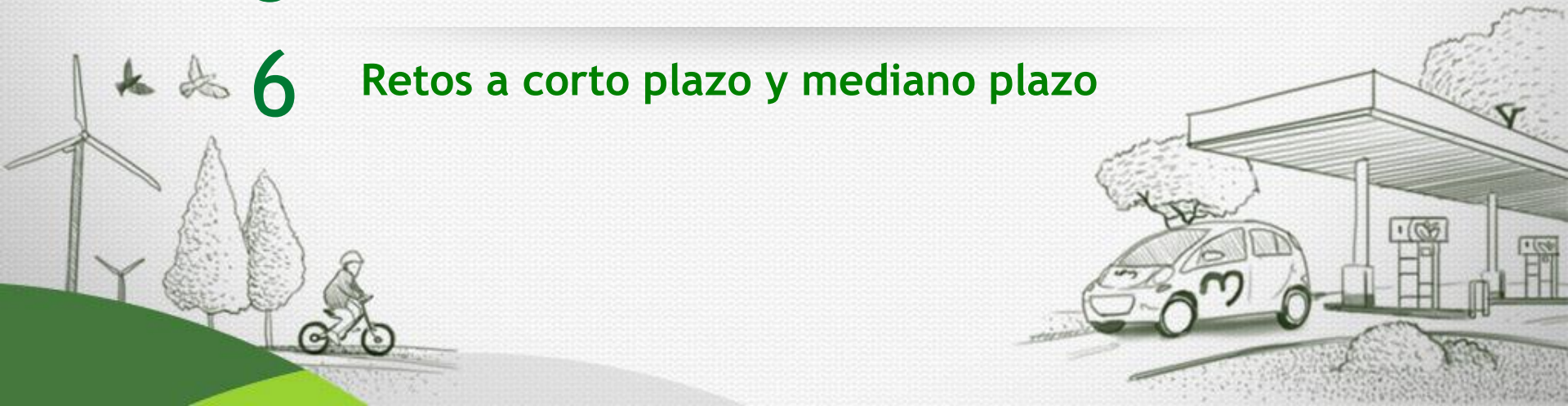


Informe de empalme
**Vicepresidencia Desarrollo Humano y
Capacidades Organizacionales**
Diciembre 1 al 4 de 2015



Contenido

- 1 Contexto General de la Vicepresidencia
- 2 Alineación Estratégica
- 3 Modelo Objetivo
- 4 ¿Qué hemos logrado?
- 5 Evolución organización y Clima Organizacional
- 6 Retos a corto plazo y mediano plazo



Contexto General de la Vicepresidencia

Quiénes somos



Programa Grupo EPM sin Fronteras

- Diagnóstico y diseño función desarrollo humano, organizacional y TI.
- Ajuste estructura de Grupo EPM.
- Diseño procesos DH, DC y TI.
- Definición organización con enfoque humano.

Ajuste Organización y Gobierno filiales nacionales

- Ajuste estructuras administrativas y gobierno de filiales nacionales.
- Habilitación involucramiento operativo.

Iniciativa Gente para la Gente

- Modelo de desarrollo humano.
 - Mapa de talento EPM
 - Proyección capacidad de trabajo 2019.
- Programa desarrollo humano.



Hasta 2017

Hasta 2018

Actualización direccionamiento estratégico Grupo EPM

- Despliegue masivo del direccionamiento estratégico del Grupo EPM.
- Actualización modelo de liderazgo.
- Actualización cultura meta Grupo EPM.



Implantación proyectos de transformación empresarial

- Articulación de los habilitadores (Organización, Personas, Procesos y TI) para soportar el desarrollo de los proyectos priorizados.



Organización con enfoque humano

Organización centrada en competencias

Organización centrada en capacidades

Contexto General de la Vicepresidencia

Quiénes somos

Propósito

Nuestro propósito superior “Desarrollar **CAPACIDADES ORGANIZACIONALES** orientadas al crecimiento integral de las personas y la sostenibilidad de los negocios del Grupo EPM”.

