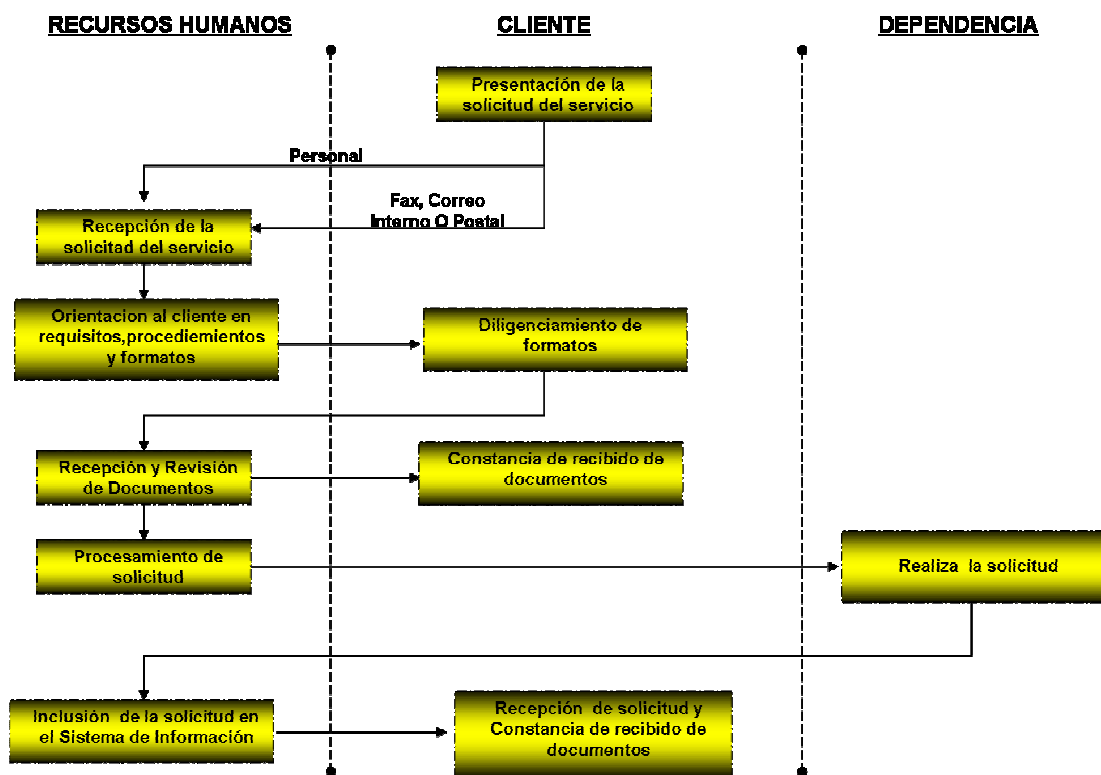
Se tienen en cuenta los datos que tienen que ver con el ítem de control, por 180 días, contados a partir de los meses diciembre, enero y febrero. Estos datos fueron tomados del control que lleva la Regional de las quejas y reclamos y que se recopila en un formato único (Ver anexo B).

5. ANÁLISIS DEL PROCESO DE SOLICITUD DE SERVICIO PRESTADO AL PERSONAL TEMPORAL.

5.1. MAPEO DEL PROCESO

En el gráfico # 7 se describe de manera general el proceso que se sigue entre la solicitud de un servicio y la respuesta a la solicitud del servicio prestado al personal temporal por la Regional de Gestión Humana Norte.

Gráfico # 7: Proceso General de solicitud de servicio en el departamento de Gestión Humana Norte Seccional Cartagena



Fuente. Elaborada por autores del proyecto,

A continuación se describen los procedimientos de los servicios solicitados por el personal temporal a Regional del Gestión Humana Norte que mas presentaron quejas como se mostró en la tabla # 8.

❖ PROCEDIMIENTO DE INSCRIPCIÓN DE FAMILIARES

Tienen derecho a la inscripción:

- Esposa (o) o compañera (o) permanente.
- Todos los hijos solteros menores de dieciocho (18) años.
- Todos los hijos solteros mayores de dieciocho (18) años que estén cursando estudios de tiempo completo o que padezcan cualquier invalidez que les impida trabajar.

Padres de los trabajadores o de los jubilados que cumplan con los requisitos exigidos por la Empresa.

Para los familiares inscritos de los trabajadores directivos con contrato a término fijo menor a un (1) año y familiares de trabajadores acogidos a la Convención Colectiva con contrato a término fijo serán atendidos por una EPS, con la cual la empresa tenga este convenio.

Los hijos mayores de 18 años que tengan derecho al servicio de salud deben ratificar la inscripción cada seis (6) meses en marzo y septiembre respectivamente.

Si solamente se solicita la inscripción de un padre y no son separados se consideran como una unidad, es decir, deben adjuntar toda la documentación de ambos padres.

Para acceder a la inscripción se debe:

- Radicar toda la documentación vía presencial, correo interno o postal en la Central de Servicios al Personal.
- Si la radicación es presencial debe diligenciar el formato (Ver anexo C) de foto y firma con el encargado del proceso en la Central de servicios al personal.
- Si los documentos son enviados por correo, se debe enviar adicional a los requisitos una hoja con los siguientes datos:
 - **Nombre Completo**
 - **Registro**
 - **N° Historia clínica**

- **Parentesco**
Firma

❖ **PROCEDIMIENTO DE SOLICITUD DE CERTIFICADO LABORAL:**

Estas certificaciones (Ver anexo D) son arrojadas directamente por el sistema y confirman diferentes datos salariales actuales del trabajador de ECOPETROL S.A.

