

Plan de incentivos para la empresa CENIT S.A

Informe Final Consultoría Empresarial

Contrato: 20240212051303

Javier Domingo Rugeles Téllez

Estudiante

Mg. Juan Carlos Osma Rozo

Director Del Proyecto

Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano

Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad.

Escuela de Estudios en Psicología, Talento Humano y Sociedad

Programa Maestría en septiembre de 2024

Tabla De Contenido

TABLA DE CONTENIDO.....	2
RESUMEN EJECUTIVO	6
PLAN DE INCENTIVOS PARA LA EMPRESA CENIT S.A	9
INTRODUCCIÓN	9
FASE FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	10
CONTEXTO EMPRESARIAL	11
ANTECEDENTES DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	12
IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	12
FASE PLANEACIÓN	14
Justificación	14
ALCANCE DEL PROYECTO.....	17
Marco de Referencia	19
Metodología de la Consultoría.....	24
FASE IMPLEMENTACIÓN Y MONITOREO DE LAS ESTRATEGIAS	1
Desarrollo del Plan de Trabajo	1
Seguimiento Gerencial.....	2
Monitoreo: Matriz Marco Lógico	2
FASE CIERRE Y CONCLUSIONES	9



Productos Finales	9
Lecciones Aprendidas	11
Recomendaciones para la Gerencia	13
REFERENCIAS.....	16
Datos de Registro de Consultores del proyecto	21



Lista de Tablas

Tabla 1. Alcance del proyecto	18
Tabla 2. Marco normativo.....	0
Tabla 3. Matriz RACI del proyecto	29
Tabla 4. Matriz Marco Lógico	2
Tabla 5. Descripción de Productos de la Consultoría	10



Lista de Ilustraciones

<i>Ilustración 1. Árbol de problemas</i>	<i>13</i>
<i>Ilustración 2. Árbol de objetivos</i>	<i>17</i>
<i>Ilustración 3. Estructura Organizacional</i>	<i>26</i>
<i>Ilustración 4. Plan de trabajo</i>	<i>1</i>



Resumen Ejecutivo

El informe que se presenta a continuación corresponde al desarrollo de la consultoría adelantada en la empresa CENIT transporte y Logística de hidrocarburos, Consultoría enfocada en el plan de incentivos de CENIT y de la cual se abordó durante su desarrollo varios pasos para la consolidación de las mejores prácticas necesarias que harán de un excelente estímulo para que cada trabajador desarrolle y demuestre todos los potenciales agradecidos por el buen manejo de sus condiciones laborales y las excelentes condiciones con los que se contarán dentro de ella . Para abordar este objetivo, se estableció un alcance que involucra como primera medida, la aplicación de una matriz FODA para identificar y analizar a fondo las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas asociadas al funcionamiento de las operaciones dentro de la oficina de talento humano, seguido por un trabajo de campo llevado a cabo mediante la aplicación de una entrevista semiestructurada al personal para obtener sus perspectivas y opiniones directas, y por último un análisis detallado para identificar elementos clave que surgen de las fases anteriores, logrando estructurar con ello que el plan de incentivos sea el más acorde al bienestar de cada trabajador.

La empresa se va a comprometer en robustecer cada año este plan de incentivos, evitando la insatisfacción y desmotivación entre los trabajadores, pero como todo sistema se necesitó revisar y así poder dar las recomendaciones necesarias para que el área de talento humano encuentre siempre el punto de equilibrio entre la vida laboral y familiar de cada trabajador. La retención del talento humano contribuye al crecimiento sostenible de la organización garantizando cada operación y junto con ello la satisfacción del cliente. Estos resultados están respaldados por prácticas efectivas observadas durante la consultoría, como la disponibilidad

oportuna de información relevante y la colaboración cercana con equipos internos. Además, se destaca el papel crucial de los líderes clave en la consultoría y el aprendizaje mutuo como un resultado valioso del proceso. Todo el desarrollo de la consultoría se materializó de manera presencial gracias a la buena participación de parte de la administración y del grupo de talento humano que estuvieron presentes durante todo su desarrollo e hicieron que las etapas realizadas sentarían bases sólidas para la optimización del área de talento humano y conducirán a mejoras significativas en la organización.

Palabras clave: consultoría, compensación, satisfacción laboral, talento humano, sostenibilidad.

Abstract

The report presented below corresponds to the development of the consultancy carried out at the company CENIT Transport and Hydrocarbon Logistics, a consultancy focused on the CENIT incentive plan and which addressed during its development several steps for the consolidation of the best practices necessary that will make an excellent stimulus for each worker to develop and demonstrate all the potentials grateful for the good management of their working conditions and the excellent conditions that will be available within it. To address this objective, a scope was established that involves, as a first measure, the application of a SWOT matrix to identify and thoroughly analyze the strengths, opportunities, weaknesses and threats associated with the operation of the operations within the human talent office, followed by field work carried out through the application of a semi-structured interview with the staff to obtain their direct perspectives and opinions, and finally a detailed analysis to identify key elements that



arise from the previous phases, thereby structuring the incentive plan to be the most consistent with the well-being of each worker.

The company is committed to strengthening this incentive plan every year, avoiding dissatisfaction and demotivation among workers, but like any system, it needed to be reviewed in order to be able to give the necessary recommendations so that the human talent area always finds the balance between the work and family life of each worker. The retention of human talent contributes to the sustainable growth of the organization, guaranteeing each operation and, along with it, customer satisfaction. These results are supported by effective practices observed during the consultancy, such as the timely availability of relevant information and close collaboration with internal teams. In addition, the crucial role of key leaders in the consultancy and mutual learning are highlighted as a valuable result of the process. The entire development of the consultancy was carried out in person thanks to the good participation of part of the administration and the human talent group who were present throughout its development and made the stages carried out lay solid foundations for the optimization of the human talent area and lead to significant improvements in the organization.

Keywords: consulting, compensation, , job satisfaction, human talent, sustainability.



Plan de incentivos para la empresa CENIT S.A

Introducción

El presente informe inicia su travesía adentrándose en la fase inicial de la formulación del problema, cuya base se sustenta en la empresa CENIT Transporte y Logística de Hidrocarburos. En este punto, se realiza una exhaustiva presentación de la empresa en cuestión, destacando su rol, operaciones y posición en el sector y se contextualiza el entorno en el que la empresa se desenvuelve, considerando factores internos y externos que inciden en su desempeño, estos antecedentes pertinentes son detallados con meticulosidad, especialmente aquellos que guardan relación con la dependencia específica objeto de estudio.

En la subsiguiente etapa de planificación, se expone una detallada justificación que respalda la necesidad de llevar a cabo la consultoría y se identifican y delinean los objetivos que se persiguen con este proyecto, tanto a corto como a largo plazo, así como el alcance que abarcará la intervención propuesta, metodología que guiará el desarrollo de la consultoría, destacando las herramientas y enfoques que se utilizarán para obtener resultados precisos y relevantes.

Avanzando hacia la tercera fase, se despliega el proceso de implementación y monitoreo de estrategias concebidas para abordar los problemas identificados, basados en un plan de trabajo detallado que es elaborado, definiendo roles, responsabilidades y plazos para cada acción propuesta, estableciendo un sistema de seguimiento meticuloso, que permitirá evaluar el

progreso y realizar ajustes según sea necesario para alcanzar los objetivos establecidos dentro de la consultoría a desarrollar.

Concluida la fase de implementación, se da paso a la fase de cierre y conclusiones es en este punto que se hace una revisión exhaustiva de los productos obtenidos durante el proceso de consultoría, destacando los logros alcanzados y las lecciones aprendidas en el camino y se ofrecen las recomendaciones específicas dirigidas a la gerencia, con el propósito de optimizar el funcionamiento y la eficacia de la empresa en el futuro. Este cierre no solo marca el fin de la consultoría, sino que también representa el inicio de una nueva etapa de mejoras continuas y crecimiento empresarial dentro de la compañía CENIT.

Fase Formulación del Problema

En desarrollo del inicio del proyecto, CENIT Logística de Hidrocarburos se encuentra inmersa en la dinámica y desafiante industria del transporte y logística de hidrocarburos. Esta organización está comprometida con la seguridad, la eficiencia y la sostenibilidad y se enfrenta a diversas problemáticas en el ámbito del talento humano por el cual se necesita realizar un análisis al sistema de compensación actual para identificar posibles defectos que puedan llevar a los empleados a buscar otras opciones de trabajo en empresas del sector de los hidrocarburos o a sentirse insatisfechos y desmotivados, con el fin de mejorar la satisfacción y retención de los empleados y contribuir al crecimiento de la organización.

Contexto Empresarial

Cenit es una sociedad comercial de la industria de Hidrocarburos dentro del sistema de comercialización de productos crudos y refinados de Colombia, del tipo de las sociedades Mixtas y por acciones simplificadas, del orden nacional, constituida como empresa filial 100% de propiedad de Ecopetrol S.A. en 2013. (Cenit, 2023)

Lidera dentro del Grupo Empresarial Ecopetrol – GEE, el segmento de transporte y logística de hidrocarburos, derivados y afines - Midstream -, integrado por una red de sistemas de transporte y almacenamiento. Cenit tiene su sede principal en la ciudad de Bogotá en la Calle 113 #7-80 - Torre AR y mediante las operaciones hace presencia en todo el territorio nacional. Cuenta con 28 sistemas de transporte de crudo y refinados, compuestos por una red de Oleoductos de 2.969 km y una red de Poliductos de 3.681 km. La red de oleoductos de las filiales es de 1.817 km. De igual manera, cuenta con una infraestructura de almacenamiento compuesta por cinco descargaderos en Monterrey, Araguaney, Vasconia, Banadía y Ayacucho, y dos cargaderos en Pozos Colorados y Tocancipá.

Cenit cuenta a cierre 2023 con 1.107 empleados activos, de los cuales el 59,7% se encuentran distribuidos en 51 estaciones y 4 terminales marítimos a nivel nacional a través de las 10 troncales con las que opera Cenit, y el 40,3% pertenecen a las áreas corporativas prestando su servicio desde Bogotá y otras regiones del país. (Cenit-transporte 2023).



Antecedentes de la Gestión del Talento Humano

Cenit Pensando en las necesidades y preferencias de los trabajadores, desarrollo un portafolio de beneficios no constitutivos de salario con una periodicidad anual y en las fechas que, a definido talento Humano, con un propósito que es el fortalecimiento del Estado Social de Derecho, y en línea con la promoción de prácticas de equidad y diversidad garantizando que el trabajador escoja cual se acomoda a su bienestar. Actualmente, en las operaciones de Cenit, se observan desafíos significativos en la gestión del talento humano, especialmente en las áreas críticas de la operación que serán el enfoque de la consultoría.

Entre las problemáticas identificadas se encuentran posibles deficiencias en la formación y desarrollo del personal, dificultades en la retención de talento clave, y la necesidad de optimizar la comunicación interna para fortalecer la cohesión y eficacia del equipo, en donde se perciben áreas de mejora en la adaptación a las demandas cambiantes del mercado laboral y en la implementación de prácticas que fomenten un ambiente laboral inclusivo y motivador, teniendo en cuenta las observaciones que se identificaron del problema central, este será abordado en la siguiente fase de la consultoría.

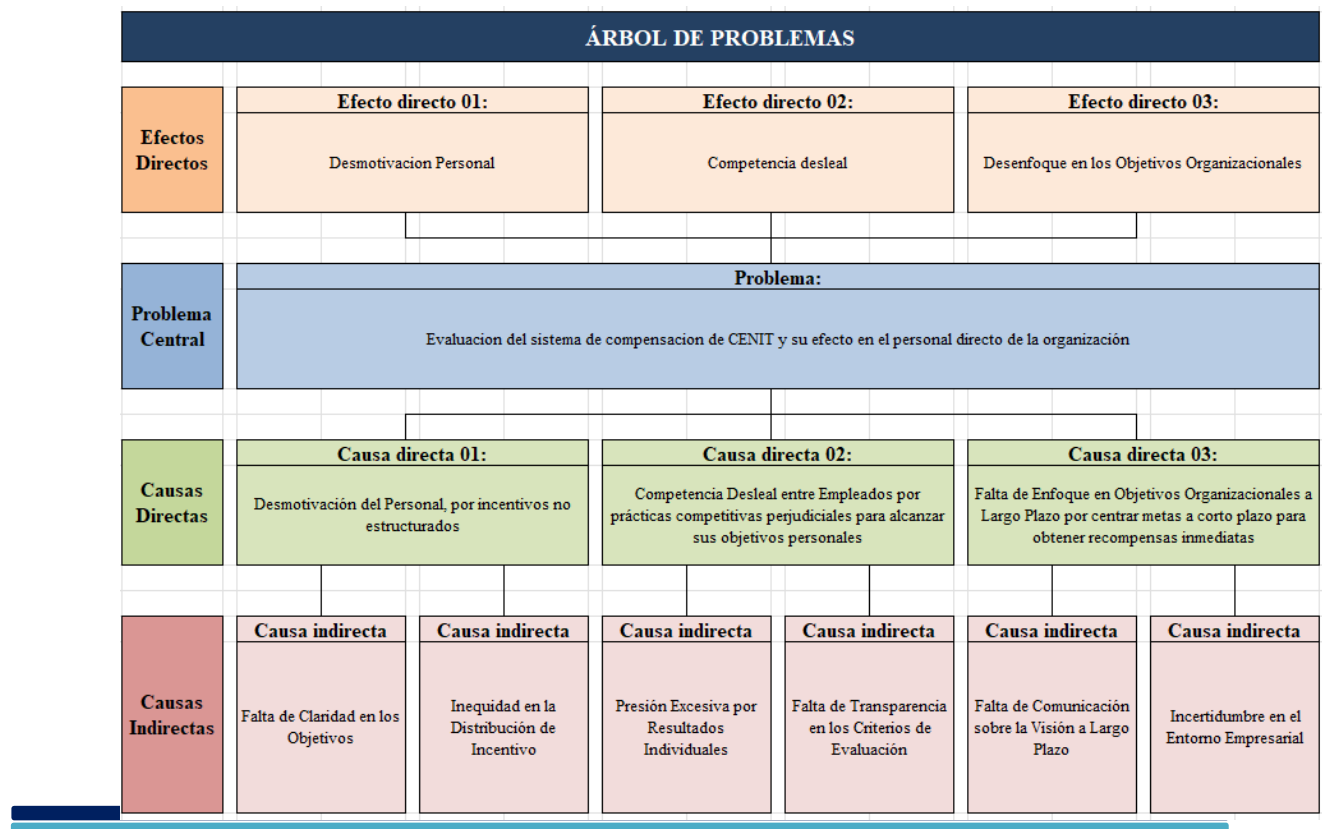
Identificación del Problema

Una vez que se han examinado todas las posibles áreas de intervención dentro de la organización CENIT, se plantean las bases al problema central que será abordado mediante el

desarrollo de la consultoría a implementar dentro de la empresa seleccionada. Este problema será identificado mediante el empleo del árbol de problemas que se relaciona en la (Tabla 1), el cual estructura la información utilizando un modelo de relaciones causales que se asemeja a la forma de un árbol que permite sintetizar y enfocar las variables principales que están implicadas en la situación, ofreciendo una visualización clara y concisa de la interrelación entre los diferentes aspectos que inciden en el problema identificado. (DNP, 2016).