Función Principal

Liderar el **desarrollo de la “Gente Grupo EPM”**, la gestión del desarrollo corporativo, de las tecnologías de información y del cambio organizacional y cultural, para potenciar la capacidad de transformación del Grupo EPM.

Queremos lograr una organización con enfoque humano, donde:



Somos **reconocidos** y accedemos a oportunidades de crecimiento gracias a nuestro talento y desempeño



Alcanzamos **los objetivos de vida** como miembros de una familia y sociedad



Desarrollamos **nuestro talento** y servimos a otros



Lideramos para movilizar acciones hacia el mejoramiento



Reconocemos **la contribución** al logro del propósito superior del Grupo EPM



Comprendemos **los retos** que le dan sentido a nuestra acción

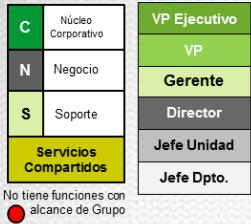


Participamos para complementarnos desde la diferencia



Contexto General de la Vicepresidencia


¿Cómo estamos organizados?




Desarrollo Humano y Capacidades Organizacionales

Ana Maria Restrepo Botero

C S



Zaida J. Gómez R.

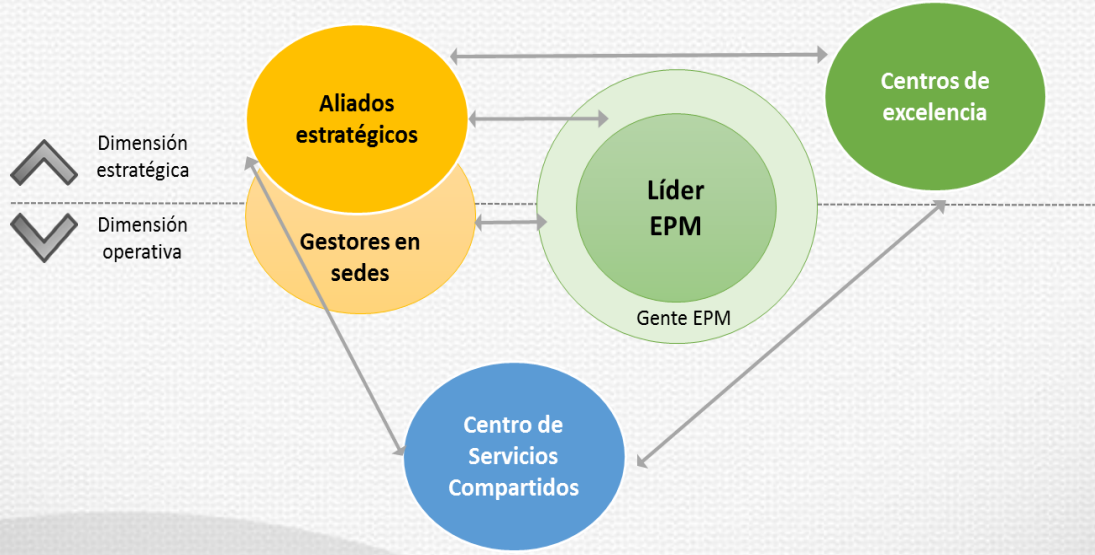
Control Disciplinario

S

La función de control disciplinario se traslada con reporte directo al Gerente General el 2015/12 /1



Así servimos a la organización:



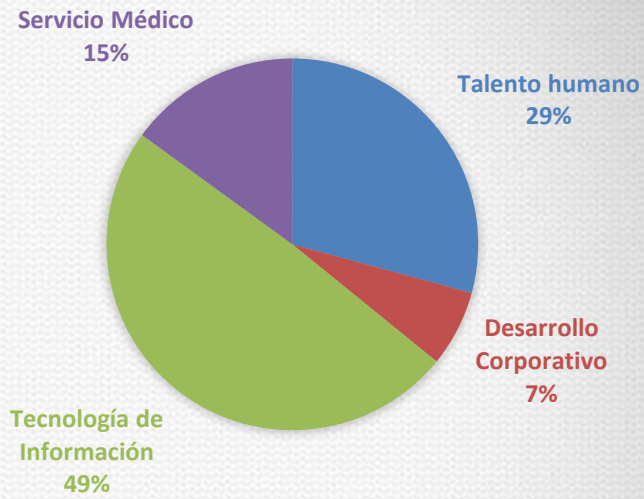
Contexto General de la Vicepresidencia

Talento humano y presupuesto

Talento Humano



Desagregación	Talento humano	Desarrollo Corporativo	Tecnología de Información	Servicio Médico	Vicepresidencia
Directivos	14	3	11	1	29
Profesionales	85	30	226	40	381
No Profesional	55	2	22	38	117
Total	154	35	259	79	527

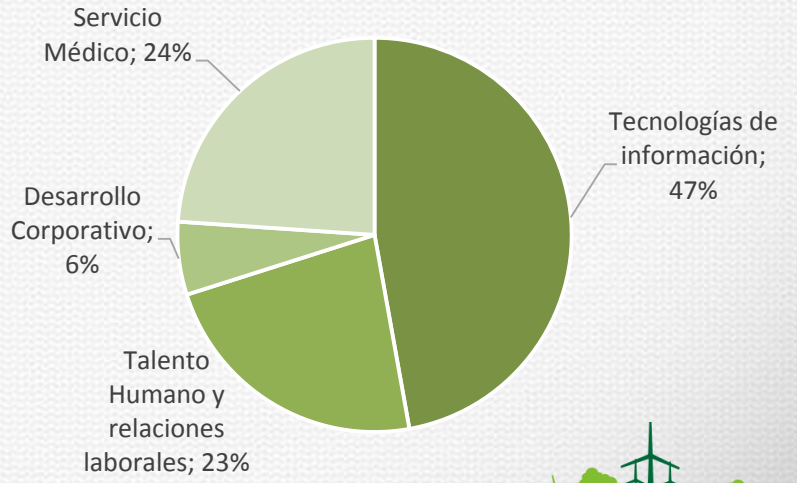


Presupuesto 2015



\$205.703

Millones de pesos
2.85% del ppto de EPM



Alineación Estratégica

A qué estamos comprometidos

Mapa de objetivos estratégicos del Grupo EPM



La Vicepresidencia soporta directamente 6 Objetivos Estratégicos, mediante la articulación de habilitadores de **Organización, Procesos, Tecnología de Información, aprendizaje, desarrollo del talento humano, y Cultura Meta.**



Modelo Objetivo

Desarrollar capacidades organizacionales

Orientadas al desarrollo integral del talento humano del Grupo EPM

-  *Personas*
-  *Procesos*
-  *Tecnología*
-  *Información*
-  *Organización*




Para contribuir al logro de la estrategia y consolidar la cultura meta del Grupo EPM



¿Qué hemos logrado?

Personas

Desarrollo Talento Humano

- Perfil, modelo y ciclo de desarrollo del líder. “**Líder movilizador del desarrollo de su gente y del direccionamiento estratégico**” 
- **Escuela de liderazgo** con participación de 324 jefes y gestores de equipo.
- **16 Becas de excelencia** otorgadas en el período 2012 - 2015. (8 Países de Europa y Oceanía)
- **180 Patrocinios en posgrados** en el periodo.
- Programa de cambio en **14 proyectos de transformación**. (Comunicación, cambio y aprendizaje).
- Inversión en **capacitación** de \$14,800 millones de pesos acumulados 2012 - 2015.