Los tipos de certificaciones salariales que puede solicitar son:

- Certificado Salario Básico.
- Certificado Salario Promedio.
- Certificado Salarial de Cargo.
- Certificado de Salario más Prestaciones (sólo para trabajadores con contrato a término indefinido).
- Certificado Salario Integral (sólo para trabajadores con salario integral).
- Certificado de beneficio de salud.
- Certificado de beneficio de salud de familiares (excepto trabajadores con contrato temporal a término fijo menor a un año).

La solicitud debe hacerse vía presencial por parte del trabajador o terceros autorizados (Bogotá), o vía Correo electrónico o fax.

❖ **DOTACIÓN:**

Para acceder a la dotación los trabajadores temporales deben:

- Deben tener 90 días de contrato de trabajo.
- Se deben dirigir a la oficina de temporales y solicitar la impresión de la boleta de dotación (Anexo E).
- Si cumple con los requisitos reglamentarios se les entrega la boleta (Ver anexo E).
- Se deben dirigir a la bodega para reclamar la dotación.

❖ **FINIQUITOS (RECIBOS DE PAGO):**

Son entregados al personal de nomina, quien se encarga de distribuirlo por área, para el caso de personal indefinido y los temporales a termino fijo superior a un año.

Para el caso de los temporales de parada, se envían a la oficina de temporales, donde ellos deben recogerlos personalmente. (Anexo F)

❖ **SOLICITUD DE RETIRO PARCIAL DE CESANTÍAS DEL FONDO NACIONAL DEL AHORRO.**

Para solicitar este trámite es indispensable diligenciar el formato de solicitud para retiro de cesantías del Fondo Nacional del Ahorro y anexar la documentación respectiva según el caso de retiro (Anexo G):

- Retiro definitivo.
- Retiro definitivo afiliados fallecidos.
- Retiro parcial para compra de vivienda o lote para edificar.
- Retiro parcial para construcción de vivienda.
- Retiro parcial para mejora de vivienda.
- Retiro parcial para liberación de gravamen hipotecario.
- Retiro parcial amortización de la obligación contraída con el Fondo Nacional del Ahorro.
- Retiro de cesantías para educación

❖ **SUBSIDIO FAMILIAR:**

La empresa reconocerá y pagará el subsidio familiar en dinero a las personas que tengan derecho y que estén a cargo de los trabajadores. Para poder solicitar este

subsidio se debe probar en todos los casos la dependencia económica de las personas que dan derecho al mismo, como son:

- Hijos legítimos, naturales, adoptivos, hijastros y hermanos huérfanos de padre, menores de 12 años.
- Hijos legítimos, naturales, adoptivos, hijastros y hermanos huérfanos de padre, de 12 a 18 años que estén estudiando en establecimientos docentes debidamente aprobados, con la intensidad mínima horaria de 4 horas diarias o 80 mensuales.
- Cuando el familiar que recibe el subsidio sobrepase la edad de 19 años cumplidos no tendrá derecho a la prestación del subsidio familiar.
- Padres mayores de 60 años, siempre y cuando ninguno de los dos reciba salario, renta o pensión alguna. El trabajador es responsable de informar a la empresa cuando los padres cumplan esta edad para tener derecho al beneficio.
- Los padres, hijos y hermanos huérfanos de padre que sean inválidos o con capacidad física disminuida (50%) que les impida trabajar, causarán doble cuota de subsidio familiar, sin limitación en razón de su edad. El trabajador beneficiario deberá demostrar que las personas conviven con él. La calificación de la invalidez se determinará de acuerdo con el "Manual único para la calificación de la invalidez" contenido en el Decreto número 917 de 1999.

Para acceder al subsidio familiar se debe diligenciar el formato de solicitud de inscripción al subsidio familiar (Ver anexo H).

5.2. ESTRATIFICACIÓN DE DATOS

Teniendo en cuenta el resultado obtenido luego del Diagnóstico de la situación y conociendo los procedimientos que se siguen para la prestación de servicios al personal temporal en la Regional de Gestión Humana Norte, se procede con la búsqueda de las causas que ocasionan quejas en los servicios prestados por la regional, en este punto se describen las causas de quejas en:

- Inscripción y ratificación de familiares
- Certificado laboral
- Dotación
- Finiquitos (Recibos de pago)
- Retiro de cesantías
- Subsidio familiar.

Ya que como se muestra en la tabla # 7, estos son los servicios que presentan el 80% de las quejas presentadas por el personal temporal

Teniendo en cuenta las causas mencionadas anteriormente, se procedió a formar dos grupos de trabajo para buscar las causas internas que ocasionan el problema.

Cada grupo estuvo integrado por:

- 1 Técnico encargado de la oficina de temporales
- 1 Trabajador temporal
- 1 estudiante en práctica (Ingeniería industrial).

En cada equipo de trabajo, mediante el uso de la tormenta de ideas, se buscaron las posibles causas internas que ocasionan las quejas.