De acuerdo con lo anterior se plantea como pregunta problema ¿Cómo proponer un plan de incentivos que permita mejorar la eficiencia y eficacia del talento humano de la empresa CENIT?

Ilustración 1. Árbol de problemas



Nota: Construcción propia, 2024.

Fase Planeación

Después de identificar el problema central de la consultoría a desarrollar, estamos ajustando y detallando nuestros objetivos, delimitando la extensión del proyecto y trazando el camino necesario para lograr el propósito de nuestra consultoría. Este paso implica afinar nuestras metas, establecer claramente los límites de lo que abordaremos y definir las acciones específicas que tomaremos para resolver la problemática identificada en la empresa CENIT.

Justificación

El desarrollo de este proyecto se vuelve esencial debido a las condiciones negativas identificadas en la compañía, que han llevado a la problemática central en la gestión del talento humano en CENIT, una de las causas indirectas establecidas en el árbol de problemas se incluyen la falta de motivación del personal, la desvinculación de objetivos individuales y organizacionales, y la inadecuada alineación de incentivos con las metas estratégicas, estas condiciones han generado un impacto negativo directo en la organización, manifestándose en la fuga de talentos clave, la desmotivación generalizada y un riesgo potencial para la seguridad y el cumplimiento de normativas en la industria de hidrocarburos.



La implementación exitosa de esta consultoría se traducirá en una innovación significativa en la organización, abordando todas las causas subyacentes y transformando la gestión del talento en una fuerza motivadora y alineada con los objetivos estratégicos de la compañía, esta solución no solo disminuirá los efectos que pueden ser negativos dentro de la organización, sino que también generará las buenas condiciones y mejorará las capacidades fundamentales en el talento humano a través de un enfoque innovador hacia el personal, buscando empoderar a los empleados, fortaleciendo la cohesión del equipo y desarrollando habilidades y competencias esenciales para enfrentar los desafíos del sector de hidrocarburos. Esto asegurará las mejoras implementadas para mejorar las condiciones de los trabajadores dentro de la compañía e incluso después de la conclusión de la consultoría, proporcionando a la empresa las herramientas necesarias para mantener y evolucionar su gestión del talento en el futuro.

Objetivos del Proyecto

Objetivo General

Proponer un plan de incentivos resultado del proceso de consultoría para mejorar la eficiencia y eficacia del talento humano en la empresa CENIT.

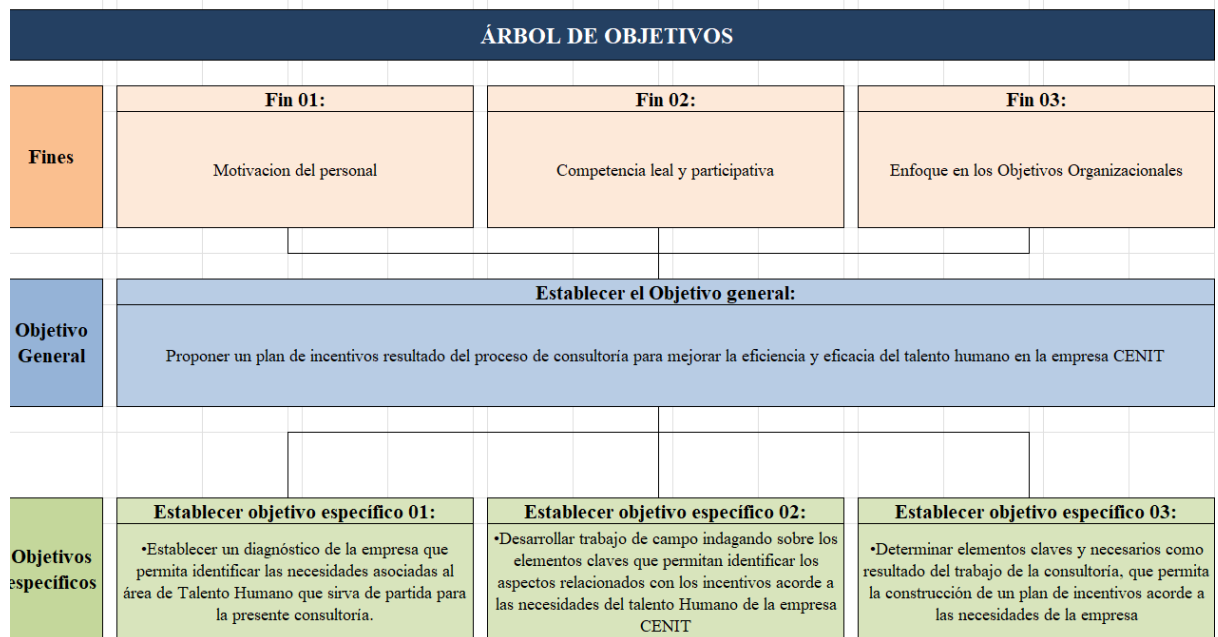


Objetivos Específicos

- Establecer un diagnóstico de la empresa que permita identificar las necesidades asociadas al área de Talento Humano que sirva de partida para la presente consultoría.
- Desarrollar trabajo de campo indagando sobre los elementos claves que permitan identificar los aspectos relacionados con los incentivos acorde a las necesidades del talento Humano de la empresa CENIT.
- Determinar elementos claves y necesarios como resultado del trabajo de la consultoría, que permita la construcción de un plan de incentivos acorde a las necesidades de la empresa.



Ilustración 2. Árbol de objetivos



Nota: Construcción propia, 2024.

Alcance del Proyecto

Al delimitar el alcance de nuestro proyecto de consultoría, hemos definido las actividades específicas que emprenderemos y los resultados que esperamos lograr en cada una de las actividades asumiendo el compromiso concreto de abordar durante la consultoría y que se vincula directamente con uno o más productos o entregables que servirán como evidencia de nuestro progreso y éxito en la intervención. Estamos trabajando de manera detallada para establecer una hoja de ruta clara que guiará nuestro esfuerzo y garantizará que cada paso dado

contribuya a la mejora integral de la gestión del talento en la empresa de hidrocarburos de Colombia CENIT.

Tabla 1. Alcance del proyecto

Alcance del Proyecto			
No.	Actividad / Compromiso	ID.	Producto / Entregable
	Análisis de la		
1	situación actual del proceso de talento humano	A	Matriz FODA
2	Trabajo de campo	B	Informe de investigación de mercados (Cliente interno)
3	Identificación de elementos o factores clave	C	Factores clave identificados
		D	Plan de incentivos
4	Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional	E	Memorias de la sesión de divulgación
		F	Lista de asistencia de la sesión de divulgación
5	Seguimiento gerencial	G	Acta de seguimiento gerencial No 1

Acta de seguimiento
H
gerencial No 2

Nota: Construcción propia, 2024.

Marco de Referencia

Para tener una visión más clara de los problemas y las áreas de intervención que se han analizado en nuestro proyecto de consultoría, queremos mostrar los conceptos claves y los modelos de referencia que sustentan esta propuesta, la cual nos ayudará a contextualizar mejor nuestra intervención y garantizar que estas acciones estén respaldadas por sólidos fundamentos teóricos y prácticos, ya que como estudiantes, reconocemos la importancia de tener una base conceptual sólida para guiar nuestra intervención en la gestión del talento en la empresa de hidrocarburos CENIT.

Marco Teórico

Garantizar los salarios y beneficios competitivos en comparación con otras empresas aseguran que la empresa atraiga y retenga talento mediante una remuneración que esté alineada con las prácticas del mercado y al implementar sistemas de bonificación basados en el rendimiento individual y grupal que proporcionan un marco para diseñar sistemas de incentivos que vinculan las recompensas con el desempeño, estimulando la motivación intrínseca de los empleados.



Ofrecer oportunidades de formación y desarrollo para mejorar las habilidades dentro de la organización y competencias se centra en la importancia de proporcionar oportunidades de crecimiento profesional para mantener la motivación y el compromiso a largo plazo, otorgando opciones de acciones a los empleados como parte de su compensación, al compartir la propiedad de la empresa con los empleados, se busca alinear los intereses del personal con los objetivos organizacionales a largo plazo.

Implementar programas formales de reconocimiento y eventos para celebrar logros subraya la importancia de reconocer y recompensar el desempeño para satisfacer las necesidades sociales y psicológicas de los empleados flexible con los beneficios adaptados a las necesidades individuales considerando no solo la remuneración monetaria, sino también los beneficios no monetarios, buscando satisfacer las diversas necesidades y preferencias de los empleados, la teoría de la Expectativa de Locke destaca la importancia de la comunicación transparente para alinear las expectativas de los empleados con los objetivos organizacionales, aumentando así la eficacia del plan de incentivos.

La implementación de estos elementos se sustenta en teorías reconocidas en la gestión del talento, asegurando una intervención fundamentada en principios sólidos, transparencia y la comunicación efectiva fundamentales para el éxito del plan, garantizando que los empleados comprendan y valoren adecuadamente las iniciativas propuestas por la empresa.

La gestión estratégica del talento en empresas de hidrocarburos en Colombia implica la identificación, atracción, desarrollo y retención de profesionales altamente calificados para



asegurar el éxito y la sostenibilidad del negocio, la consultoría en talento humano debe adaptarse a las características únicas del sector de hidrocarburos, considerando las competencias técnicas, la seguridad industrial, y las demandas cambiantes del mercado energético, esta consultoría debe enfocarse en estrategias para atraer y retener profesionales especializados en ingeniería, geociencias y otras disciplinas clave para el sector de hidrocarburos y garantizarles que se sientan felices para que sus aportes sean significativos para el desarrollo de la organización.

Esta consultoría debe incluir estrategias para gestionar el cambio en un entorno regulatorio dinámico, asegurando la adaptabilidad de la fuerza laboral ante modificaciones en políticas y normativas, estos conceptos claves nos proporcionaran una base sólida para la consultoría en talento humano en empresas de hidrocarburos en Colombia, asegurando que las estrategias y prácticas estén alineadas con las demandas específicas de la industria petrolera en el país.

Aprecien así de manera adecuada las contribuciones individuales y colectivas de los empleados, incentivando así su compromiso y motivación, estableciendo una conexión clara entre los objetivos individuales de los empleados y los objetivos generales de la organización. Esto busca fomentar una mayor cohesión y colaboración en la consecución de metas estratégicas.

Incentivo: Estímulo o recompensa que se ofrece a una persona o grupo de personas, con el fin de motivarlos a actuar de cierta manera o a lograr ciertos objetivos propuestos. Estos



estímulos pueden ser tangibles, como bonificaciones económicas, o intangibles, como reconocimientos públicos. (Roldán, 2022)

Eficiencia: Capacidad de lograr los objetivos o resultados deseados en una compañía, utilizando la menor cantidad de recursos posibles, lo que implica hacer las cosas de manera adecuada, minimizando el desperdicio de recursos como tiempo, dinero o esfuerzo. (Fiorella Cardenas, 2023)

Eficacia: Capacidad de alcanzar los objetivos o resultados esperados, centrándose en la realización exitosa de las metas establecidas, independientemente de la cantidad de recursos utilizados, con una acción que es eficaz cuando produce los resultados deseados. (Fiorella Cardenas, 2023)

Motivación laboral: Es el impulso interno que lleva a los individuos a realizar sus tareas laborales con entusiasmo y compromiso. La motivación laboral puede estar influenciada por factores intrínsecos, como el deseo de crecimiento personal, así como por factores extrínsecos, como recompensas económicas o reconocimientos. (Qualtrics, 2022)

Plan: Es un conjunto de acciones detalladas y organizadas que se diseñan previamente para alcanzar un objetivo específico. Un plan proporciona una guía clara sobre qué pasos seguir,



cuándo realizarlos y quién será responsable de cada tarea, lo que ayuda a coordinar esfuerzos y recursos de manera efectiva. (Euroinnova Business School, 2022)

Marco Normativo

Tabla 2. Marco normativo

Normatividad	Objeto de la norma
Código Sustantivo del Trabajo	Aborda Salarios, prestaciones, jornadas laborales y otras condiciones de empleo.
Decreto 1443 de 2014	Establece el sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo en Colombia
Ley 50 de 1990:	Regula el contrato de trabajo y aborda cuestiones como salarios, prestaciones sociales, horas extras y otros aspectos relacionados con la compensación de los empleados.
Ley 100 de 1993:	Establece el sistema general de seguridad social en Colombia, incluyendo disposiciones sobre pensiones, salud y riesgos laborales.
Ley 278 de 1996:	Regula las prestaciones sociales de los trabajadores públicos en Colombia

Define las normas técnicas y los
Resolución 2346 de 2007: estándares para la gestión del Sistema de
Seguridad y Salud en el Trabajo

Nota: Creada con base en la normatividad vigente colombiana, [2024].

Metodología de la Consultoría

La presente consultoría se basa en dos metodologías por un lado la metodología del marco lógico y la metodología Body of Knowledge (PMBOK) que se adaptan para la estructura general del proyecto.

Metodología del Marco Lógico: La metodología del Marco Lógico es la herramienta utilizada en la planificación y gestión de proyectos, especialmente en el ámbito de la cooperación internacional y desarrollo y donde su objetivo principal es facilitar la formulación, ejecución, monitoreo y evaluación de proyectos, basados en la construcción de una estructura lógica que permite visualizar y comprender la relación entre los diferentes elementos de un proyecto.