Calidad de vida

- **Horarios flexibles**, cinco jornadas distintas.
- 157 **teletrabajadores**.
- Indicador **Índice Lesiones Incapacitantes ILI** decreciente (de 0,59 en 2012 a 0,25 en lo que va corrido de 2015).
- Servicio médico en operación hasta el 2041, con un total de 11.400 afiliados (2.200 cotizantes) y un presupuesto en 2015 de \$49.369 Millones.

Relaciones laborales y control disciplinario

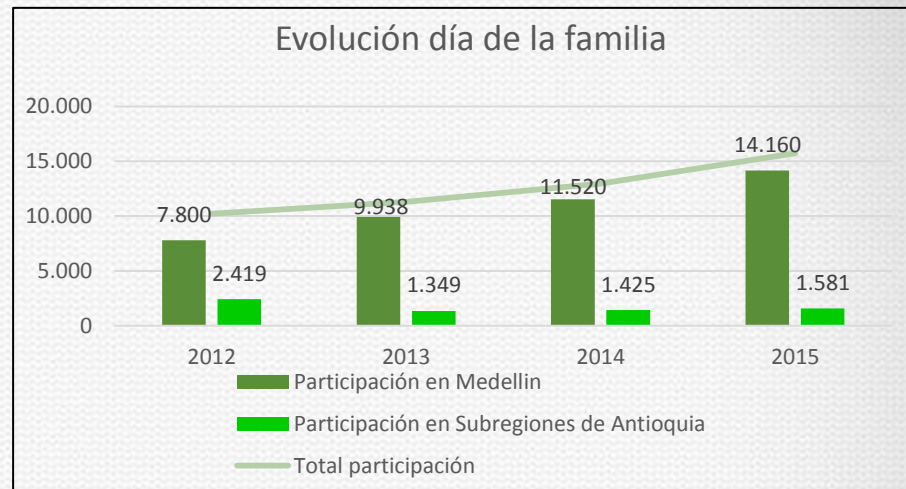
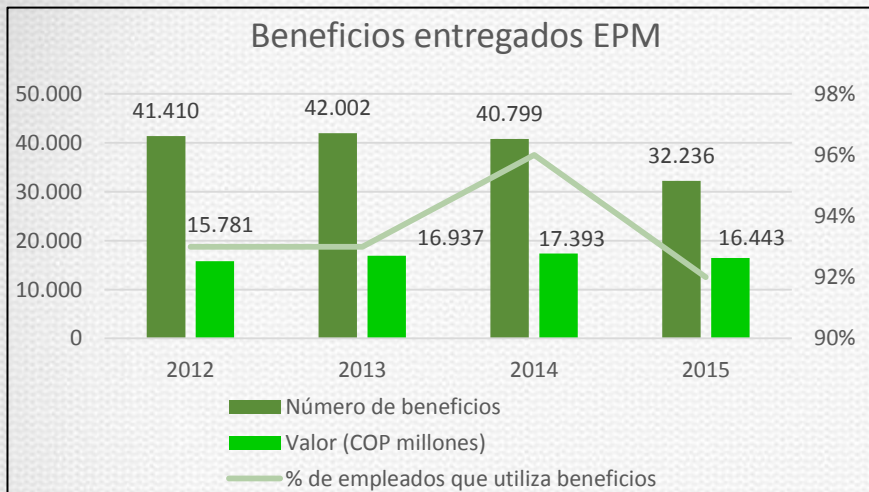
- **Negociación colectiva** con SINPRO 2013, SINTRAEMSDDES 2014..
- Implantación **esquema de relación Jurídico Laboral con Filiales Nacionales**.
- **Diagnóstico estado tercerización laboral EPM**.
- **Defensa** de los intereses de EPM en procesos con pretensiones por **\$68.295** Millones en procesos ganados en el cuatrienio.
- 70% de los directivos de EPM **capacitados en temas de control disciplinario**.



¿Qué hemos logrado?