Luego de analizar el problema, y teniendo en cuenta las quejas recibidas durante el año 2006, se concluye que, las causas por las cuales los clientes se quejan en cada uno de estos servicios son:

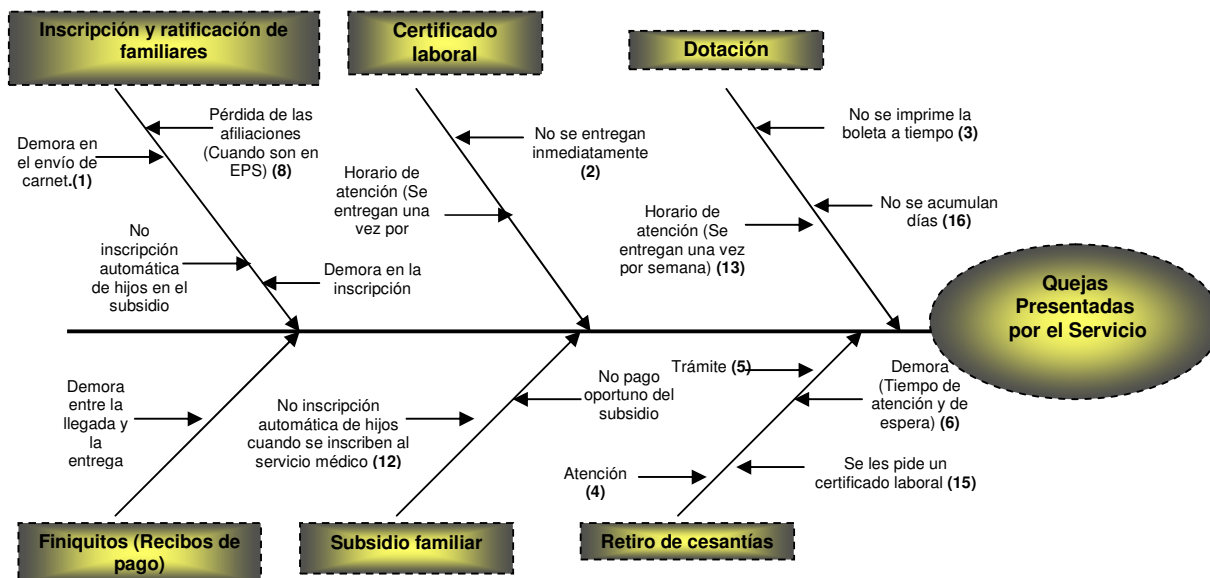
- **Inscripción y ratificación de familiares**
 - Demora en la inscripción

- Pérdida de las afiliaciones (Cuando son en EPS)
- Demora en el envío de carnets.
- No inscripción automática de hijos en el subsidio familiar
- **Certificado laboral**
 - No se entregan inmediatamente
 - Horario de atención (Se entregan una vez por semana)
- **Dotación**
 - No se imprime la boleta a tiempo
 - No se acumulan días
 - Horario de atención (Se entregan una vez por semana).

- **Finiquitos (Recibos de pago)**
 - Demora entre la llegada y la entrega
- **Retiro de cesantías**
 - Trámite
 - Demora (Tiempo de atención y de espera)
 - Atención
 - Se les pide un certificado laboral
- **Subsidio familiar.**
 - No pago oportuno del subsidio
 - No inscripción automática de hijos cuando se inscriben al servicio
 - médico.

Los resultados obtenidos anteriormente se grafican en un diagrama de Ishikawa, (Ver gráfica # 8)

**GRAFICO # 8. DIAGRAMAS ISHIKAWA
CAUSAS DE LAS QUEJAS PRESENTADAS POR EL SERVICIO**



Fuente. Elaborada por autores del proyecto

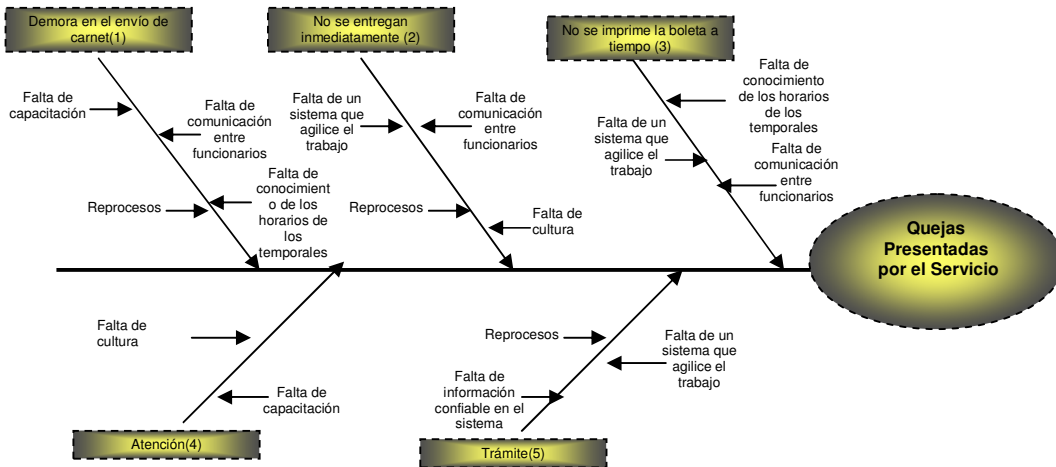
5.3. BUSQUEDA DE CAUSAS QUE ORIGINAN QUEJAS EN LOS SERVICIOS PRESTADOS POR LA REGIONAL.

Para lograr determinar, que hechos ocurridos dentro de la Regional conllevan a la generación de quejas por el servicio prestado al personal temporal, Se procede a buscar las causas raíces.

Teniendo en cuenta las causas obtenidas en el punto anterior se realiza un diagrama de ishikawa (ver grafico # 9), donde se representan las causas internas de las causas de las quejas presentadas por el servicio prestado al personal temporal en la Regional de Gestión Humana Norte, es decir, las causas raíces.