(Marco Lógico, 2022)

La metodología Body of Knowledge, conocida comúnmente como PMBOK (Project Management Body of Knowledge), es un estándar reconocido internacionalmente para la gestión de proyectos y fue desarrollada por el Project Management Institute (PMI) y donde se establece los procesos necesarios para definir el alcance del proyecto, estableciendo los planes estratégicos

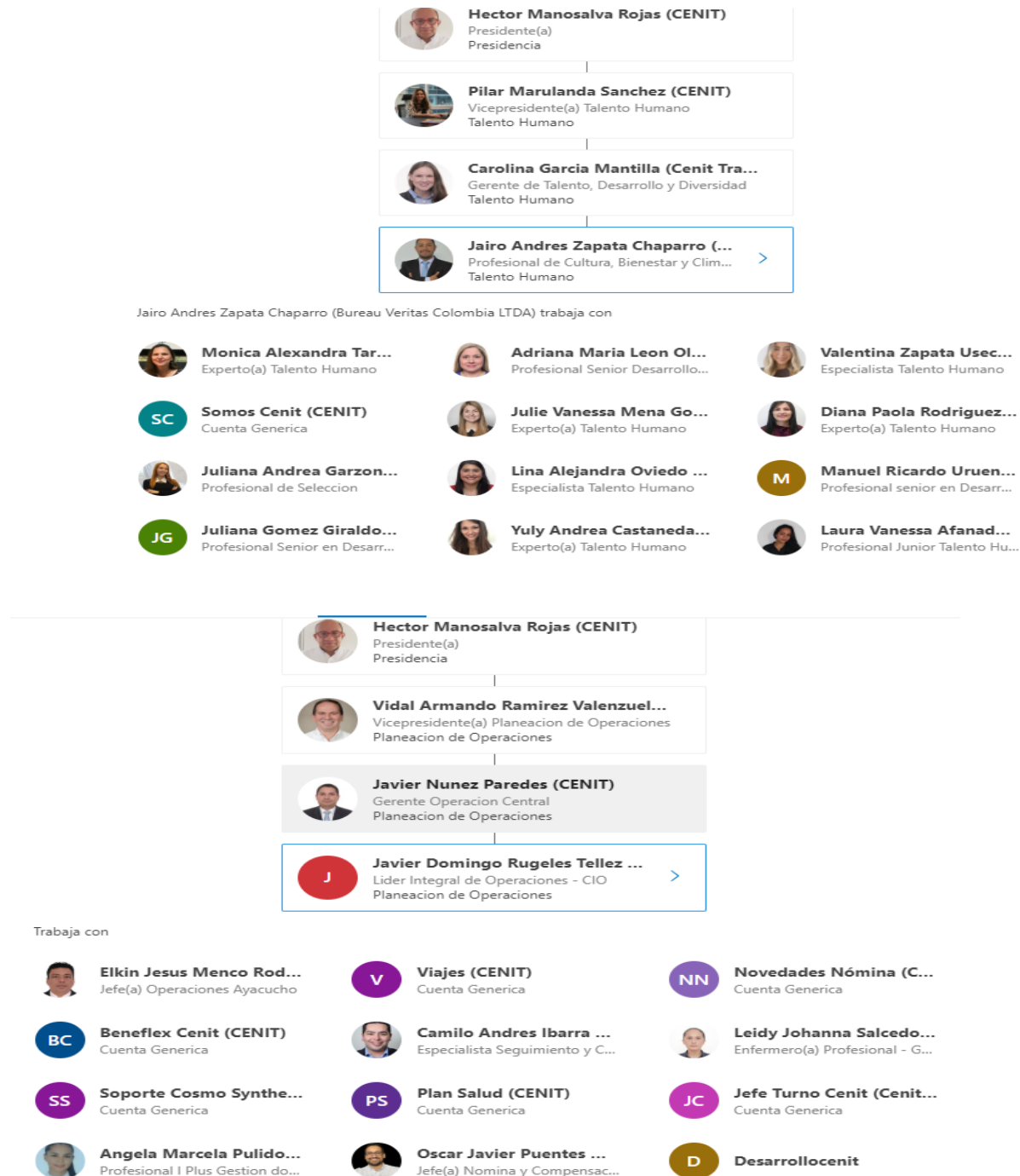
y maximizando el flujo de trabajo para empezar a elaborar las listas de prioridades, planificando las necesidades del equipo. El PMBOK Guide describe un conjunto de mejores prácticas y conocimientos en la gestión de proyectos y está organizado en procesos y áreas de conocimiento. (Ramírez, 2023).

Población

Trabajadores de la gerencia de operación central, Trabajadores del área de calidad y personal de operaciones de campo para un total de 350 personas del área operativa de la compañía, dato suministrado por el personal de talento Humano de CENIT.



Ilustración 3. Estructura Organizacional



Nota: [CENIT, Mi portal, 2023].

La estructura general de Cenit está conformada por los niveles de Presidencia que es la persona que toma las decisiones operativas de la empresa, vicepresidencia desempeña un papel clave en la alta dirección y trabaja en estrecha colaboración con el presidente , gerente quien es la persona que asegura el funcionamiento eficiente y seguro de las operaciones relacionadas con la exploración, extracción, procesamiento y distribución de hidrocarburos, jefes de Operaciones de Estación que son las personas encargadas de impartir las operaciones a desarrollar dentro de los procesos de cada dependencia, Lideres de Supervisión de Operaciones son los encargados de mantener las operaciones dentro de los estándar y aseguran que las operaciones se desarrollen salvaguardando la vida del personal involucrado en cada una de las operaciones y Operadores de Estación son los encargados de mantener en línea las operaciones de campo en cada proceso garantizando la seguridad de las personas, el medio ambiente y la infraestructura .

La dependencia que apoyara al desarrollo de la consultoría es el personal de Talento Humano también conocido como Recursos Humanos, juega un papel esencial en la gestión y desarrollo de las personas dentro de la organización y su rol abarca diversas funciones que tienen un impacto directo en la atracción, retención y desarrollo del talento, quien es liderado por la vicepresidenta Pilar Marulanda y su grupo de apoyo.

Dependencia del CIO (centro integrado de Operaciones) liderada por el Gerente Javier Núñez y por los jefes de Turno orientados en dos turnos de 12 horas, a cargo del personal operativo distribuido en 9 consolas que manejan el sistema interconectado de distribución de crudo a las refinerías y la distribución de los productos refinados a todo el territorio nacional.

La población que intervendrá dentro del desarrollo de la consultoría es el personal de Talento Humano, el personal líder del centro integrado de Operaciones, personal de Calidad y de programación de la compañía.

Stakeholders

Para asegurar el buen desarrollo y culminación de la consultoría, se procede a identificar los roles y responsabilidades de cada trabajador vinculado directo e indirecto dentro de la organización que participarán de una manera activa en el desarrollo del proyecto, colaborando estrechamente con el equipo consultor, en el proceso de identificación de Stakeholders que implica reconocer a aquellos individuos que de una u otra manera impactan directa o indirectamente por el proyecto, y documentar información pertinente sobre sus intereses, grado de participación y contribución al éxito del mismo. Estos Stakeholders pueden ubicarse en diversos niveles de la organización, cada uno con diferentes roles de autoridad e interés (PMI, 2008). La matriz RACI de los Stakeholders es una herramienta clave y valiosa para recopilar, clasificar, analizar y estratificar de manera sistemática la información relacionada con cada una de los individuos involucrados y que están interesados en el desarrollo de este proyecto, y que, mediante el uso de esta herramienta, logra caracterizar a los Stakeholders según el rol que desempeñarán dentro del proyecto, promoviendo así su compromiso. (PMI, 2008)



Tabla 3. Matriz RACI del proyecto

RACI				
Actividad	Responsable	Autoridad	Consultar	Informar
Análisis de la situación actual del proceso de talento humano	Líder de Capacitación	Talento Humano	Asesor Gerencia	Gerente
Trabajo de campo	Líder de Capacitación	Jefe de Talento Humano	Jefe de Talento Humano Gerente	Gerente
Identificación de elementos o factores clave	Líder de Capacitación	Jefe de Talento Humano		
Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional	Líder de Capacitación	Jefe de Talento Humano	Gerente	
Seguimiento gerencial	Líder de Capacitación	Jefe de Talento Humano	Jefe de Talento Humano	Gerente

Nota: Construcción propia, [2024].

Plan de Trabajo

Se detalla a continuación, el cronograma de las actividades que tenemos que hacer para llevar a cabo nuestro proyecto de consultoría en la empresa CENIT, en donde mostraremos cómo planeamos hacerlas durante la fase de implementación.



Ilustración 4. Plan de trabajo

PLAN DE TRABAJO		Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				Mes 7			
		Semanas																											
0. GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y CONTRACTUAL		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
0.1	Obtener autorización de la empresa para el proyecto																												
0.2	Obtener los documentos de la empresa para el contrato																												
0.3	Generación del contrato																												
0.4	Firma del acta de inicio																												
0.5	Radicar contrato firmado en área jurídica																												
1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.1.	Idea del proyecto.																												
1.2	Árbol de problemas.																												
2. PLANEACIÓN		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
2.1	Objetivo General.																												
2.2	Justificación.																												
2.3	Alcance.																												
2.4	Población.																												
2.5	Marco de referencia.																												
2.6	Plan de trabajo.																												
3. EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
3.1	Desarrollo del plan de trabajo.																												
3.1.1	Análisis de la situación actual del proceso de talento humano																												
3.1.2	Trabajo de campo																												
3.1.3	Identificación de elementos o factores clave																												
3.1.3	Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional																												
3.2	Seguimiento gerencial.																												
3.3	Presentación de informes.																												
3.4	Monitoreo mediante Matriz Marco Lógico																												
4. CIERRE		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
4.1	Informe de cierre y entregables.																												
4.2	Lecciones aprendidas.																												
4.3	Recomendaciones para la gerencia.																												

Nota: Construcción propia, [2024].

Fase Implementación y Monitoreo de las Estrategias

Esta etapa se lleva a cabo mediante la acción desarrollada dentro de la empresa CENIT, poniendo en práctica las estrategias delineadas en el proyecto de consultoría y nos enfocamos en cumplir con los objetivos establecidos y generando los resultados acordados, que se detallan al final de este informe.

Desarrollo del Plan de Trabajo

Aquí describiremos las actividades llevadas a cabo en el desarrollo de la ejecución del plan de trabajo del proyecto de consultoría a la empresa CENIT Transporte y Logística de hidrocarburos, que respalda la implementación de prácticas innovadoras en el desarrollo de buenas prácticas de talento humano y cumple con los requisitos del proyecto.

Se inicia con el desarrollo del análisis de la situación actual sobre las buenas prácticas de talento humano desarrolladas como parte del diagnóstico necesario para su desarrollo, para lo cual se evidencia en una matriz de análisis. Ver, anexo de la matriz FODA.

Posteriormente se hace un trabajo de campo con el fin de indagar información relevante con los trabajadores, con referencia al plan de incentivos de CENIT, en donde se evidencio los planes de incentivos y sus características. Ver, anexo B, informe de investigación de mercados.

Posteriormente se identifican elementos o factores claves para la construcción del plan de incentivos. Ver, anexo c, factores claves identificados y ver Anexo D plan de incentivos.

Posteriormente, como parte de la divulgación de los productos de consultoría para el fortalecimiento de la capacidad institucional, se generan dos nuevos productos como lo son.

Anexo E, memoria de la sección de divulgación y el anexo F,



Seguimiento Gerencial

Durante el desarrollo del proyecto, el gerente o supervisor lleva a cabo dos revisiones para mantener un seguimiento del progreso de la consultoría desarrollada y estas revisiones quedan registradas en las actas de seguimiento, las cuales son documentos importantes dentro de la documentación de la consultoría desarrollada en Cenit.

(ver Anexo [G]-2023-MGTH_F3_Acta_Seguimiento_Gerencial # 01)

(Ver Anexo [H]-2023-MGTH_F3_Acta_Seguimiento_Gerencial# 02).

Monitoreo: Matriz Marco Lógico

La evaluación dentro de un proyecto es un proceso continuo que se lleva a cabo simultáneamente con la ejecución de este., ya que este proceso implica el monitoreo constante y la regulación del progreso y el desempeño del proyecto que es parte fundamental para este proceso de consultaría desarrollado a la empresa CENIT y es la comparación entre las actividades realizadas y las tareas planificadas en el plan de trabajo, las cuales están asociadas a cada etapa de la consultoría. Además, se espera que el estudiante organice la información de manera sistemática utilizando una matriz, en la cual se resuman los aspectos principales del proyecto, siguiendo una estructura vertical que incluya la actividad realizada, el resultado obtenido y el propósito asociado.

Esta metodología de evaluación garantiza una gestión eficaz del proyecto al permitir la identificación temprana de posibles desviaciones respecto al plan original y facilita el análisis de los resultados obtenidos en relación con los objetivos propuestos que junto a la estructuración de la información en una matriz vertical proporciona una visión clara y ordenada del progreso del



proyecto, lo que facilita la toma de decisiones informadas y la comunicación efectiva de los resultados a las partes interesadas. En conjunto, estos elementos contribuyen a asegurar el éxito y la calidad del proyecto en todas sus etapas.

Monitoreo: Matriz Marco Lógico

La evaluación y seguimiento implica revisar el progreso y rendimiento del proyecto de consultoría mientras se avanza en su ejecución y en este sentido, se detallan todas las actividades realizadas que se comparan con las que están planificadas dentro de nuestro plan de trabajo y en donde el estudiante debe organizar la información dentro de una matriz que resuma todos los aspectos claves del proyecto, con una estructura en forma vertical que incluye cada actividad desarrollada, el resultado, el propósito y el fin de todas las actividades, y una forma horizontal que contiene un resumen narrativo junto con sus indicadores, en cada uno, con los resultados logrados en la implementación del proyecto desarrollado, junto a esta metodología de evaluación se garantizara una gestión eficaz que permite la identificación temprana de posibles desviaciones respecto al plan actual que existe dentro de la compañía analizada y que nos facilita el análisis de los resultados obtenidos en relación con los objetivos que han sido propuestos y que junto a la estructuración de la información de la matriz vertical proporciona una visión mucho más clara y ordenada del progreso de nuestro proyecto, lo que facilita la toma de decisiones y la comunicación mucho más efectiva de los resultados a las partes interesadas, en conjunto con los elementos que contribuyen a asegurar el éxito y la calidad del proyecto desarrollado en todas sus etapas.



Tabla 4. Matriz Marco Lógico

MATRIZ MARCO LÓGICO

Resumen Narrativo del Objetivo		Indicador	Medio de verificación		Supuesto		
Fin	Motivación de personal	% de incremento de la productividad	Informes de gestión de talento humano.	Se logra motivar al personal de la empresa			
	Competencia leal y participativa	% de personal de participación en actividades	Registros de asistencia y participación en sesiones de formación, talleres o eventos de desarrollo profesional.	Aumento en la participación en actividades de desarrollo profesional y colaboración entre equipos refleja un ambiente de competencia leal y participativa que motiva al personal.			
			Evaluaciones de proyectos o iniciativas conjuntas entre equipos				
			Enfoque en los objetivos organizacionales	% de cumplimiento de los	Informes de gestión corporativa	Alineación sólida y un alto nivel de compromiso de los empleados con los	



	objetivos organizacionales		objetivos organizacionales conducen a un rendimiento mejorado y a una mayor eficacia en el logro de metas.
Propósito	Proponer un plan de incentivos resultado del proceso de consultoría para mejorar la eficiencia y eficacia del talento humano en la empresa CENIT	No de incentivos propuestos	Plan de incentivos
			Se propone un plan de incentivos acorde a las necesidades.
Componentes	Establecer un diagnóstico de la empresa que permita identificar las necesidades asociadas al área de Talento Humano que sirva de partida	Numero de áreas de proceso analizadas /número total de trabajadores analizados	Matriz FODA
			Apoyo activo al proceso de diagnóstico y muestra de interés en identificar y abordar las necesidades del área de Talento Humano.

para la presente
consultoría.

Desarrollar			
trabajo de campo			
indagando sobre			
los elementos			
claves que	Número de	Informe de	Disponibilidad y
permitan identificar	empleados	investigación de	disposición del personal para
los aspectos	entrevistados y	mercados cliente	participar en entrevistas y
relacionados con	encuestados /Número	interno.	encuestas.
los incentivos	total de empleados		
acorde a las			
necesidades del			
talento Humano de			
la empresa CENIT.			

Determinar			
elementos claves y	Número de el		existencia de datos
necesarios como	ementos claves identi	Determinac	completos y precisos y
resultado del	ficados / necesidades	ión de elementos	cooperación de los
trabajo de la	de los empleados	clave	stakeholders
consultoría, que			
permita la			

construcción o
mejora del plan de
incentivos acorde a
las necesidades de
la empresa

Actividades	Análisis de la situación actual del proceso de talento Humano.	\$350.000	Matriz FODA	Se establece el diagnóstico
	Trabajo de Campo.	\$450.000	Informe de investigación de mercados	
	Identificación de elementos o factores Claves	\$250.000	Elementos clave edificados y el plan de incentivos propuesto	Se logra consolidar el plan de incentivos
	Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la	\$350.000	Memorias y lista de asistencia a la divulgación	Se desarrolla divulgación del plan de incentivos

capacidad
institucional.

		Actas de
Seguimient	\$500.000	seguimiento
o Gerencial.		gerencial

Nota: Cepal (2005).