Personas

Beneficios



Vivienda funcionarios EPM

Indicadores	2012	2013	2014	2015*
Número de préstamos de vivienda aprobados	325	390	486	208
Valor préstamos (COP millones)	22,107	29,552	39,340	22,381

*Información a Septiembre 30 de 2015

“El 70% de los funcionarios de EPM tienen vivienda propia”



¿Qué hemos logrado?

Organización, procesos e información

Proyecto ADN Grupo EPM



- **Ajuste estructura administrativa EPM y generación de práctica** para evolucionarla en función de la estrategia.
- **Ajuste estructuras administrativas y gobierno de filiales nacionales** (Reducción 47% Cargos Directivos en filiales)
- Diseño e implementación del **modelo de gestión de equipos de trabajo** en el Grupo EPM.
- **Simplificación estructura de cargos** no directivos para EPM. (De 207 a 126 Cargos -reducción 39% y mejora en condiciones salariales de 3.140 millones anuales).
- **Implementación de Comités** (3) Estratégicos, (6) Tácticos y (6) operativos.
- Habilitar el modelo de relacionamiento de **involucramiento operativo** y **arquitecto estratégico**.

Proyecto Arquitectura Empresarial



- **Modelo de Arquitectura Empresarial** para fortalecer la **capacidad de transformación del Grupo EPM**.
- **Modelo de Capacidades Organizacionales**.
- **Herramienta TI MEGA** para arquitectura empresarial.
- Identificación de potencial de **optimización del 30%** en servicio de hotelería y tiquetes a partir de la aplicación de la metodología de Arquitectura Empresarial.

Proyecto Gestión de Información



- **Modelo de gestión de información**.
- **Política en gestión de información** para EPM.
- Definición **gobierno y organización**.
- Definición **procesos y métodos**.



¿Qué hemos logrado?

Tecnología de información

Habilitar Desarrollo y Crecimiento del Grupo EPM

- 28 servicios prestados a nivel nacional
- 32 proyectos Empresariales Ejecutados. Los mas relevantes son:
 - ✓ NIF
 - ✓ Consolidación Estados Financieros Grupo
 - ✓ Servicios Compartidos - 4 servicios
 - ✓ Paga a tu medida, Aguas prepago
 - ✓ Programa Somos
 - ✓ Estaciones Gas natural Vehicular
- Adquisición herramientas proyectos de transformación (Pérdidas, Gestión Humana, Cadena de Suministro).

Hacia una Organización Virtual

- 11 Salas de Videoconferencia en el Grupo
- Comunicaciones unificadas a nivel Nacional.
- Factura Web
- Bitácora Grupo EPM
- Escritorios Virtuales

Organización centrada en la información

- Introducción de **plataforma de procesamiento predictivo (Perdidas no técnicas)**
- Arquitectura objetivo de Inteligencia de Negocio
- Formulación del **proyecto gestión de la seguridad información (Gobierno en línea)**

Organización de TI en forma

- **Actualización Plan Estratégico TI 2016 - 2020.**
- **Práctica agilidad:** Implementación de 8 Proyectos y 13 requerimientos con metodologías ágiles y 228 personas capacitadas en marcos ágiles.
- **Reducción de Complejidad:** Adquisición de Plataformas para simplificar complejidad de aplicaciones a nivel nacional.
- **Reducción del 22% por costos de servicios de impresión y ploteo**



¿Qué hemos logrado en Racionalización de Aplicaciones y Desarrollo de nuevas Capacidades? (Tecnología de información)