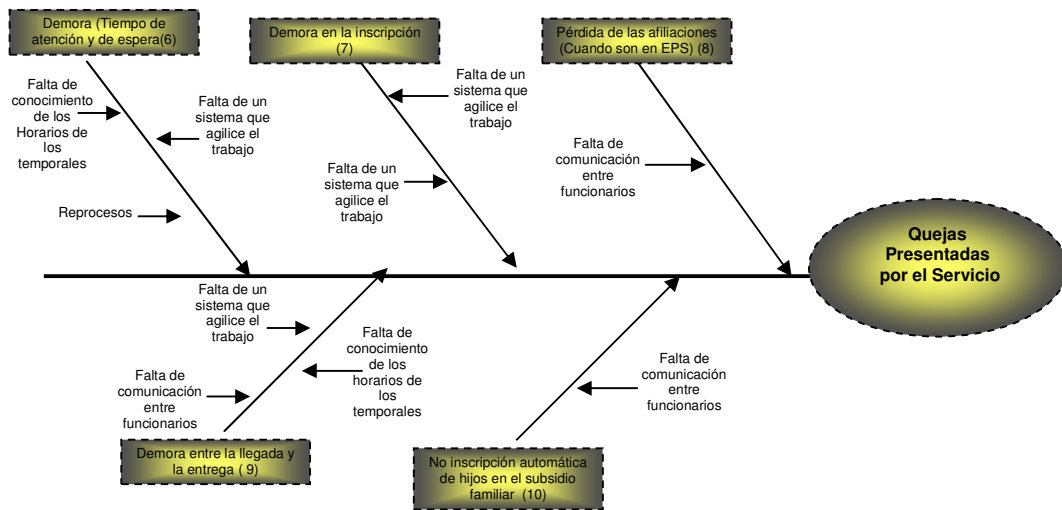
GRAFICO # 9

CAUSAS INTERNAS DE LAS QUEJAS



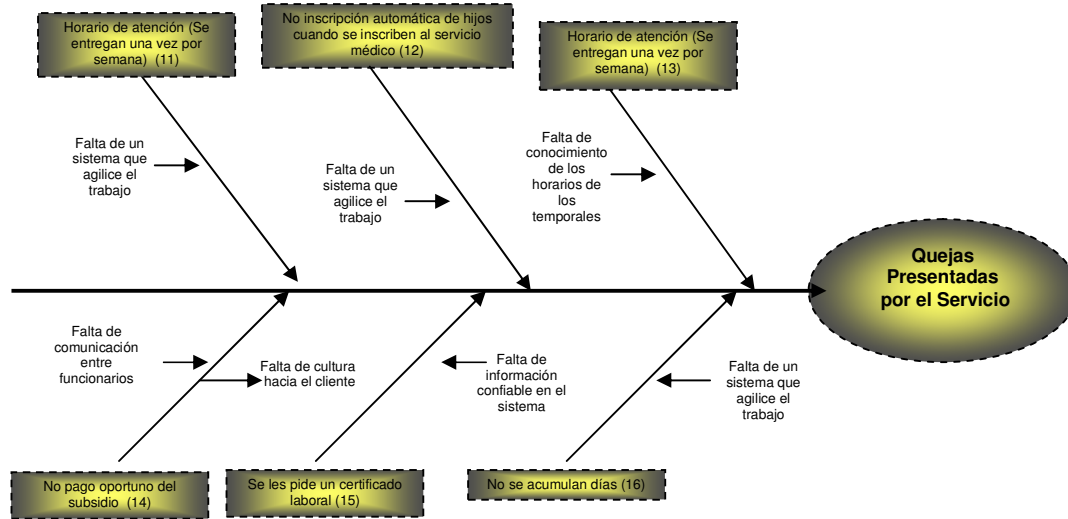
Fuente. Elaborada por autores del proyecto

CAUSAS INTERNAS DE LAS QUEJAS



Fuente. Elaborada por autores del proyecto

CAUSAS INTERNAS DE LAS QUEJAS



Fuente. Elaborada por autores del proyecto

Realizando un análisis de los diagramas de ishikawa , presentados en la gráfica # 9, podemos concluir que las quejas presentadas por el servicio prestado al personal temporal en la Regional de Gestión Humana Norte se originan por:

- Falta de capacitación de los funcionarios
- Falta de conocimiento de los horarios de trabajo del personal temporal
- Falta de información confiable en los sistemas
- Falta de un sistema que minimice el tiempo de respuesta
- Reproceso
- Falta de una cultura con enfoque hacia el cliente
- Falta de comunicación entre funcionarios

6. ESTABLECIMIENTO DE CORRELACIÓN DE CAUSAS Y DETERMINACIÓN DE LA CAUSA RAIZ.

Luego de encontrar las causas que originan las quejas por el servicio prestado al personal temporal por la Regional de Gestión Humana, en la Refinería de Cartagena-Ecopetrol S. A., como se muestra en el gráfico # 9. Se procede a estudiar el tipo de causa, para determinar cual o cuales, son la raíz del problema, para ello como primera medida se listan las causas (Ver tabla # 9):

TABLA # 9. Causas de las Quejas en el Servicio de la RGHN

Nº	Causas de las quejas en el servicio de la Regional de Gestión Humana Norte
1	Falta de capacitación de los funcionarios
2	Falta de conocimiento de los horarios de trabajo del personal temporal
3	Falta de información confiable en los sistemas
4	Falta de un sistema que minimice el tiempo de respuesta
5	Reproceso
6	Falta de una cultura con enfoque hacia el cliente
7	Falta de comunicación entre funcionarios

Fuente. Elaborada por autores del proyecto

Luego a través del uso de la MATRIZ DE CAUSALIDAD se halla la correlación entre cada una de las causas (ver tabla # 10).