Fase Cierre y Conclusiones

En esta fase, concluimos oficialmente el proyecto al entregar los resultados finales junto con un informe detallado sobre la manera que deben ser implementados y que respaldan nuestra intervención dentro de la gestión empresarial del talento humano y que fue desarrollada en la consultoría hacia el talento Humano de la empresa CENIT. Este documento será presentado como parte integral de nuestro trabajo.

Productos Finales

La tabla a continuación muestra de manera resumida la información sobre los productos que obtuvimos como resultado de nuestra intervención. Estos productos están incluidos como anexos en la documentación del proyecto, tal como se detalla en la tabla a continuación.



Tabla 5. Descripción de Productos de la Consultoría

Descripción de Productos de la Consultoría				
No.	Actividad	ID	Descripción del producto elaborado	Nombre del archivo del producto (con su identificación de anexo)
1	Análisis de la situación actual del proceso de talento humano	A	Matriz de diagnóstico.	Anexo A-Matriz FODA
			Documento de los resultados de la investigación realizada con el cliente CENIT	Anexo-B Informe de investigación de mercados (Cliente interno)
2	Trabajo de campo	B	Documento con la identificación de los factores o elementos clave	Anexo_C-Factores o elementos clave identificados
3	Identificación de elementos o factores clave	C		

			Documentos	
			que dan respaldo a	
	Documentos		las potenciales	Anexo D Plan
4	que soportan la	D	soluciones de la	de Incentivos CENIT
	consultoría		problemática	
			identificada	
			Memorias de	Anexo_E-
	Divulgar los	E	la sesión de	Memorias de
	productos de la		divulgación	divulgación
5	consultoría para			
	fortalecer la		Lista de	Anexo_F-
	capacidad	F	asistencia de la	Lista de asistencia de
	institucional		sesión de	divulgación
			divulgación	
			Actas de	Anexo_G-
6	Seguimiento	G	seguimiento hecho	Acta de seguimiento
	gerencial		con la empresa	gerencial No 1

Nota: Construcción propia, 2024.

Lecciones Aprendidas

En el desarrollo del proyecto sobre el plan de incentivos de CENIT y que se abordó durante la elaboración del presente informe, se ha recopilado un inventario que incluye tanto las mejores prácticas observadas como las oportunidades de aprendizaje identificadas, reflejando los

aspectos más positivos del proyecto y aquellos en los que se puede mejorar, proporcionando una guía valiosa para futuros esfuerzos en la gestión de talento humano de la empresa.

A través de este proyecto, se han destacado varias fortalezas de la organización en relación con el plan de incentivos, el cual ha sido fortalecido mediante ajustes orientados al bienestar de los trabajadores, incorporando las recomendaciones realizadas. No obstante, también se presentaron ciertas dificultades que fueron abordadas de manera adecuada, convirtiendo esta consultoría en un aspecto clave al transformarlas en oportunidades significativas de mejora y reflexión. Estos desafíos permitirán optimizar futuros proyectos relacionados con la gestión de incentivos y talento humano. Dentro de los aciertos encontrados y definidos se tuvo una estrategia clara y bien definida, para la implementación del plan de incentivos junto a sus modificaciones, con una comunicación efectiva y continua y claro entre los equipos involucrados, lo que permitió una mejor coordinación y alineación de objetivos con una adaptabilidad en la capacidad de la organización para adaptarse a cambios y ajustes necesarios durante el desarrollo del proyecto que fue clave para su éxito.

Los miembros del equipo mostraron interés y participaron activa en el desarrollo de las entrevistas desarrolladas y fueron piezas claves para identificar si existía o no falencias dentro del plan de incentivos existente y en las mejoras que fueron desarrolladas mediante un juego de preguntas que encerraban la temática clave para ver cómo se sentían dentro de los beneficios de la compañía.

Se evidencio mediante el abordaje a los trabajadores que la empresa cuenta con buenos recursos y los ha venido utilizando en hacer que cada trabajador se sienta orgulloso y quiera

continuar aportando su conocimiento para su bienestar y el de su familia.

Las dificultades que día a día se van solucionando, representan oportunidades de mejora que, al ser abordadas oportunamente, fortalecerán la capacidad de la organización para gestionar proyectos de talento humano en el futuro.

Recomendaciones para la Gerencia

Para asegurar la sostenibilidad en los desarrollos obtenidos sobre el proceso de la consultoría, se tuvieron en cuenta las innovaciones logradas y propuestas a través del proyecto desarrollado en CENIT, se dejan a la gerencia las recomendaciones que se pueden implementar en el mediano y largo plazo, orientadas a mantener y fortalecer los avances y logros alcanzados, garantizando que los beneficios perduren y sigan aportando valor a la organización y a cada trabajador.

Es esencial que la gerencia se enfoque en consolidar las capacidades internas desarrolladas durante el proyecto, fomentando una cultura de mejora continua y adaptación y además, se sugiere establecer mecanismos que permitan evaluar y ajustar las estrategias implementadas, asegurando que se mantengan alineadas con los objetivos a largo plazo de la organización que no solo garantizará la sostenibilidad de las innovaciones, sino que también fortalecerá la capacidad de la organización para enfrentar futuros desafíos y aprovechar nuevas oportunidades.



Acciones Recomendadas

Corto Plazo:

Realizar sesiones de capacitación a todo el personal sobre el plan de incentivos existente y los ajustes desarrollados, asegurando que comprendan plenamente los nuevos procesos para el bienestar del trabajador y de su grupo familiar.

Establecer canales de comunicación claros y efectivos donde se de toda la información relevante de la compañía, sobre el plan de incentivos y sea fácilmente accesible por todo el personal y sea comprensible para cada uno de ellos.

Realizar una evaluación del desempeño individual de cada trabajador y efectuar los ajustes necesarios o capacitaciones, para corregir cualquier inconformidad que se presente sobre carga laboral, descansos, y demás situaciones que dañan las buenas relaciones del empleado con la empresa.

Mediano Plazo:

Implementar programas de desarrollo profesional a cada trabajador de manera continua para el cierre de brechas, que fortalezcan las habilidades y competencias de todo el personal en las áreas claves de la compañía.

Establecer un sistema de monitoreo y retroalimentación dentro de la compañía, para evaluar la eficacia del plan de incentivos desarrollado y realizar los ajustes en función de los resultados, mediante la retroalimentación hacia los empleados.



Largo Plazo:

Desarrollar una estrategia de sostenibilidad que incluya la revisión periódica del plan de incentivos para garantizar que se mantenga alineado con los objetivos estratégicos de la compañía.

Promover y mantener una cultura organizacional que valore y fomente la innovación continua, hacia los empleados y que proponga nuevas ideas y mejores prácticas en los procesos relacionados con la gestión del talento humano de la compañía.

Realizar evaluaciones periódicas para poder identificar nuevas oportunidades de mejora hacia el sistema de plan de incentivos, asegurando que este plan continúe evolucionando junto con las necesidades y objetivos que se tienen organizados a largo plazo en la organización.



Referencias

Alvarado, C. (s.f.). *Pensemos*. Obtenido de *Qué es la metodología de marco lógico, para qué sirve y cómo funciona*: <https://gestion.pensemos.com/que-es-la-metodologia-de-marco-logico-para-que-sirve-y-como-funciona>

Alonso, M. (2024, 19 febrero). *Qué son los objetivos generales y específicos y cómo redactarlo [2024]* • Asana. Asana. <https://asana.com/es/resources/general-and-specific-objectives>

Asale, R.-., & Rae. (s. f.). *incentivo, incentiva* | *Diccionario de la lengua española*. «Diccionario de la Lengua Española» - Edición del Tricentenario. <https://dle.rae.es/incentivo>

Betancourt, D. F. (05 de julio de 2016). *Cómo hacer un árbol de problemas: Ejemplo práctico*. Recuperado el 10 de julio de 2024, de Ingenio Empresa: www.ingenioempresa.com/arbol-de-problemas.

Betancourt, D. F. (23 de febrero de 2017). *Marco lógico: Definición, elaboración y ejemplo detallado*. Recuperado el 10 de julio de 2024, de Ingenio Empresa: www.ingenioempresa.com/metodologia-marco-logico.

Caos y Ciencia. (s.f.). *Enfoque de investigacion: Tipos y características*. Obtenido de https://www.caosyciencia.com/enfoque-investigacion/#google_vignette



CENIT. (2023). Talento Humano. Bogotá.

CEPAL. (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas.

Comisión de las comunidades europeas. (2001). Manual Gestión del Ciclo de un Proyecto, Enfoque Integrado y Marco Lógico. Serie métodos e instrumentos para la gestión del ciclo de un proyecto.

Cutillas, R. (2022, 3 diciembre). Fases del proceso de consultoría. EPIM.

Departamento Nacional de Planeación - DNP. (2016). Documento Guía del módulo de capacitación virtual en Teoría de Proyectos. Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas.

Editorial Grudemi. (2019). Enciclopedia Iberoamericana. Obtenido de <https://eentrevista.semiestructurada>

Eficiencia y Eficacia en Administración: Concepto y Ejemplos. (2023, 28 septiembre).
UNIR México. <https://mexico.unir.net/economia/noticias/eficiencia-y-eficacia-administracion/>



ILPES (Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social). (2003). Bases conceptuales para el ciclo de cursos sobre gerencia de proyectos y programas. Serie Manuales 24. Santiago de Chile, CEPAL/Naciones Unidas.

Indeed. (12 de 10 de 2022). Que es una entrevista semiestructurada. Obtenido de <https://mx.indeed.com/orientacion-profesional/entrevistas/que-es-entrevista-semiestructurada-ejemplos>

Lifeder, Equipo Editorial. (19 de 5 de 2020). Enfoque de la investigación: tipos y características. Enfoque de la investigación: tipos y características.

Mejia, G. T. (3 de 8 de 2021). Estudio Descriptivo. Lifeder, pág. 1.

OIT. (28 de abril de 2011). www.ilo.org. Obtenido de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_protect/@protrav/@safework/documents/publication/wcms_154127.pdf

Ortega, C. (s.f.). QuestionPro. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/entrevista-estructurada-y-no-estructurada/>

Pacheco, J. (25 de 3 de 2019). Obtenido de <https://www.webyempresas.com/marco-logico-de-un-proyecto/>

Project Management Institute. (2008). Guía Project Management Body of Knowledge (PMBOK). 7a Edición.

samaniego, G. (28 de 8 de 2022). Enfoque, tipo, diseño y metodo de investigacion. Obtenido de <https://miasesordetesis.com/enfoque-tipo-diseno-metodo-de-investigacion/>

Simbiotecs. (s.f.). Fases del Proceso de Consultoría. Obtenido de <https://simbiotecs.com/blog/fases-del-proceso-de-consultoria/>

Tecnicas de investigacion. (2022). Ques es y cómo hacer una entrevista semiestructurada. Obtenido de <https://tecnicasdeinvestigacion.com/entrevista-semiestructurada/>

Tesis y Másters. (2024). Que es una entrevista semiestructurada y como usarla en una tesis. Obtenido de <https://tesisymasters.mx/entrevista-semiestructurada/>

Tips Empresariales. (4 de 3 de 2023). Proceso de Consultoría. Obtenido de <https://www.tipsempresariales.com/tips/proceso-de-consultoria-consultoria>

Tips Empresariales. (10 de 7 de 2024). Como desarrollar un plan de negocio para una práctica de mentoría. Obtenido de <https://www.tipsempresariales.com/tips>



UpSpain. (2022, 12 diciembre). La motivación laboral: ¿Qué es y cómo implementarla?

Up Spain. <https://www.up-spain.com/blog/la-motivacion-laboral-que-es-y-como-implementarla/>



Datos de Registro de Consultores del proyecto

Datos de Registro de Investigadores	
Nombre Estudiante 1	Javier Domingo Rugeles Tellez
Enlace CvLAC	https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0002189945
Enlace ORCID	https://orcid.org/0009-0006-3020-6431
Enlace Google académico	https://scholar.google.es/citations?hl=es&user=xWIqSdwAAAAJ&view_op=list_works&sortby=title Javier rugeles tellez - Google Académico
Facultad	Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad.
Programa/Dpto/Instituto	Maestría en Gerencia del Talento Humano
Nombre Estudiante 2	
Enlace CvLAC	
Enlace ORCID	



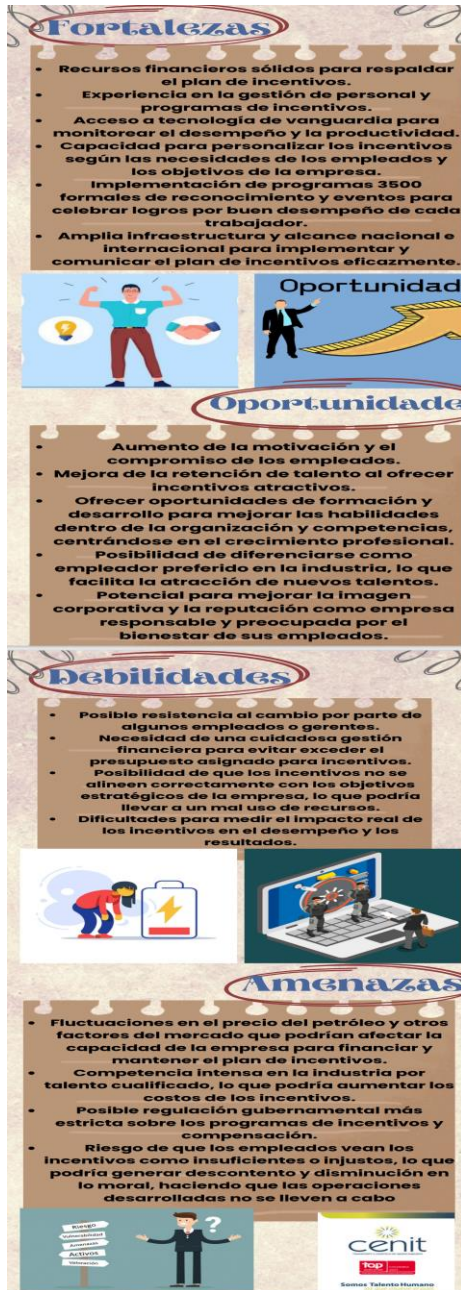
Enlace Google académico	
Facultad	Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad.
Programa/Dpto/Instituto	Maestría en Gerencia del Talento Humano
Nombre Director Consultoría	Juan Carlos Osma Rozo
Enlace CvLAC	https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0001603836
Enlace ORCID	https://orcid.org/0000-0002-9446-6623
Enlace Google académico	https://scholar.google.es/citations?user=T2EhJxAAAAAJ&hl=es
Facultad	Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad.
Programa/Dpto/Instituto	Maestría en Gerencia del Talento Humano
Nombre Codirector Consultoría	



Enlace CvLAC	
Enlace ORCID	
Enlace Google académico	
Facultad	Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad.
Programa/Dpto/Instituto	Maestría en Gerencia del Talento Humano



Anexo A. Matriz FODA



Análisis

Definición de FODA:

¿Qué es el análisis FODA o DAFO?

El análisis FODA es una técnica que se usa para identificar las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas del negocio o, incluso, de algún proyecto específico. Si bien, por lo general, se usa muchísimo en pequeñas empresas, organizaciones sin fines de lucro, empresas grandes y otras organizaciones; el análisis FODA se puede aplicar tanto con fines profesionales como personales.