Tema a Resolver	Solución Seleccionada	Racionalización Aplicaciones	Fecha de adjudicación	Tiempo de Ejecución	Costo us\$ Mill
Gestión Talento Humano		7 aplicaciones	Mayo 2015	3 años	US\$ 1,4
Gestión Perdidas		3 aplicaciones	Febrero 2015	2,5 años	US\$ 8,2
Gestión Cadena de Suministro		5 Aplicaciones	Junio 2015	3 años	US\$ 3,7
Productividad en Campo		No	Diciembre 2015	1,5 años	US\$ 6
Gestión de Activos	ABB o IBM	23 Aplicaciones	Diciembre 2015	3 años	US\$ 6,5
Gestión Comercial	Por Definir	49	Por Definir	3,5 años	US\$ 110
Tesorería Avanzada	Suspendida	3 Aplicaciones	Por definir	1 año	US\$ 5

- Costo evolución y sostenimiento en los próximos 7 años aprox US\$ 43 millones
- Complejidad que limita la velocidad requerida por los negocios, y la gestión integral de los clientes
- Alta obsolescencia Tecnológica que nos hace mas vulnerables para la disponibilidad de los servicios



¿Qué hemos logrado?

Transversal (Personas, Organización y Procesos)

Gente para la Gente

Fortalecimiento de prácticas de desarrollo humano y organizacional

- **Modelo de desarrollo humano para Grupo EPM** con plan de implementación al año 2017.
- **Construcción de CMI para guiar el trabajo de cada uno de los 238 ejecutivos** con indicadores colectivos e individuales de la operación.
- Definir una **propuesta de compensación variable** a nivel nacional.
- **Mapa de talento de EPM para los cargos de nivel directivo y profesional**, el cual incluye las valoraciones de desempeño y potencial de 2,280 personas (2.042 profesionales y 238 directivos) -
- **Indicadores y actuaciones** en EPM alineados con el CMI.

Asegurar la capacidad de trabajo necesaria para el logro de la estrategia.

- **Modelo de proyección de la capacidad de trabajo del Grupo EPM al 2019** con base en drivers de volúmenes, indicadores de dimensionamiento que considera la capacidad de trabajo interna y externa.
- **Análisis de bechmark interno y externo de la capacidad de trabajo total** del Grupo EPM para determinar el nivel de competitividad y definir niveles de crecimiento de la planta de cargos.



Evolución organización

Diseño Organizacional EPM 2012 - 2015

• Consolidación estructura de Grupo Empresarial

Empresas del Grupo EPM	Número Directivos		Variación en Cargos	
	Pre integración	Post Integración	# Cargos	% Cargos
• EPM	179	240	61	34%
• Filiales - Ag y San	48	25	-23	-47%
• Filiales - Energía	86	46	-40	-47%
TOTAL GRUPO EPM	313	311	-2	-1%

El nuevo diseño habilitó en EPM:

- Núcleo Corporativo con alcance de Grupo.
- Organización para desarrollo de nuevas capacidades.

Estructura de cargos y salarios EPM

Nivel de cargo	#cargos	Rango salarial
Directivos	240	\$10.758.108 a \$28.974.130
Profesionales	66	\$3.323.625 a \$9.265.040
Tecnólogos, técnicos y aux.	30	\$1.564.463 a \$3.165.353
Sostenimiento	30	\$1.564.463 a \$1.690.257