Teniendo en cuenta los datos obtenidos en la tabla # 10, se representan gráficamente, con el fin de determinar la causa o causas raíces. (Ver gráfica # 9)

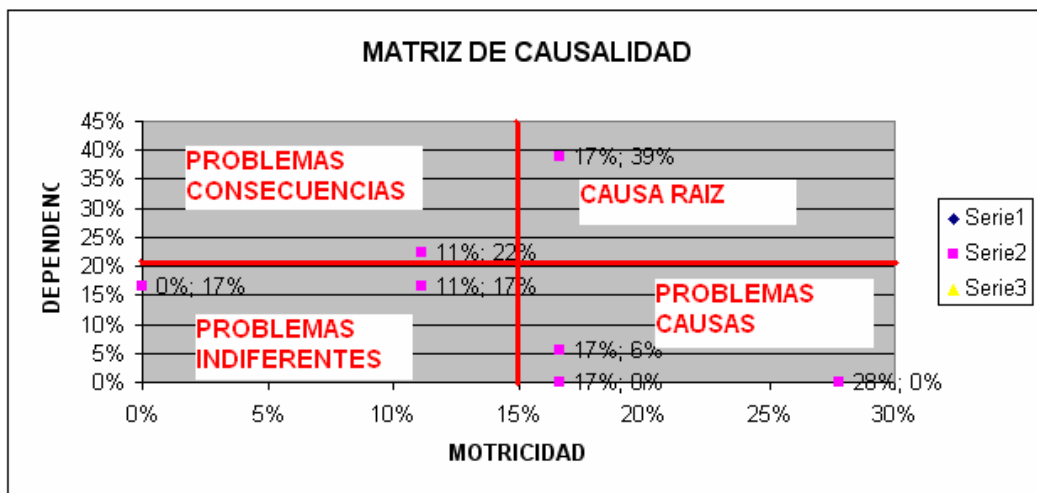
TABLA # 10. MATRIZ DE CAUSALIDAD

MATRIZ DE CAUSALIDAD											
DEPENDENCIA	PROBLEMA								X		Y
		1	2	3	4	5	6	7	Total	%	%
	1	1	0	2	0	2	1	0	5	28%	0%
	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0%	17%
	3	0	0	1	0	2	0	0	2	11%	22%
	4	0	0	1	1	2	0	0	3	17%	0%
	5	0	0	1	0	1	0	2	3	17%	39%
	6	0	2	0	0	0	1	3	3	17%	6%
	7	0	1	0	0	1	0	2	2	11%	17%
	Total	0	3	4	0	7	1	3	18	100%	
MOTRICIDAD											

0	Sin relación
1	Relacionado
2	Totalmente relacionado

Fuente. Elaborada por autores del proyecto

GRAFICO # 10. MATRIZ DE CAUSALIDAD



Fuente. Elaborada por autores del proyecto

Este proceso de correlación de las causas, tiene como objetivo principal, clasificar las causas, de acuerdo con la influencia que tengan sobre el problema.

Como se ve en la gráfica # 9, los problemas se clasifican en:

- **Problema consecuencias:** Son aquellos que se presentan como consecuencia de la causa raíz, teniendo en cuenta el gráfico anterior, solo hay un problema consecuencia que es:
 - **Falta de información confiable en los sistemas**
- **Problemas indiferentes:** No tienen relevancia sobre el problema, dentro de estos problemas tenemos:
 - **Falta de conocimiento de lo horarios de trabajo del personal temporal**
 - **Falta de comunicación entre los funcionarios**
- **Problemas críticos:** Causa Raíz, este problema es:
 - **Reprocesos**
- **Problemas causas:** Son los que contribuye con la causa raíz, dentro de estos problemas tenemos:
 - **Falta de capacitación de los funcionarios**
 - **Falta de un sistema que minimice el tiempo de respuesta**
 - **Falta de una cultura de enfoque hacia el cliente.**

7. Tabla # 11. PLAN DETALLADO DE ACTIVIDADES

PLAN DETALLADO DE ACTIVIDADES			
META	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESULTADOS
"Disminuir el 28% de satisfacción regular que genera el 48% de las quejas por el servicio que presta la Regional de Gestión Humana Norte en un período que no exceda los 180 días"	<ul style="list-style-type: none"> Realizar el diagnóstico de la situación actual, apoyado en hechos y datos del Departamento de Gestión Humana Norte Seccional Cartagena utilizando para ello el Diagrama de Pareto 	<ul style="list-style-type: none"> Recopilación de la información. Tabulación de las quejas años 2004, 2005 y 2006. Tabulación de los resultados de la encuesta de servicios aplicada al personal temporal año 2006. Análisis de hechos y datos por medio del diagrama de Pareto. 	<ul style="list-style-type: none"> la Regional de Gestión Humana Norte atendió el año de 2006, 11327 solicitudes de servicios prestados a sus clientes. En el año 2006, Regional de Gestión Humana Norte recibió un total de 229 quejas por el servicio que presta a sus clientes. El 48% de las quejas recibidas durante el año 2006, fueron presentadas por los clientes temporales. Entre el año 2004 y 2006 se presentó un incremento de un 22% a un 40%. el 24% de las quejas presentadas por el personal temporal fueron causadas por el servicio de inscripción de familiares. los clientes temporales de la RGHN, presentan un 30% de insatisfacción la causa raíz del problema son los reprocesos ocasionados por la falta de capacitación de los funcionarios, falta de un sistema que minimice el tiempo de respuesta y falta de una cultura con enfoque hacia el cliente.
	<ul style="list-style-type: none"> Describir los hechos que conducen a la generación de quejas del personal temporal, mediante el uso de herramientas para recabar información utilizando encuestas de opinión y tormenta de ideas. 	<ul style="list-style-type: none"> Identificación del problema Definición de la meta. Establecimiento del ítem de control. Implementación de gestión a la vista. Análisis de el proceso de solicitud del servicio prestado al personal temporal . listar las causas del problema. 	
	<ul style="list-style-type: none"> Encontrar la causa raíz que generan las quejas del personal temporal, presentados al departamento de Gestión humana, a través de la aplicación del diagrama de Ishikawa. 	<ul style="list-style-type: none"> Búsqueda de las causas que originan las quejas. Establecimiento de la correlación de causas. Identificación de problemas críticos. 	
	<ul style="list-style-type: none"> Describir el proceso para llevar a cabo las actividades que se realizaron en la investigación del departamento de Gestión Humana Norte Seccional Cartagena, de modo que se presente un plan detallado de las actividades realizadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Diseño de un plan detallado de actividades. 	
	<ul style="list-style-type: none"> Establecer un plan de mejora que permita eliminar la causa raíz detectada, mediante el uso de la herramienta 5 W – 1 H. 	<ul style="list-style-type: none"> Establecimiento de contramedidas. Diseño de plan de acción. 	