El análisis FODA es una herramienta simple y, a la vez, potente que te ayuda a identificar las oportunidades competitivas de mejora. Te permite trabajar para mejorar el negocio y el equipo mientras te mantienes a la cabeza de las tendencias del mercado. (Raeburn, 2024)

Identificación de los problemas:

- o Estructura Clara: El análisis DOFA nos proporcionó una estructura organizada para identificar y categorizar los problemas encontrados en las áreas analizadas, ayudándonos a ver claramente las áreas que requieren atención y poder dar las recomendaciones para poder garantizar un excelente ambiente de trabajo.

- o Enfoque Integral: nos permitió abordar tanto los aspectos internos (fortalezas y debilidades) en cada área de trabajo intervenida, como los externos (oportunidades y amenazas), brindando una visión global de la situación de la empresa en el área de talento Humano.

Análisis de Fortalezas y Debilidades:



- o Recursos Internos: Al identificar las fortalezas dentro de la compañía, la consultoría pudo capitalizar los recursos y habilidades que Cenit ya posee y se pudo reconocer las debilidades existentes para revisar como se pueden empezar a corregir, diseñando estrategias específicas para superarlas y hacer que la empresa continúe con las buenas prácticas de desarrollo de talento humano en pro del bienestar de cada trabajador.

- o Estrategias de Mejora: Este análisis nos facilitó el desarrollo de los planes de acción para mejorar los procesos, productos o servicios, enfocándose en lo que realmente afecta al desempeño de cada trabajador dentro de la empresa.

Evaluación de Oportunidades y Amenazas:

- o Contexto Externo: El análisis DOFA permitió dentro de la empresa Cenit identificar tendencias del mercado en base a sus planes de incentivos y generación de estímulos hacia los trabajadores y ver si lo que entregaba a cada trabajador correspondía a buenos estímulos y a garantías que hicieran que cada trabajador se sintiera a gusto en cada puesto de trabajo, generando valor para la compañía en la puesta de su participación en cada proceso del negocio.

- o Innovación y Crecimiento: Al identificar oportunidades, se pudo explorar nuevas líneas de incentivos acordes a su clasificación y buen desempeño de acuerdo a su calificación y estudios desarrollados, fomentando la innovación y el crecimiento sostenible para cada trabajador.



Toma de Decisiones Estratégicas:

- o **Fundamentación de Estrategias:** Las conclusiones del análisis DOFA desarrollado nos dio las bases para formular estrategias más efectivas, ya que nos proporcionaron datos claros sobre la situación actual de la empresa en el área de compensación.

- o **Prioridades:** Ayuda a establecer prioridades y nos aseguró que los recursos que se asignan de manera anual para la implementación o mejoras al plan de incentivos desarrollado se asignen a las áreas que realmente necesitan atención inmediata.

Facilitación de la Comunicación:

- o **Lenguaje Común:** Utilizar el análisis DOFA crea un lenguaje común entre los miembros del equipo de consultoría y los directivos de Cenit, facilitando la comunicación y el entendimiento mutuo dentro de cada área.

- o **Visualización de Problemas:** Presentar los hallazgos en formato DOFA permite visualizar claramente los problemas y las oportunidades, lo que facilita el consenso sobre las acciones a seguir.

Conclusión

El uso del análisis DOFA en la consultoría de la empresa Cenit es una herramienta valiosa para diagnosticar problemas y formular estrategias efectivas y su enfoque integral y estructurado nos permitió una comprensión profunda de la situación actual de la empresa, ayudando a la dirección a tomar decisiones enfocadas a la mejora de las condiciones actuales de los operadores, ayudando a mejorar su rendimiento y competitividad en el mercado.

Anexo B. Informe de investigación de mercados (Cliente interno)

Ficha Técnica

Tipo de investigación

Se desarrolla un estudio de tipo descriptivo. Un estudio descriptivo es un tipo de investigación cuyo objetivo principal es el de obtener un resultado de un fenómeno en particular y realizándose sin formular ninguna hipótesis previa. (Mejia, 2021)

Enfoque de investigación

El enfoque de la investigación es la forma en la que el investigador se aproxima al objeto de estudio. Es la perspectiva desde la cual aborda el tema, que variará dependiendo del tipo de resultados que espera encontrar. (Lifeder, Equipo Editorial , 2020)

Población

Trabajadores de la gerencia de operación central, Trabajadores del área de calidad y personal de operaciones de campo para un total de 350 personas del área operativa de la compañía, dato suministrado por el personal de talento Humano de CENIT. (CENIT, 2023)

Muestreo

Se utiliza un muestreo no probabilístico por conveniencia. El muestreo no probabilístico es una técnica utilizada en la muestra estadística y que, a diferencia de la muestra probabilística,



no permite que todos los individuos de una población a investigar posean las mismas oportunidades de selección. En este tipo de muestreo predominan aquellos individuos que, al cumplir con cierta cualidad o característica, benefician la investigación. (Editorial , Grudemi, 2019)

Muestra

Una muestra, en el contexto de la estadística y la investigación, se refiere a un subconjunto representativo de una población más grande que se estudia con el propósito de obtener información sobre esa población. (LEGSA, 2023).

Se desarrolla la toma de muestra a 30 trabajadores del área de operaciones, analítica y proyectos de la empresa CENIT.

Técnica de recolección de información

Se utiliza una entrevista semiestructurada. Esta entrevista es una técnica de investigación cualitativa que consiste en hacer preguntas para conversar con los encuestados y recopilar datos sobre un tema, La entrevista semiestructurada ofrecen al investigador un margen de maniobra considerable para sondear a los encuestados, además de mantener la estructura básica de la entrevista, eso Incluso si se trata de una conversación guiada entre investigadores y entrevistados en donde existe flexibilidad. (Ortega)



A continuación, se presenta el formato de la entrevista, la cual ha sido avalada y hace parte de los recursos disponibles de estudio del consultorio de talento humano del Politécnico Gran Colombiano.

Fecha:

Nombre:

Cargo:

1. ¿Cuáles son los factores motivacionales (de) logro, reconocimiento, responsabilidad, promoción o crecimiento que considera usted tiene en cuenta al momento de buscar trabajo?

 2. En la actualidad ¿Qué tipo de incentivo económico ha generado mayor impacto y motivación en usted o en caso de no existir que recomendación haría al respecto a los directivos de la empresa?

 3. Por otro lado, ¿Cuáles incentivos no económicos han impactado en usted generando mayor motivación en el desarrollo de sus funciones?

 4. ¿Que lo motivaría a darle valor agregado a la labor que usted realiza, diferente a lo que en la actualidad la empresa le ofrece?
-
-

5. ¿Qué aspectos en la actualidad generan desmotivación en el desarrollo de sus funciones?

6. ¿Cómo describe la disponibilidad de recursos físicos, tecnológicos, económicos y humanos por parte de la empresa para que usted desarrolle adecuadamente su trabajo?

7. ¿Cómo analiza y qué recomendaciones daría con relación a su nivel de escala salarial en concordancia con el nivel del cargo, responsabilidad y funciones que realiza en su trabajo?

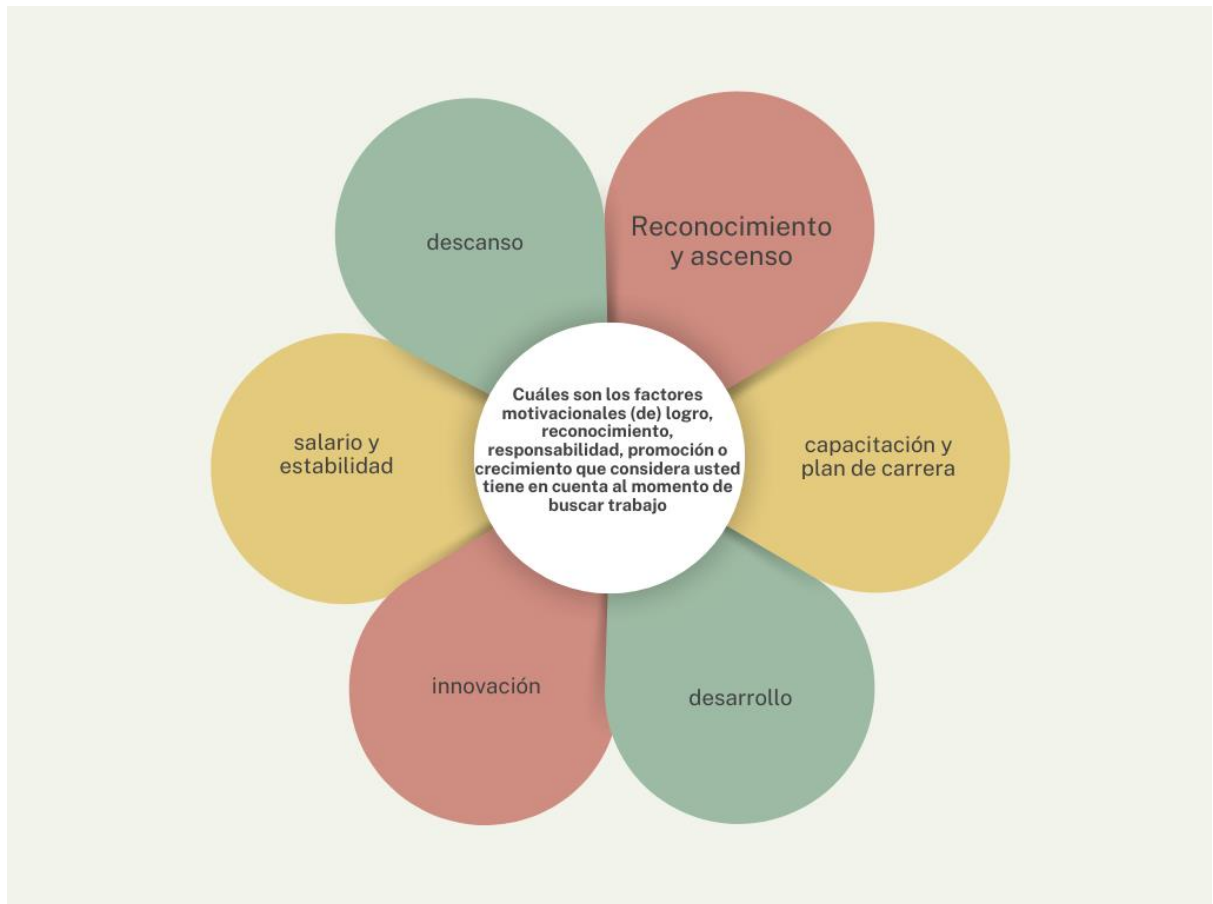
8. ¿Qué opinión tiene sobre la forma y frecuencia con la que se comunica y recibe retroalimentación por parte de su jefe directo?

9. Conforme a las preguntas anteriores, ¿cómo describiría a personas externas cómo es trabajar en esta empresa en términos de ambiente laboral, oportunidades de crecimiento, recursos disponibles y comunicación con los superiores?, como factores motivacionales para desempeñar su labor.



Resultados

Factores Clave en la Búsqueda de Empleo: Motivación, Reconocimiento, Responsabilidad y Oportunidades de Crecimiento.



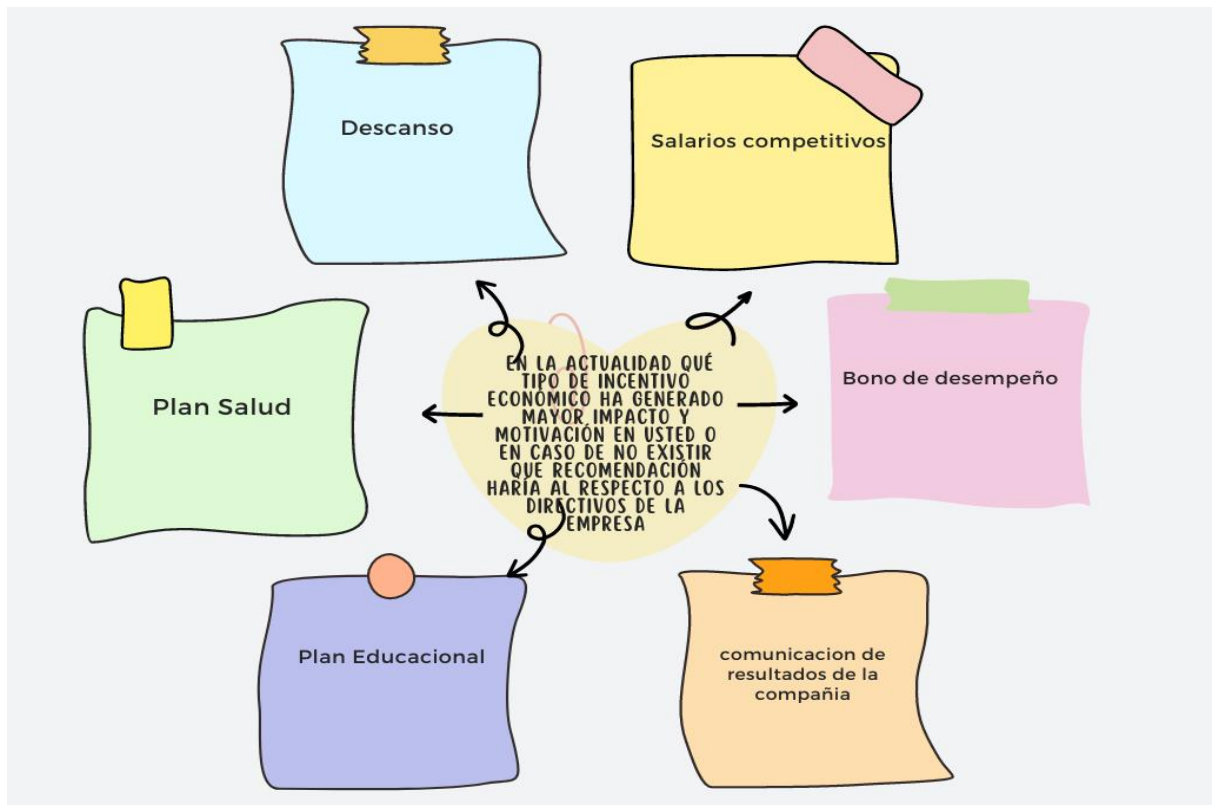
Fuente: Investigación de mercados cliente interno, 2024

- Análisis: Los resultados indican que los empleados buscan un equilibrio entre la motivación intrínseca y extrínseca para su equilibrio personal, esta motivación se ve potenciada por el reconocimiento, lo que implica que el valor social de sus contribuciones es significativo dentro de la organización. La responsabilidad es vista como un medio para demostrar habilidades y crecer profesionalmente, mientras que las oportunidades de crecimiento son fundamentales

para mantener el compromiso a largo plazo. Estos factores son esenciales para atraer y retener talento en un mercado laboral competitivo.