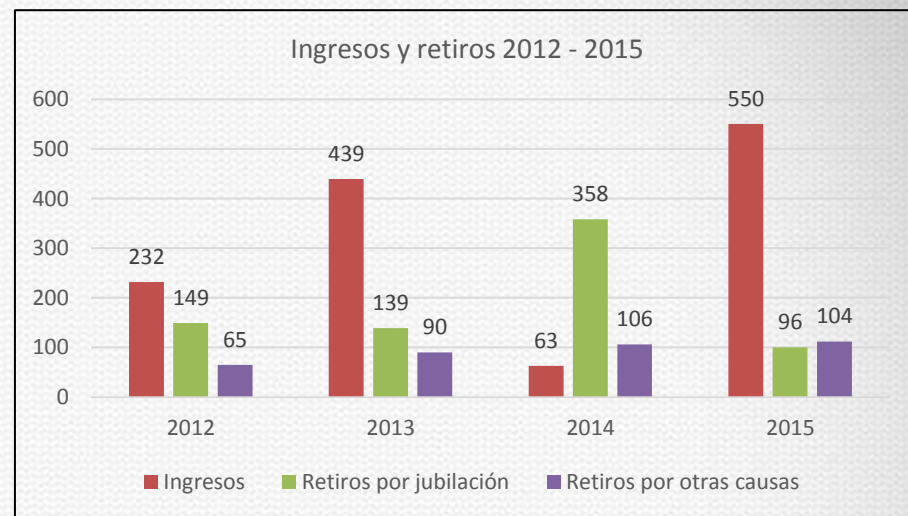
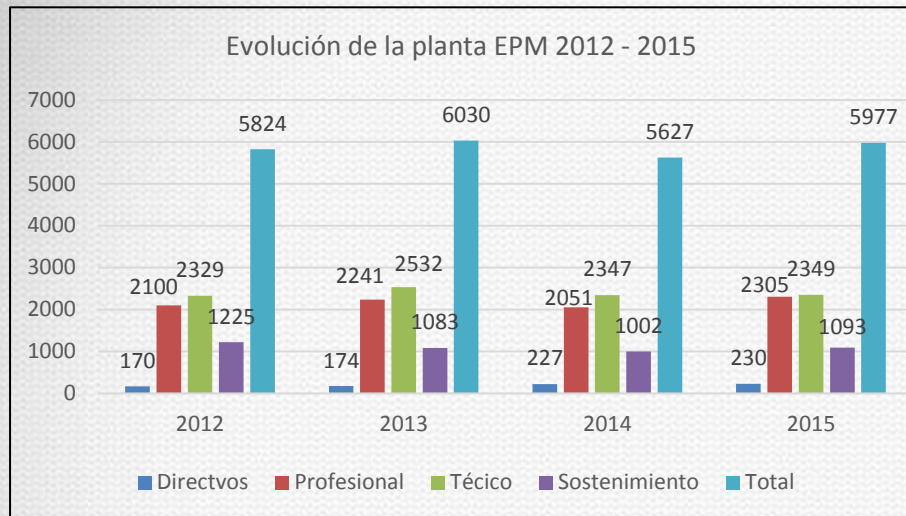


(1) Incluye sueldos, horas extras, incapacidades, auxilio de transporte.