Fuente. Elaborada por autores del proyecto.

8. ESTABLECIMIENTO DEL PLAN DE ACCIÓN

8.1. ESTABLECIMIENTO DE CONTRAMEDIDAS

La estrategia para tratar de solucionar el problema, se diseñará con base en los resultados del análisis de las causas, con el fin de contribuir con la eliminación de la causa raíz, para esto se tuvo en cuenta la opinión de las personas encargadas de la oficina de temporales.

8.2. PLAN DE MEJORA

Se diseñará un plan de acción como contramedida, basado en la herramienta 5W-1H, con el fin de eliminar la causa raíz, teniendo en cuenta la meta que se planteó anteriormente, y los problemas causa.

- **Falta de capacitación de los funcionarios**

Tabla #12: Plan de acción para capacitación de los funcionarios

PLAN DE ACCIÓN					
META: Disminuir el 28% de satisfacción regular que genera el 75% de las quejas por el servicio que presta la Regional de Gestión Humana Norte en un período que no exceda los 180 días.					
WHAT – QUE	WHO- QUIÉN	WHEN - CUANDO	WHY - POR QUE	WHERE - DONDE	HOW - COMO
Se debe crear un plan de capacitación para los funcionarios en las áreas en las que presentan falencias	El área de Desarrollo organizacional, que se encarga de programar las capacitaciones	07/05/2007	Porque es necesario que cada funcionario conozca a fondo sus funciones para evitar reprocesos	Dentro de la refinería, en uno de los salones de capacitación	Primero se debe consultar cuales son los temas en los cuales los funcionarios tiene debilidades para luego diseñar el plan de capacitación

Fuente. Elaborada por autores del proyecto.

- Falta de un sistema que minimice el tiempo de respuesta

Tabla #13. Plan de acción de implementación de sistema de información

PLAN DE ACCIÓN					
META: Disminuir el 28% de satisfacción regular que genera el 75% de las quejas por el servicio que presta la Regional de Gestión Humana Norte en un período que no exceda los 180 días.					
WHAT – QUE	WHO- QUIÉN	WHEN - CUANDO	WHY - POR QUE	WHERE - DONDE	HOW - COMO
Implementar un nuevo sistema de información, que garantice la disminución de los tiempos de ejecución de las actividades propias de la Regional	La Dirección de relaciones laborales y desarrollo	04/06/2007	Porque es necesario disminuir el tiempo operativo, y aumentar el tiempo de atención y servicio al cliente, para garantizar la satisfacción del mismo	En la Regional De Gestión Humana Norte	Primero se debe realizar un proyecto de depuración de datos, que garantice la veracidad de la información en el sistema actual, luego capacitar al personal en el nuevo sistema, finalmente implementarlo.

Fuente. Elaborada por autores del proyecto

- Falta de una cultura de enfoque hacia el cliente.

Tabla #14: Plan de acción para la implementación de la cultura con enfoque hacia el cliente

PLAN DE ACCIÓN					
META: Disminuir el 28% de satisfacción regular que genera el 75% de las quejas por el servicio que presta la Regional de Gestión Humana Norte en un período que no exceda los 180 días					
WHAT - QUE	WHO- QUIÉN	WHEN – CUANDO	WHY - POR QUE	WHERE - DONDE	HOW – COMO
Se deben realizar talleres de enfoque hacia el cliente y clima organizacional, para que los funcionarios de la regional vayan creando una cultura del servicio al cliente	El profesional de clima organizacional	28/05/2007	Porque es necesario que los funcionarios cambien el enfoque operativo y se mejore el servicio al cliente, para garantizar la disminución de quejas.	En el lugar que disponga la Regional para este taller	Teniendo en cuenta las sugerencia que hacen los clientes, acerca de cómo le gustaría que fuera el servicio para diseñar los talleres de enfoque hacia el cliente y clima organizacional.

Fuente. Elaborada por autores del proyecto

9. CONCLUSIONES

Con la realización del presente trabajo pudimos concluir que:

- La Regional de Gestión Humana Norte atendió el año de 2006, 11327 solicitudes de servicios prestados a sus clientes.
- En el año 2006, Regional de Gestión Humana Norte recibió un total de 229 quejas por el servicio que presta a sus clientes.
- El 48% de las quejas recibidas durante el año 2006, fueron presentadas por los clientes temporales.
- Entre el año 2004 y 2006 se presentó un incremento de un 22% a un 40%.
- El 24% de las quejas presentadas por el personal temporal fueron causadas por el servicio de inscripción de familiares.
- Los clientes temporales de la RGHN, presentan un 30% de insatisfacción.
- La causa raíz del problema son los reprocesos ocasionados por la falta de capacitación de los funcionarios, falta de un sistema que minimice el tiempo de respuesta y falta de una cultura con enfoque hacia el cliente.