Impacto de los Incentivos Económicos en la Motivación Laboral: Experiencias

Actuales y Recomendaciones para Directivos

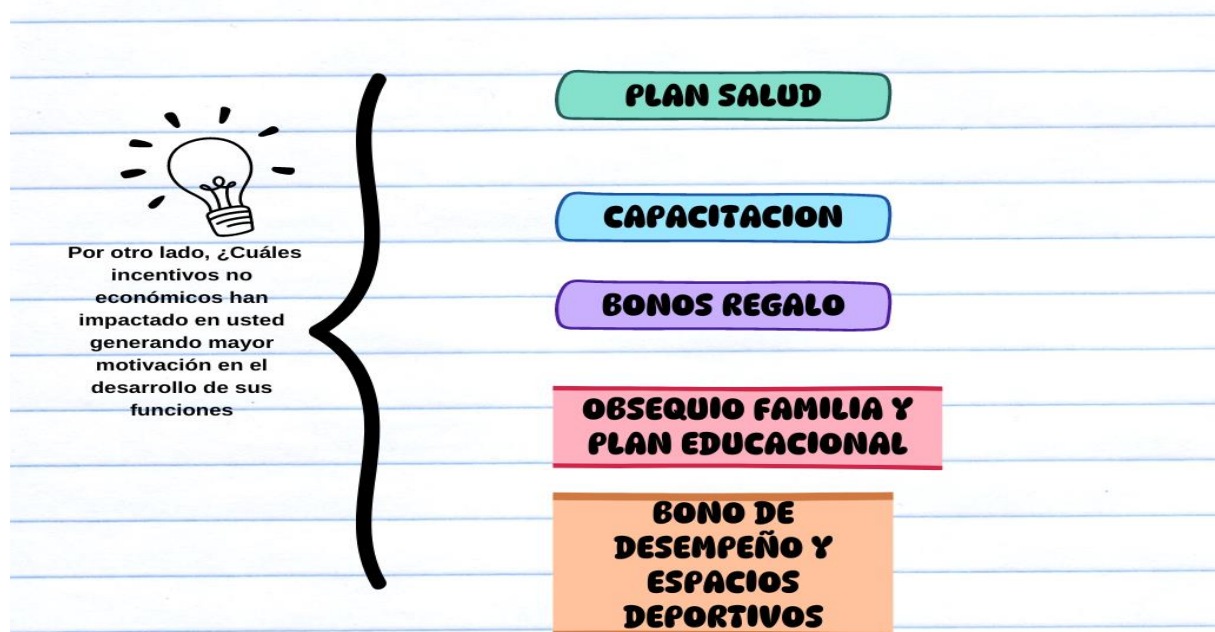


Fuente: Investigación de mercados cliente interno, 2024

- Análisis: Los incentivos económicos tales como las bonificaciones y los aumentos salariales, son reconocidos como uno de los motores de motivación y esta experiencia muestra que los empleados valoran un enfoque holístico que incluya tanto incentivos financieros como no financieros para el bienestar no solo de ellos sino de su grupo familiar, es por eso que se

recomienda a los directivos que combinen incentivos económicos con oportunidades de desarrollo y reconocimiento para maximizar el impacto en la motivación de cada trabajador.

Incentivos No Económicos que son factores Claves de Motivación en el Desempeño Laboral



Fuente: Investigación de mercados cliente interno, 2024

- **Análisis:** Los incentivos no económicos, como el reconocimiento, la flexibilidad laboral y las oportunidades de aprendizaje, son considerados cruciales para el desempeño laboral. Estos factores ayudan a los empleados a sentirse valorados y a mantener un alto nivel de compromiso con la organización, que es evidente en una política de incentivos, pero que no debe centrarse únicamente en lo económico, sino también en aspectos que impactan directamente en la satisfacción personal y profesional de cada trabajador.

Factores Motivacionales Incrementarían el Valor Agregado en Mi Labor Más Allá de lo Ofrecido Actualmente



Fuente: Investigación de mercados cliente interno, 2024

- Análisis: Los empleados perciben que el valor agregado en su labor podría incrementarse con una mayor autonomía, oportunidades de desarrollo profesional, y una cultura organizacional que fomente la innovación y la creatividad. Además, se sugiere que el fortalecimiento de la comunicación y retroalimentación podría potenciar el sentido de pertenencia y compromiso.

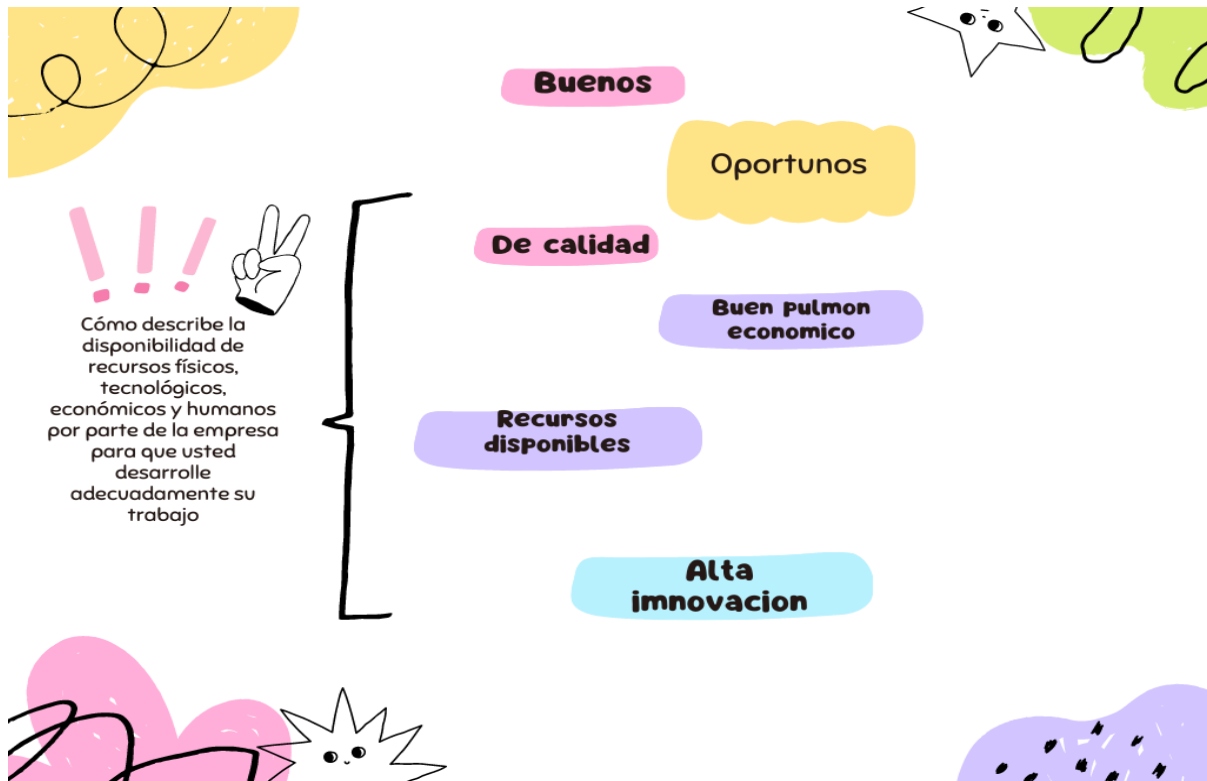
Aspectos Actuales que Generan Desmotivación en el Desarrollo de Funciones



Fuente: Investigación de mercados cliente interno, 2024

- **Análisis:** Las principales causas de desmotivación incluyen la falta de reconocimiento, limitadas por oportunidades de crecimiento, y la carga de trabajo excesiva sin una compensación adecuada, según los resultados obtenidos también se mencionan problemas con la comunicación y la falta de recursos como factores que impiden un desempeño óptimo. Estos elementos son críticos para identificar áreas de mejora dentro de la organización.

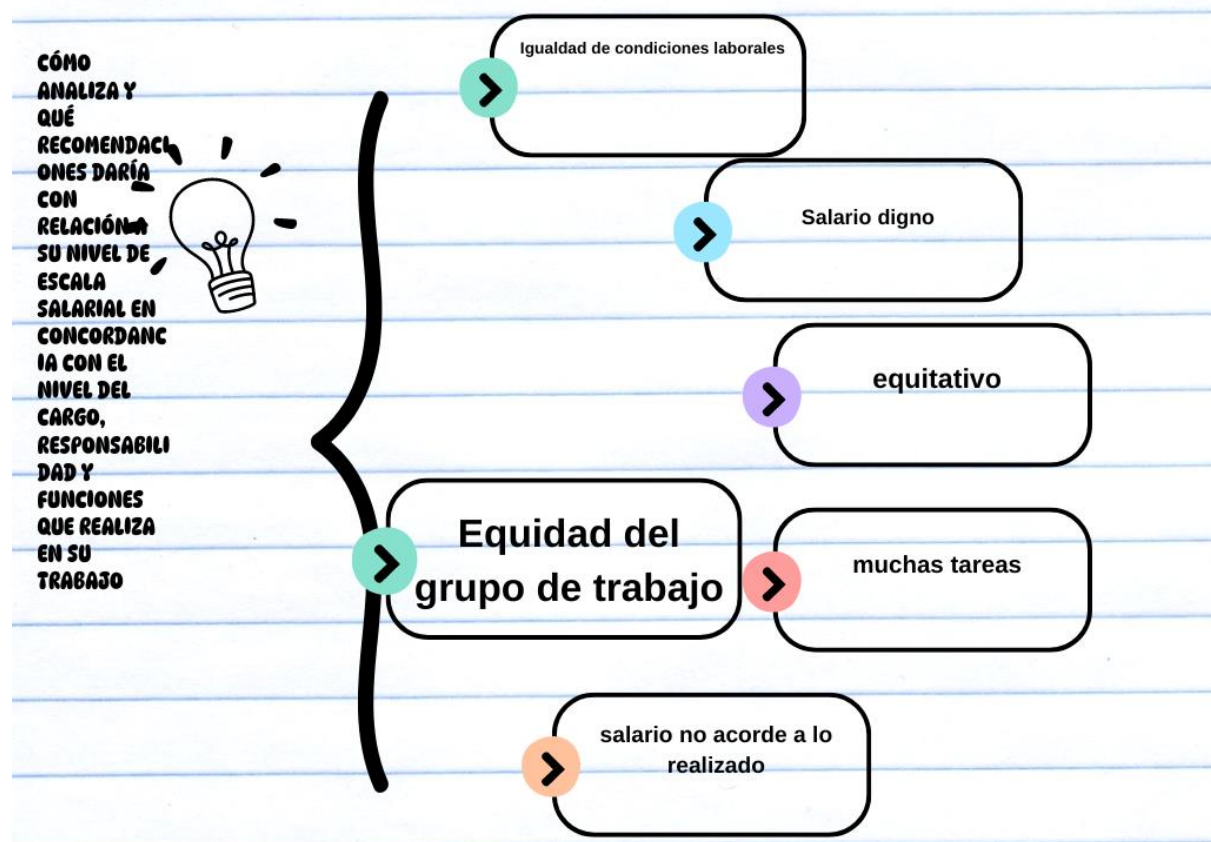
Evaluación de la Disponibilidad de Recursos físicos, tecnológicos, económicos y humanos para el desempeño eficaz del trabajo.



Fuente: Investigación de mercados cliente interno, 2024

- **Análisis:** La disponibilidad de recursos es vista como una variable, y en todas las áreas de la empresa están bien dotadas según lo percibido en el trabajo desarrollado con los trabajadores. Los recursos tecnológicos y humanos son particularmente importantes, ya que su escasez puede impactar negativamente en la productividad y en la satisfacción laboral. Se sugiere continuar con las revisiones periódicas para asegurar que todos los departamentos cuenten con lo necesario para alcanzar sus objetivos y metas.

Análisis y Recomendaciones sobre la Escala Salarial en Relación con el Cargo, Responsabilidad y Funciones

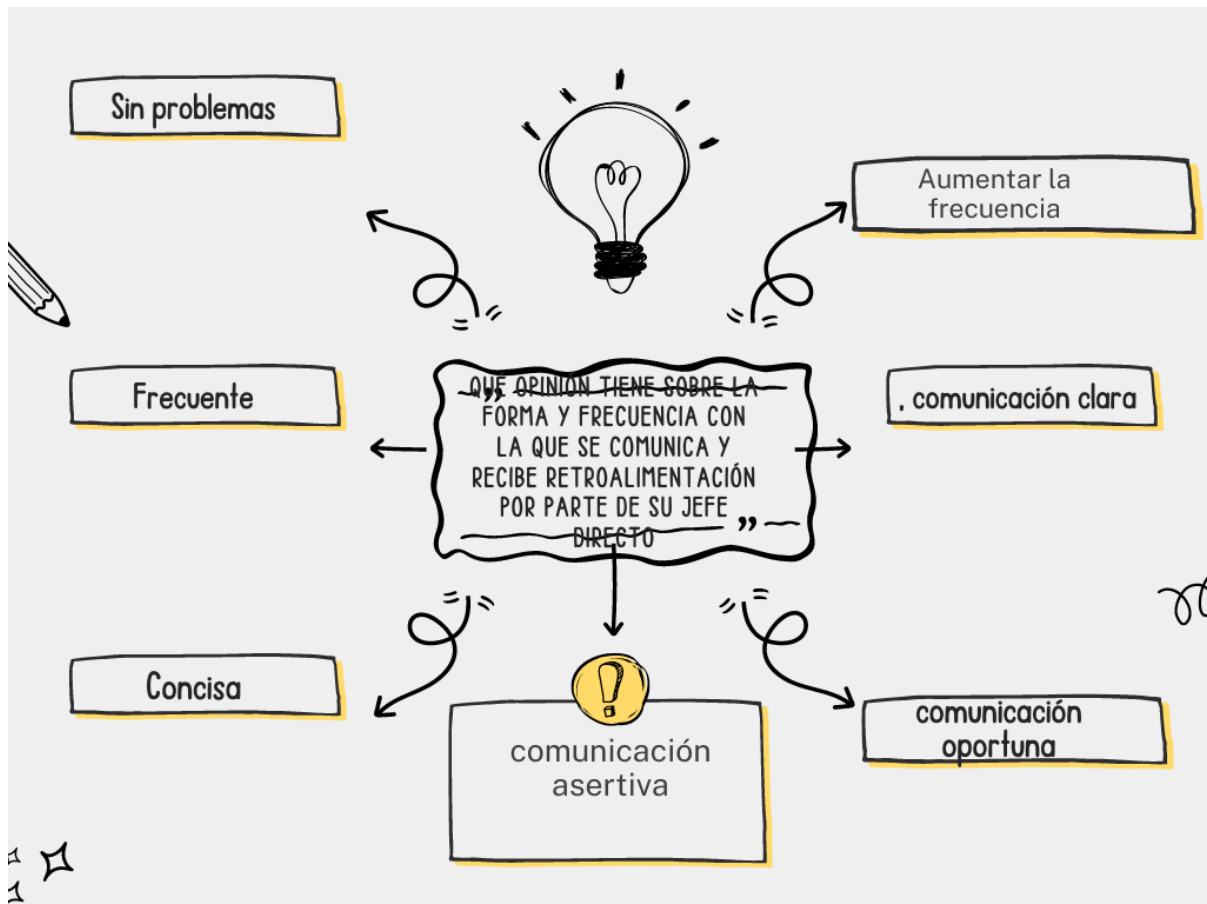


Fuente: Investigación de mercados cliente interno, 2024

- Análisis: La escala salarial es un tema sensible dentro de cada organización, donde la percepción de equidad es crucial para la buena armonía y disposición de los trabajadores, según el trabajo desarrollado, los empleados sugieren que las escalas salariales deberían estar más alineadas con la responsabilidad y la complejidad de las funciones desempeñadas. Se recomienda una revisión de la estructura salarial para garantizar que sea

competitiva y justa, garantizando la retención del talento humano y la motivación dentro de caga puesto de trabajo.

Opinión sobre la Comunicación y Retroalimentación Recibida de su Jefe Directo en Forma y Frecuencia.



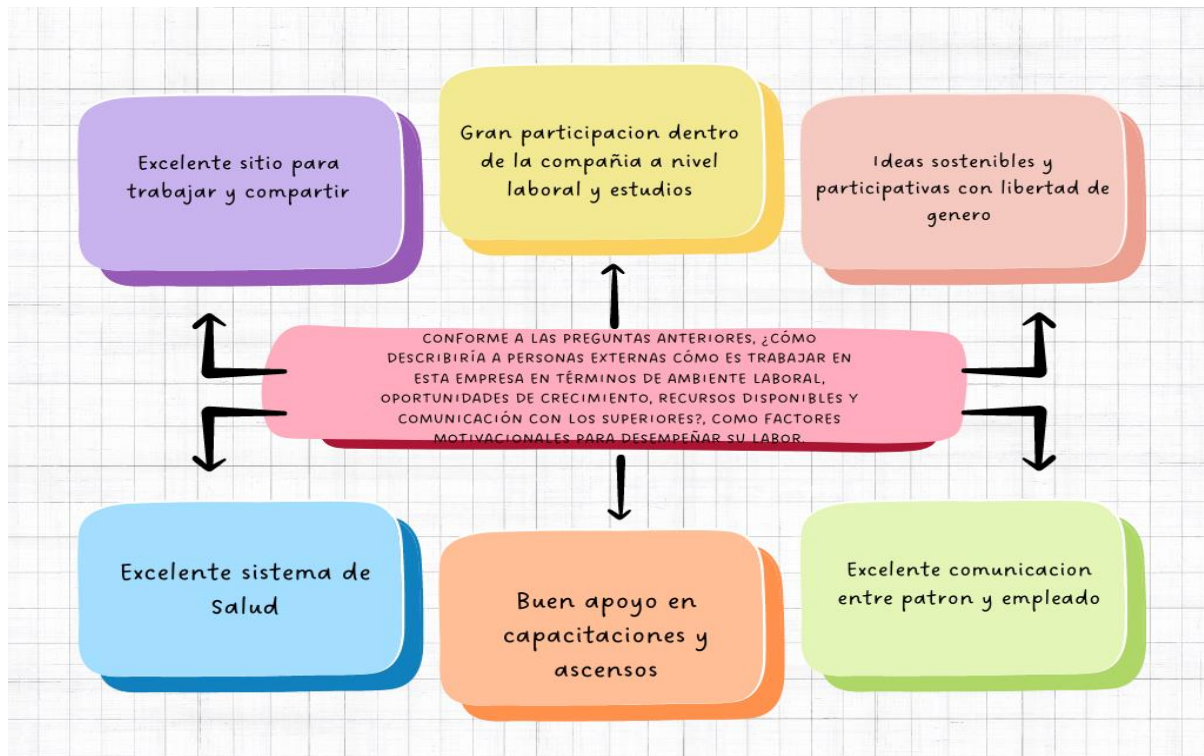
Fuente: Investigación de mercados cliente interno, 2024

- Análisis: La comunicación y retroalimentación son percibidas suficientes en términos de frecuencia y claridad según el grado de satisfacción de cada trabajador, Esto quiere

decir que los empleados valoran una retroalimentación constante y constructiva, que les permita mejorar su desempeño y sentir que su trabajo es valorado.

Descripción del Entorno Laboral y Factores Motivacionales en la Empresa:

Ambiente, Oportunidades de Crecimiento, Recursos y Comunicación con los Superiores



Fuente: Investigación de mercados cliente interno, 2024

- **Análisis:** El entorno laboral es visto como un factor clave para la motivación y el buen desempeño de cada trabajador, lo percibido durante el desarrollo de las actividades es que Cenit es una empresa de gran valor y desarrollo con un ambiente de trabajo positivo, con oportunidades claras de crecimiento y una comunicación efectiva con los superiores, crucial para

mantener el compromiso de los empleados. Este análisis desglosado te permitirá abordar cada uno de estos temas de manera detallada en tu tesis, proporcionando una comprensión profunda de los factores que influyen en la motivación y el desempeño laboral.

Anexo C. Factores clave identificados

Según el trabajo de campo desarrollado se encontraron las siguientes falencias dentro de los trabajadores encuestados.

- **Ayuda para estudios profesionales:** aumento del apoyo para el desarrollo profesional dentro de los trabajadores por parte de CENIT ya que es un beneficio crucial dentro de una empresa, ya que apoya el crecimiento y desarrollo continuo de los empleados y esta ayuda puede incluir subsidios para matrículas, reembolsos de cursos, tiempo libre para estudiar, y acceso a programas educativos internos o externos.
 - **Aumento de Salario:** Salarios acorde a las actividades desarrolladas, cargos con múltiples actividades y un salario no acorde a lo que realizan.
 - **Aumento de horarios de descanso:** Mayor nivel trabajo / familia.
 - **Igualdad de condiciones laborales:** Salarios iguales para funciones iguales y retribuciones por desarrollo de innovaciones.
 - **Comunicación:** Mayor tiempo en la elaboración de reuniones para conocer los temas relevantes de la compañía.
 - **Estabilidad laboral:** temor por cambios internos de la compañía que atentan con la estabilidad dentro de la organización.
-
-

- **Pasantías de campo:** coordinación de pasantías en las estaciones del sistema de transporte para conocer las operaciones y sus procesos.
- **Igualdad de condiciones laborales:** garantizar que todos los empleados nombrados ya sea de manera directa e indirecta, sean tratados de una manera justa y equitativa acorde al cargo que desempeñan, respetando su posición y salario.
- **Esparcimiento:** Aumentar en más horas las jornadas de esparcimiento que existen ya que son un tema esencial para el bienestar físico y mental de cada trabajador ya que al ofrecer más oportunidades, como actividades deportivas, eventos sociales o la implementación de zonas de descanso se puede ayudar a reducir el estrés y mejorar la satisfacción laboral y se genera un ambiente de trabajo que promueve el equilibrio entre el trabajo y la vida personal para contribuir a una mayor productividad y a un menor índice de ausentismo por enfermedad laboral, ya que los empleados se sienten más valorados y motivados dentro de la compañía.
- **Plan Educacional:** el desarrollo del plan educacional dentro de una empresa es crucial para que el trabajador se incentive en continuar sus estudios y el de sus familias ya que promueve una mejor calidad de vida al trabajador que será tenido en cuenta con sus nuevas habilidades para mejores cargos que representan aumento de los ingresos y lo cual no solo mejora su desempeño en sus roles actuales, sino que también los prepara para asumir responsabilidades mayores en el futuro. Implementar un plan educacional gratis para cada trabajador interesado en afianzar sus conocimientos y aportes a la compañía para el crecimiento de esta.
- **Plan Salud:** Proveer un seguro de salud bueno, programas de bienestar y servicios de salud mental garantizan empleados saludables y junto con esto se reducen los riesgos de

enfermedades relacionadas con el estrés, ya que la salud y el bienestar de los empleados son la clave para el aumento en la productividad y la satisfacción en cada puesto de trabajo, y una empresa que cuida de la salud de sus trabajadores, puede beneficiarse de una reducción en los costos asociados con el ausentismo y la baja productividad ocasionados por sus incapacidades.

- **Ascensos por competencias:** garantizar que se generen promociones dentro de la empresa en base de las habilidades, el desempeño y los méritos de cada trabajador, fomentan un ambiente de trabajo motivado, alegre y hace que cada trabajador día a día mejore sus habilidades y desempeños y asegura que los puestos con mayor responsabilidad sean ocupados por personas altamente capacitadas, lo que contribuye a una mayor eficiencia y a un gran logro de la compañía, lo que hace que cada trabajador contento dentro de su puesto de trabajo aporte y se cuide de una manera más consiente y esto hace que esta alegría no se materialice en incidentes incapacitantes que afectan a la compañía y a sus familias

- **Reducción de Carga laboral:** prevenir el agotamiento y el estrés excesivo de cada trabajador, permite mantener un equilibrio entre el trabajo y su vida personal, lo que es crucial para su bienestar general, ya que cuando los empleados no están sobrecargados de trabajo, son más capaces de mantener una mayor productividad y calidad en el desempeño de sus tareas, además de ser menos propensos a errores y accidentes laborales.



Anexo D. Plan de incentivos

Realizado tomando como referencia los factores del anexo anterior y utilizando el archivo enviado con las correcciones en

Excel.

 CENIT TRANSPORTE Y LOGISTICA DE HIDROCARBUROS PLAN DE INCENTIVOS							
INCENTIVO DETERMINADO	CARGO A LOS QUE APLICA	OBJETIVO	REQUISITOS PARA TENER EL INCENTIVO	TIPO DE INCENTIVO	INDICADOR	PERIODICIDAD	RESPONSABLE
Seguro de Vida	Empleado CENIT directo y convencional	Garantizar la asegurabilidad de los trabajadores de CENIT, siendo un respaldo para todo su nucleo familiar en caso de presentarse un incidente que incapacite o de muerte al trabajador, asegurando todos los tramites correspondientes y prestando toda la ayuda al empleado y su grupo familiar.	Ser empleado CENIT , 6 meses de antigüedad	Seguridad y Bienestar	% de distribucion /nucleo familiar	Semestral	Jefe Talento Humano
Plan Salud	Empleado CENIT directo y convencional	Generar mediante Mejoras a las necesidades de proteccion de cada trabajador dentro cada sitio de trabajo y su exposicion a agentes contaminantes por el manejo que productos refinados y crudos junto tambien a todo grupo familiar como eje central para salvaguardar su integridad y el de su familia como un todo poniendo siempre la vida como eje central en todas las operaciones .	Ser empleado CENIT , apartir del primer dia en la compañía	Bienestar	Sistema de seguridad / calidad y servicio	Anual	Jefe Talento Humano
Plan de Ahorro	Empleado CENIT directo y convencional	Optimizar una estabilidad laboral a cada trabajador al ayudarle a tener un ahorro que garantice una entrada extra en caso de una eventualidad extemporanea, permitiendo una libertad financiera durante su permanencia en la compañía para el manejo de todas sus operaciones financieras, esto garantiza nivelacion de estres y concentracion del trabajador en sus operaciones diarias evitando distracciones por cargas.	Ser empleado CENIT , con 3 meses de antigüedad	Bienestar	Calificacion de desempeño /desarrollo profesional y cumplimiento de rol	Anual	Jefe Talento Humano
Aumento de Salario	Empleado CENIT directo y convencional	Organizar a cada trabajador dependiendo de su calificacion de desempeño y su buen desarrollo dentro de cada sitio de trabajo dentro de la compañía, reflejado cada año para permitir que su destreza le garantice ascensos y retribuciones dentro de la compañía, reflejados en bonos y aumentos salariales.	Ser empleado CENIT directo, un año de antigüedad	Seguridad	Gastos funebres / Acompañamiento	Anual	Jefe Talento Humano /Gerentes
Plan educacional	Empleado CENIT directo y convencional	Realizar la destinacion de dineros a los trabajadores mediante el uso de un portafolio especial revizado cada año, para que se escoja carreras acordes a su cargo y con esto se garantiza su desarrollo dentro de la compañía , para su familia se le garantizara un rublo por cada hijo registrado garantizando toda su educacion , siempre y cuando el beneficiario no pierda ninguna materia durante su utilizacion que haria que se perdiera este beneficio hasta que vuelva a nivelar las materias afectadas.	Ser empleado CENIT , un año de antigüedad	Educacion y desarrollo profesional	Desarrollo personal ,familiar / calificaciones promedio conseguidas	Semestral	Jefe Talento Humano /Gerentes /Desarrollo
Esparcimiento	Empleado CENIT directo y convencional	Generar un portafolio dedicado al buen esparcimiento del trabajador y sus beneficiarios, realizando convenios con clubes deportivos para que el empleado y su grupo familiar realicen manejo de carga laboral y fomenten la union familiar mediante el uso de este beneficio que trae grandes oportunidades de union y desarrollo familiar y personal.	Ser empleado CENIT , 3 meses de antigüedad	Bienestar	# de dias de esparcimiento /Turnos desarrollados ganados	Semestral	Jefe Talento Humano /Gerentes
Pasantias de campo	Empleado CENIT directo y convencional	Proponer un plan de desarrollo a cada trabajador que le garantizara el uso de pasantias dentro de las estaciones del proceso de transporte que garantizan el intercambio de conocimientos y su desarrollo profesional, garantizando la ampoliacion de los conocimientos para una operación segura en cada puesto de trabajo evitando que la seguridad de procesos sea un tema de maxima concentracion para un desarrollo de buenas operaciones.	Ser empleado CENIT , 1 año de antigüedad	Seguridad, generacion de conocimientos	Plantas del sistema de transporte / # de visitas	Mensual	Jefe Talento Humano y presupuesto
Reduccion de carga laboral	Empleado CENIT directo y convencional	Realizar un estudio a cada puesto de trabajo garantizando la carga puesta a cada trabajador en las asignaciones dadas , con el fin de no permitir que se generen enfermedades laborales por el exceso de carga al presentar maximas ocupaciones en un mismo periodo de tiempo, que dañen la salud de cada trabajador y eviten su relacion con su vinculo familiar generando conflictos dentro de su hogar.	Ser empleado CENIT , 1 año de antigüedad	Bienestar mental y personal	Tareas desarrolladas / Tiempo de ejecucion	Mensual	Jefe Talento Humano /Gerentes
Aumento de horario de descanso	Empleado CENIT directo y convencional	Adquirir dias adicionales mediante el uso del portafolio diseñado para que cada trabajador pueda generar mas dias a los permitidos por ley , aumentando su descanso y su libertad para la toma de el dia que decee y necesite por vueltas personales o cansancio fisico generado por su carga laboral y no genera problemas en el desarrollo de la compañía por ausentismos de personal afectando la produccion.	Ser empleado CENIT , 6 meses de antigüedad	Bienestar	# dias / extendido de vacaciones	Mensual	Jefe Talento Humano /Gerentes
Ascensos y competencias	Empleado CENIT directo y convencional	Garantizar mediante la realizacion de competencias y la evaluacion de desempeño dependiendo de los logros adquiridos , que garanticen su desarrollo dentro de la compañía , reflejado en aumentos de salario y posiciones dentro de la compañía haciendo que cada trabajador se sienta comprometido con su puesto de trabajo y traiga consigo grandes beneficios economicos a cada trabajador satisfaciendo su desarrollo .	Ser empleado CENIT , 1 año de antigüedad	Educacion y desarrollo profesional	Desarrollo / calificaciones promedio conseguidas	Anual	Jefe Talento Humano /Gerentes
Comunicación	Empleado CENIT directo y convencional	Proponer la implementacion de medios de manejo de la comunicación interna y externa dentro de la compañía para que todas las informaciones generadas dentro de la junta directiva sean llevadas de una manera eficiente y oportuna a cada area de trabajo , garantizando el buen uso de las herramientas digitales existentes dentro del mercado y de una manera segura y responsable a cada miembro de la compañía.	Ser empleado CENIT , 2 meses de antigüedad	Comunicación	medio de comunicacion / difusion a cada trabajador	Diario	Jefe Talento Humano/ grupo de comunicaciones

Anexo E. Memorias de la sesión de divulgación

En desarrollo de la divulgación se llevó a cabo dentro de las instalaciones de la empresa gracias al apoyo prestado por la gerencia y personal de Talento humano, se tuvo una participación mínima ya que la gran mayoría se encontraba desarrollando su turno en casa y en plantas, apoyados por el personal de Turno en el centro integrado de operaciones se pudo llevar a cabo la realización de la memoria de divulgación. El personal de talento humano comprometido con la elaboración de la consultoría, se realiza la evidencia en formato suministrado por la empresa para el desarrollo de estas actividades.