RECOMENDACIONES

Las siguientes recomendaciones van dirigidas a la Regional de Gestión Humana Norte, con el fin de mejorar el desempeño del departamento y las relaciones con sus clientes:

- Desarrollar un programa de capacitaciones a los funcionarios de la regional, con el fin de brindarles bases para mejorar la prestación del servicio, para lograr el aumento de la satisfacción del cliente.
- Crear estrategias para la mejora del clima laboral, para garantizar la armonía dentro del lugar de trabajo, logrando así el aumento de la productividad y la moral de los empleados, trayendo grandes beneficios para la Regional, representados en la calidad en los procesos y servicios.
- Crear una cultura enfocada hacia el cliente, con el fin de desaparecer las barreras entre la atención prestada a los distintos tipos de clientes, para lograr armonía entre los funcionarios y las personas que solicitan el servicio para conseguir la disminución de las quejas.

BIBLIOGRAFÍA

- **GAZABON ARRIETA**, Fabián. Gestión de la productividad,. Minor logística y productividad 2005, Sesión # 2
- **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR**. Manual para elaboración, presentación y evaluación de propuesta de trabajo de grado 2005. Cartagena
- **GEORGE ECKES**, El Six Sigma Para Todos. Editorial Norma. 2004, Bogotá Colombia, Pág.68, 69, 80, 99, 100, 103, 107,110.
- **DIRECCION DE RELACIONES LABORALES ECOPETROL S.A.** Manual estrategia de datos e instructivo de calidad 2006. Bogotá D.C.
- **DIRECCION DE RELACIONES LABORALES ECOPETROL S.A.** Manual de sistema de personal versión ST- 3.0. 2000. Bogotá D.C.
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/diagcausefec.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/diagramapareto.htm>
- <http://iris/contenido.aspx?catID=278&conID=38339>
- <http://www.aiteco.com/pareto.htm>
- <http://www.aiteco.com/tormenta.htm>
- <http://www.monografias.com/trabajos11/sercli/sercli.shtml>
- <http://www.geocities.com/wallstreet/Exchange/9158/5w1h.htm>
- <http://iris/contenido.aspx?catID=278&conID=38339>

ANEXOS

Anexo A. Formato único de quejas y reclamos

26 de Abril de 2007



Contáctenos

Preguntas Frecuentes

Gobierno Corporativo

Ingreso de usua

Mapa del Sitio

Acceso rápido a ...



Líder en Colombia

Quiénes Somos

Productos y Servicios

Oportunidades de negocios

Responsabilidad Social

En

Atención de Servicios de Personal

Por favor diligencie este formulario para compartir sus solicitudes, quejas, sugerencias y felicitaciones. Tenga en cuenta el número de seguimiento y la clave que le asigna el sistema para consultar el estado de su requerimiento.

* Nombre:

Registro: Escriba el registro completo y sin guiones de separación. Ej. 0228396

* **Documento de identidad:** Escriba el número del documento sin puntos o guiones de separación (cédula, tarjeta de identidad)

Correo electrónico:

Teléfono:

* **Dirección de residencia:**

* **Ciudad de residencia:**

* **Radicación de servicio:** Seleccione la localidad en donde tiene radicado los servicios.

----Seleccionar----

* **Tipo de contacto:** Usted desea expresarnos su

----Seleccionar----

* **Ciudad de atención:** Seleccione la ciudad en donde ocurrió el hecho.

----Seleccionar----

* **Tipo de servicio:** Seleccione el servicio en el que fue atendido


----Seleccionar----


* **Fecha:** Indique cuándo ocurrió el hecho

Seleccione...


* **Comentario:** Escriba aquí brevemente su mensaje.

Anexo B. Encuesta de servicios

26 de Abril de 2007  Inicio | [Contáctenos](#) | [Preguntas Frecuentes](#) | [Gobierno Corporativo](#) | [Ingreso de usua](#)

 **Líder en Colombia**

[Quiénes Somos](#) | [Productos y Servicios](#) | [Oportunidades de negocios](#) | [Responsabilidad Social](#) | [En](#)

[Mapa del Sitio](#)  Acceso rápido a ...

Encuesta UGH - Servicios al Personal

La DIRECCION DE RELACIONES LABORALES Y DESARROLLO está comprometida con la satisfacción de sus clientes, por esta razón, su opinión es muy importante para nosotros. Por favor diligencie el siguiente formulario.

Datos básicos

* **Tipo de Cliente:**

Lugar de Atención: Seleccione la localidad donde fué atendido

* **Tipo de Servicio:** Seleccione el servicio que desea calificar.

Otros servicios: Si seleccionó "otros" por favor especifique aquí cuál.

Cuestionario

* **1.:** La atención que recibió por parte del personal fue:

2.: El tiempo de atención para el trámite de su solicitud fue:

3.: El tiempo de respuesta para el trámite de su solicitud fue:

4.: La orientación o asesoría recibida sobre el servicio fue

5.: La calidad de la respuesta al servicio solicitado fue:

6.: Sus sugerencias son escuchadas de manera

Comentarios: Si desea agregar un comentario o sugerencia, por favor use este espacio



Anexo C. Formato de inscripción y ratificación de familiares

Anexo D. Certificado laboral

ECOPETROL S.A.
Regional de Gestion Humana Norte



A QUIEN PUEDA INTERESAR

CERTIFICAMOS

Que el (la) Señor (a) ANTONIO C. RAMOS GUARDO.- REG. 4-3302
identificado (a) con la Cédula de Ciudadanía No.73114935 prestó sus
servicios a esta Empresa desde el día 29 noviembre 2006 hasta el día 5
diciembre 2006 fecha en que terminó su contrato.