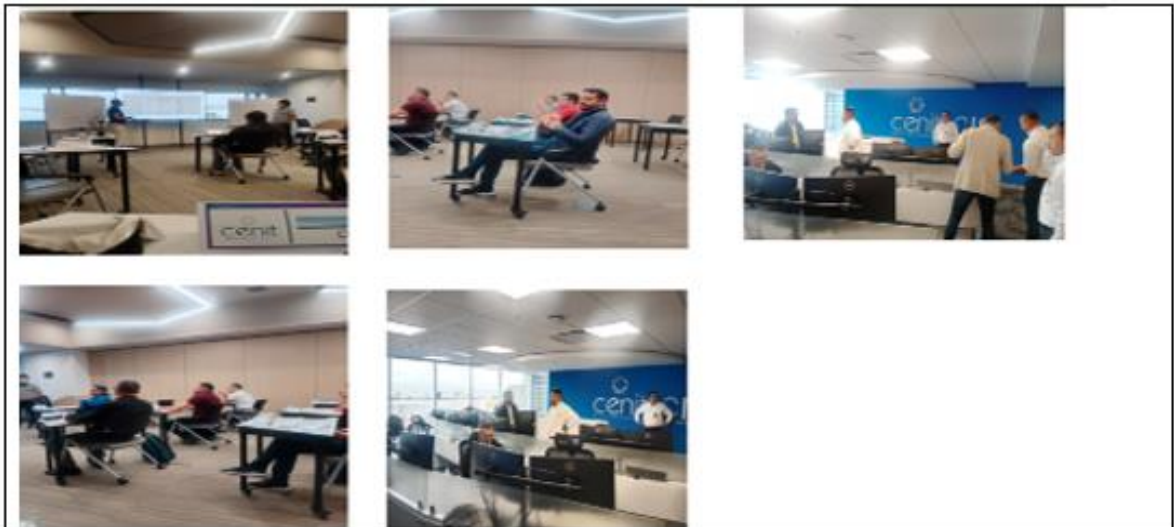
PROYECTO DE CONSULTORÍA

Título del acta:	Memorias sección de divulgación Proyecto de consultoría- Opción de Grado. Maestría en Gerencia del Talento Humano.
-------------------------	--

DATOS DEL ACTA

Fecha/Hora inicio: Julio 15 de 2024 / 8:00 am]	Fecha/Hora final: Julio 16 de 2024 / 6:00pm]
Lugar de la reunión¹: Calle 113 # 7-80 Torre AR piso 13	Empresa: Transporte y Logística de Hidrocarburos. CENIT
Proyecto: Plan de incentivos empresa Cenit S.A	Número de contrato: 20240212051303
Responsable del proyecto en la empresa: Javier <u>Núñez</u> Paredes Gerente Centro Integrado de Operaciones	Consultores: Javier Domingo Rugeles Tellez Estudiantes Maestría Gerencia del Talento Humano (<u>MGTH</u>). Politécnico Grancolombiano.

Memorias



Anexo F. Lista de asistencia de la sesión de divulgación

Conforme a los avances realizados se brinda el listado de asistencia del personal que acompaño a la divulgación de la consultoría presentada a los trabajadores de CENIT transporte y Logística de hidrocarburos, cabe recalcar que se tuvo un buen acompañamiento y la parte directiva colaboro para su desarrollo. Este registro de los empleados que asistieron a la sección es un punto estratégico para fines de seguimiento y evaluación en base a los resultados obtenidos durante el proceso de consultoría desarrollada.



cenit		REGISTRO DE ASISTENCIA		INFORMACIÓN RESTRINGIDA PÁGINA 1 DE 1
		SS-FR-018		Version: 3.0
Tema o Nombre del Evento:		Sección Divulgación proyecto de consultoría		
Ubicación:		Edificio Bogota		
Tipo de Evento:		Fecha (dd-mm-aaaa) y Hora: 11/07/2024		
Responsable del Evento:		☐ Charlas ☐ Inducción ☐ Curso/Taller ☐ Reunión ☐ Otros		
Nombre del Expositor(es):		Javier Domingo Rugeles Tellez Área/Empresa: Cenit Javier Domingo Rugeles Tellez Área/Empresa: Cenit		
Nombre del Asistente	Cédula	Área/Empresa	Firma	
ALVARO W. SANCHEZ	11442218	CENIT		
Victor Teran Heniquez	864960	CENIT		
Claudia Cristina Ariza S.	1018441983	Cenit		
JORGE E. ARINTEA	91074466	CENIT		
Edison Hernandez M	79991080	CENIT		
Luis Hernando Corderon	74347407	CENIT		
Andres Fajalera	9540126	Cenit		
Ricardo B. Sierra C	79757366	CENIT		
Livan Sebastian Sucerquia	75104405	CENIT		
Lyon Valencia	101603225L	cenit		
Hiler Rincon	1019009010	cenit		
Roberto A. Castro	1052313310	Cenit		
Victor H. Jimenez Madro	112956160	Cenit		
Pedro José Muñoz	91289390	Cenit		
Andrés Flórez P	11436534	Cenit		
José A. Bustos	3132650	Cenit		
Carlos Jorge Suro	1098680820	Cenit		
Richard Cadena	85447280	Cenit		
Ricardo Daza	80801200	Cenit		
Nelson A. Lopez S	1098613018	cenit		
JUAN BELLO	13861955+	Cenit		
Eiteban Berrano C	1020807177	Cenit		
Fauner Paballo	116020128	Cenit		
Diego Posada	8161180	Cenit		

En cumplimiento de la Ley Estatutaria 1581/2012 de Protección de Datos Personales, CENIT TRANSPORTE Y LOGÍSTICA DE HIDROCARBUROS S.A.S., le informa que mediante la firma del presente documento, Usted autoriza a Cenit, como Responsable del Tratamiento, a realizar las siguientes operaciones respecto a los datos personales que está suministrando: recolección, almacenamiento, organización, actualización, rectificación, circulación, transferencia, uso y supresión con la finalidad de Registrar la asistencia a la reunión que se indica. La vigencia de estos tratamientos será igual al periodo en que se mantenga la finalidad o finalidades (del respectivo tratamiento) de los mismos, o el periodo de vigencia que señale una causa legal, contractual o jurisprudencial de manera específica. Como Titular de los datos personales que está suministrando, Usted contará con los derechos de conocimiento, acceso, rectificación, actualización, revocación de la autorización y supresión sobre los datos personales no públicos a los que se dará Tratamiento. Cenit le informa que cuenta con una Política de Tratamiento de Datos Personales que se puede encontrar en la página web: www.cenit-transporte.com

PUEDER EJERCER SUS DERECHOS RADICANDO UNA CONSULTA O RECLAMO EN:
 • Las oficinas de CENIT, ubicadas en la Calle 113 # 7-80 Pto 13 / Bogotá, Colombia.
 • A través del link en la página web de Cenit: www.cenit-transporte.com/contacto-participacion-ciudadana/

El cumplimiento de la Ley Estatutaria 1591/2012 de Protección de Datos Personales, CENIT TRANSPORTE LOGÍSTICA DE HIDROCARBUROS S.A.S. le informa que mediante la firma del presente documento, Usted autoriza a Cénit, como Responsable del Tratamiento, a realizar las siguientes operaciones respecto a los datos personales que está suministrando: recolección, almacenamiento, organización, consolidación, actualización, rectificación, circulación, transferencia, uso sujeción con la finalidad de Registrar la asistencia a la reunión que se indica. La vigencia de estos tratamientos será igual al periodo en que se mantiene la finalidad o finalidades (del respectivo tratamiento) de los mismos, o al periodo de vigencia que señale una causa legal, contractual o jurisprudencial de manera específica.

Como Titular de los datos personales que está suministrando, Usted contará con los derechos de conocimiento, acceso, rectificación, actualización, revocación de la autorización y supresión sobre los datos personales no públicos a los que se dará Tratamiento. Cénit le informa que cuenta con una Política de Tratamiento de Datos Personales que se puede encontrar en la página web: www.cenit-transporte.com

PUEDER EJERCER SUS DERECHOS RADICANDO UNA CONSULTA O RECLAMO EN:

- Las oficinas de CENIT, ubicadas en la Calle 113 # 7-80 Piso 13 / Bogotá, Colombia.
- A través del link en la página web de Cénit: www.cenit-transporte.com/contacto-participacion-ciudadana/

Anexo G. Acta de seguimiento gerencial No 1



PROYECTO DE CONSULTORÍA- SEGUIMIENTO GERENCIAL

Número de acta:	001
Título del acta:	Seguimiento gerencial [#01] Proyecto de consultoría- Opción de Grado. Maestría en Gerencia del Talento Humano.

DATOS DEL ACTA

Fecha/Hora inicio: Diciembre 15 de 2023 / 8:00 am]	Fecha/Hora final: Diciembre 15 de 2024 / 6:00pm]
Lugar de la reunión¹: Calle 113 # 7-80 Torre AR piso 13	Empresa: Transporte y Logística de Hidrocarburos. CENIT
Proyecto: Plan de incentivos empresa Cenit S.A	Número de contrato: 20240212051303
Responsable del proyecto en la empresa: Javier Nuñez Paredes Gerente Centro Integrado de Operaciones	Consultores: Javier Domingo Rugeles Tellez Estudiantes Maestría Gerencia del Talento Humano (MGTH). Politécnico Grancolombiano.

TEMAS TRATADOS²

Tema:

1. Primer seguimiento gerencial al avance semestral del proyecto de consultoría como opción de grado de los estudiantes de la Maestría en Gerencia del Talento Humano, de acuerdo con el plan de trabajo, reporte de actividades y revisión de productos.

XEl cual tiene como objetivo general: Proponer un plan de incentivos resultado del proceso de consultoría para mejorar la eficiencia y eficacia del talento Humano en la empresa Cenit.

Desarrollo:

De acuerdo con el plan de trabajo del se programaron las siguientes actividades.

1. Análisis de la situación actual del proceso de talento humano
2. Trabajo de campo.
3. Identificación de elementos o factores clave.
4. Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional.
5. Seguimiento gerencial.

¹ Si es presencial indicar el lugar y si es virtual indicar el medio.

² Describir dentro del recuadro los temas tratados.



PROYECTO DE CONSULTORÍA- SEGUIMIENTO GERENCIAL

Número de acta:	001
Título del acta:	Seguimiento gerencial [#01] Proyecto de consultoría- Opción de Grado. Maestría en Gerencia del Talento Humano.

Conforme a los avances realizados se reporta el desarrollo de estas actividades, presentando los siguientes resultados, productos o dificultades en el periodo:

1. Matriz DOFA con su reporte de resultados alcanzados e indicación de dificultades o riesgos materializados.
2. Informe de investigaciones de mercados (cliente Interno) [Descripción de actividad realizada #02 con su reporte de resultados alcanzados e indicación de dificultades o riesgos materializados].
3. Factores claves Identificados
4. Plan de Incentivos
5. Memorias de la sección de divulgación.
6. Lista de asistencia de la sección de divulgación.
7. Acta de seguimiento Gerencial No 1
8. Acta de seguimiento gerencial No 2 [Descripción de actividad realizada #03 con su reporte de resultados alcanzados e indicación de dificultades o riesgos materializados].

FIRMAS DE APROBACIÓN - ASISTENTES AL SEGUIMIENTO GERENCIAL³

Nombre	Cargo o rol	Firma
Javier Nuñez Paredes	Gerente CIO / director del proyecto en la empresa.	DocuSigned by: Javier Nuñez Paredes
Javier Domingo Rugeles Tellez	Consultor #01. Estudiante MGT.	DocuSigned by: JAVIER DOMINGO RUGELLES TELLEZ

FIRMAS DE RECIBIDO- DIRECTOR DEL PROYECTO

Nombre	Cargo o rol	Firma
Juan Carlos Osma Roza	Director del proyecto de consultoría.	

³ Firman los asistentes al seguimiento gerencial.

Anexo H. Acta de seguimiento gerencial No 2



PROYECTO DE CONSULTORÍA- SEGUIMIENTO GERENCIAL

Número de acta:	002
Título del acta:	Seguimiento gerencial [#01] Proyecto de consultoría- Opción de Grado. Maestría en Gerencia del Talento Humano.

DATOS DEL ACTA

Fecha/Hora inicio: Marzo 15 de 2024 / 8:00 am]	Fecha/Hora final: Julio 28 de 2024 / 6:00pm]
Lugar de la reunión¹: Calle 113 # 7-80 Torre AR piso 13	Empresa: CENIT- Transporte y Logística de Hidrocarburos.
Proyecto: Plan de incentivos empresa Cenit S.A	Número de contrato: 20240212051303
Responsable del proyecto en la empresa: Javier Nuñez Paredes Gerente Centro Integrado de Operaciones	Consultores: Javier Domingo Rugeles Tellez Estudiantes Maestría Gerencia del Talento Humano (MGTH). Politécnico Grancolombiano.

TEMAS TRATADOS²

Tema: A continuación, se relacionan las actividades realizadas, con los respectivos productos resultados de estas, dando cumplimiento al cronograma y compromisos propios de la consultoría: 1. Matriz DOFA con su reporte de resultados alcanzados e indicación de dificultades o riesgos materializados. 2. Informe de investigaciones de mercados (cliente Interno) [Descripción de actividad realizada #02 con su reporte de resultados alcanzados e indicación de dificultades o riesgos materializados]. 3. Factores claves Identificados 4. Plan de Incentivos 5. Memorias de la sección de divulgación. 6. Lista de asistencia de la sección de divulgación. 7. Acta de seguimiento Gerencial No 1 8. Acta de seguimiento gerencial No 2 [Descripción de actividad realizada #03 con su reporte de resultados alcanzados e indicación de dificultades o riesgos materializados].
--

¹ Si es presencial indicar el lugar y si es virtual indicar el medio.

² Describir dentro del recuadro los temas tratados.



PROYECTO DE CONSULTORÍA- SEGUIMIENTO GERENCIAL

Número de acta:	002
Título del acta:	Seguimiento gerencial [#01] Proyecto de consultoría- Opción de Grado. Maestría en Gerencia del Talento Humano.

De acuerdo con el plan de trabajo quedan pendientes las siguientes actividades por desarrollar y así mismo generar los respectivos documentos o entregables:

1. Acta de divulgación].
2. Certificado de innovación].
3. Acta de recibo a satisfacción.

FIRMAS DE APROBACIÓN - ASISTENTES AL SEGUIMIENTO GERENCIAL³

Nombre	Cargo o rol	Firma
Javier Nuñez Paredes	Gerente CIO / director del proyecto en la empresa.	DocuSigned by: Javier Nuñez Paredes
Javier Domingo Rugeles Tellez	Consultor #01. Estudiante MGTH.	DocuSigned by: JAVIER DOMINGO RUGELLES TELLEZ

FIRMAS DE RECIBIDO- DIRECTOR DEL PROYECTO

Nombre	Cargo o rol	Firma
Juan Carlos Osma Roza	Director del proyecto de consultoría.	

³ Firman los asistentes al seguimiento gerencial.