Desempeñaba el cargo de METALMECANICO A1 y devengaba un salario
básico diario de \$3',881.00

A la fecha lleva un tiempo total discontinuo de 1 años 5 meses 17 días

Carmela Franco Catalán
4-8413-00

Carmela Franco Catalán
Asistente Gestión Humana

Cartagena, 6 de Diciembre 2006



Zona Industrial de Mamonal Km 10 - Teléfonos 095 6682736 6682716 Cartagena - Colombia

Anexo E. Boleta de dotación



ECOPETROL SA
GERENCIA DE REFINERIA

02/05/07 03 22 17 p.m

Numero de Boleta 8742

Cargo Contable. _____

Hago constar que he recibido el equipo aquí descrito en buen estado. Si se pierde, autorizo a la empresa para descontar de mi sueldo el valor de estos elementos bajo mi cuidado

- (*) Un Casco de Seguridad
- Dos Pantolones
- Dos Camisas
- Un Par de Gafas de Seguridad
- (*) Un Par de Botas de Seguridad

Nombre del Trabajador: FELIX ALBERTO CONTRERAS T

Especialidad METALMECANICO B3

Ficho 4-7190

Firma

(*) Se entregaran solo si se demuestra deterioro de las anteriores

Entregado por _____ Firma Autorizada _____

Ficho _____ Ficho _____

Fecha de Entega: _____

Anexo F. Finiquito



**RECIBO DE PAGO DE SALARIOS Y/O
PRESTACIONES SOCIALES LEGALES Y
EXTRALEGALES Y/O BENEFICIOS**



REGISTRO 49518	NOMBRE YULISKA REINEMER CARRASCAL		239
DIST. CAR	DEPENDENCIA 100438	BANCO 071300100	FECHA 2007/03/15
SALARIO BASICO / SALARIO INTEGRAL			\$\$\$1,183,000

GANANCIAS			DEDUCCIONES		SALDO DEUDA
DESCRIPCIÓN	HORAS	VALOR	DESCRIPCIÓN	VALOR	
TIEMPO REGULAR	120.0	591,500	FDD SOLID SALU	2,500	
PRIMA HABITACI	120.0	169,500	APORTE PENSION	29,500	
TRANS. CAR.DIR	120.0	9	CASINO DIRECTI	450	
ALM/DIR/NO.INC	120.0	83,500			
TOTALES				32,450	
NETO A PAGAR					\$812,059

OBSERVACIONES

A PARTIR DE LA FECHA, EN SU RECIBO DE NOMINA, ENCONTRARA EL TOTAL DEL PLAN EDUCACIONAL Y LA LEGALIZACION DE LOS ANTICIPOS

ECOPETROL S A		RECIBO DE PAGO DE SALARIOS Y/O PRESTACIONES SOCIALES LEGALES Y EXTRALEGALES Y/O BENEFICIOS	
NOMBRE	YULISKA REINEMER CARRASCAL	DISTRITO	REFINERIA DE CARTAGENA
REGISTRO	49518	FECHA	2007/03/15
CEDULA	32,935,804	BANCO	071300100-6782535030
FIRMA C C		NETO A PAGAR	\$812,059
BANCOLOMBIA-CARTAGENBANCOLOMBIA			
<small>RECIBO DE ECOPETROL S A EL VALOR DEL SALARIO PRESTACIONES SOCIALES LEGALES Y EXTRALEGALES Y/O BENEFICIOS CORRESPONDIENTE AL PERIODO QUE TERMINA EN LA FECHA INDICADA Y QUE INCLUYE TODOS LOS CONCEPTOS DE PAGO DETALLADOS EN EL PRESENTE</small>			

Anexo G. Formato de fondo nacional del ahorro

Anexo H. Formato de solicitud de subsidio familiar.



CENTRAL DE SERVICIOS AL PERSONAL
FORMATO DE SOLICITUD SUBSIDIO FAMILIAR

UGP-RP-08

No Radicado _____

Fecha de elaboración DIA MES AÑO

NOMBRE DEL TRABAJADOR.	REGISTRO	DEPENDENCIA	EXTENSIÓN
------------------------	----------	-------------	-----------

COR — DRL — DRI — DCI — VEX — VPR — VRP — VIT — VFA — VSM — ICP —

FAMILIARES SUBSIDIO FAMILIAR				DILIGENCIADO CES
NOMBRE FAMILIAR	PARENTESCO	FECHA DE NACIMIENTO	No HISTORIA CLINICA	FECHA VENCIMIENTO SUBSIDIO

OBSERVACIONES

Recuerde

Para tener derecho a este subsidio deben probar en todos los casos la dependencia economica de los beneficiarios a cargo del trabajador

Se benefician de este subsidio Hijos, hijastros y hermanos huérfanos de padre, menores de 12 años
 Hijos, hijastros y hermanos huérfanos de padre, de 12 a 18 años que esten estudiando en establecimientos docentes debidamente aprobados
 Padres mayores de 60 años, siempre que ninguno de los dos reciba salario, renta o pensión alguna
 Los padres, hijos y hermanos huérfanos de padre que sean invalidos o con capacidad fisica disminuida que les impida trabajar, causaran doble cuota de subsidio familiar, sin limitacion en razón de su edad. El trabajador beneficiario debera demostrar que las personas conviven con el. La calificación de la invalidez se determinara de acuerdo al "Manual unico para la calificación de la invalidez" contenido en el Decreto numero 917 de 1999
 Al cumplir 19 años termina el derecho a esta prestacion, aún cuando se encuentre estudiando

Declaro que mi familiar(es) inscrito(s) depende(n) económicamente de mi y no tiene(n) ningún ingreso salarial.
 Declaro que esta informacion es verdadera y que puede ser comprobada por la empresa en el momento en que lo considere conveniente

FIRMA QUIEN AUTORIZA
 Nombre
 Registro
 Cargo.

FIRMA TRABAJADOR