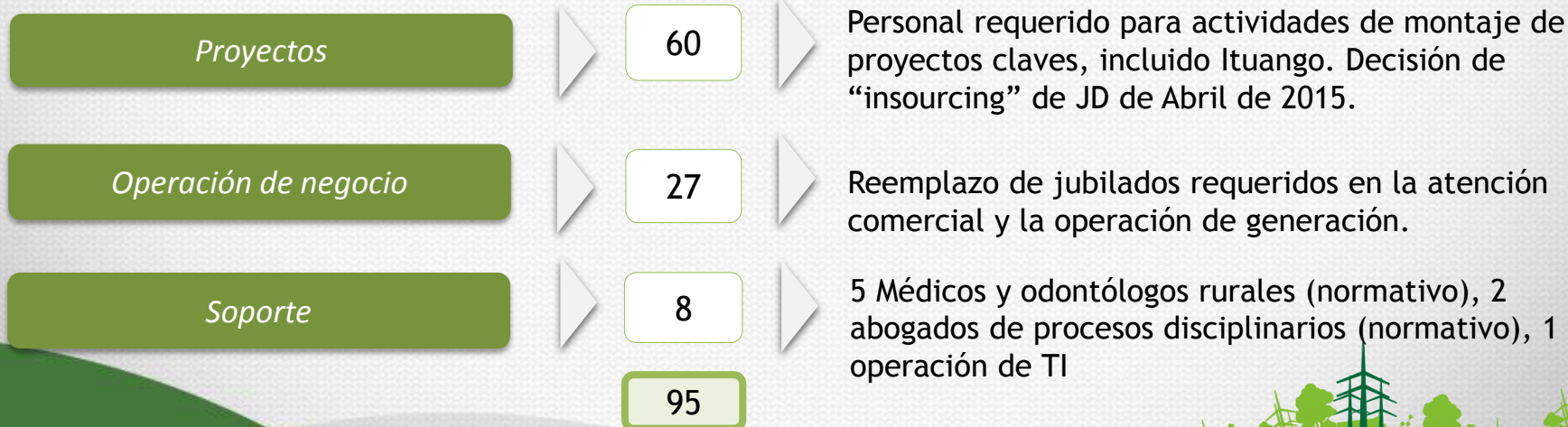
Evolución organización

Planta de personal EPM 2012 - 2015



Retiros por pensión 742 personas

Vinculaciones en periodo de transición (Noviembre - Diciembre 2015)

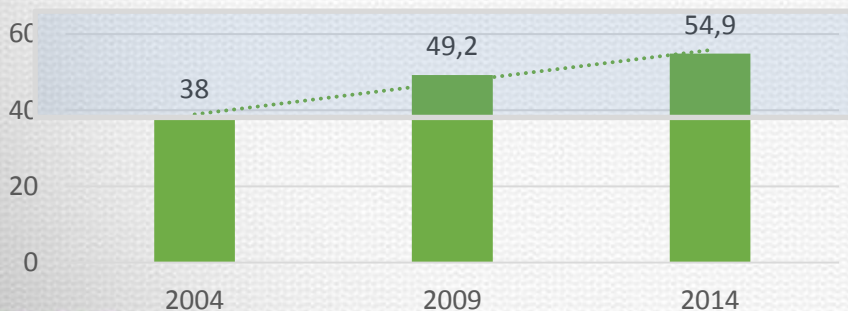


Evolución clima organizacional

Resultados Clima Organizacional EPM 2014



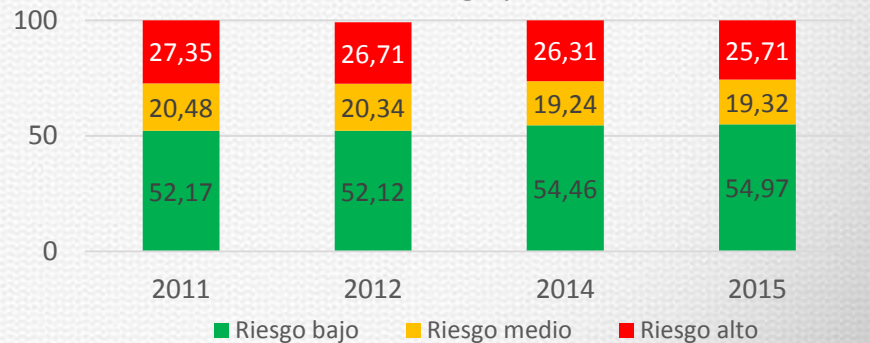
Evolución Clima Organizacional EPM



Rango clima organizacional Favorable

Fuente: CINCEL

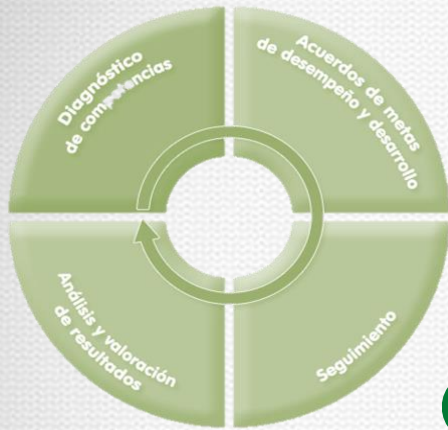
Evolución indicador riesgo psicosocial EPM



Evolución proceso gestión del desempeño

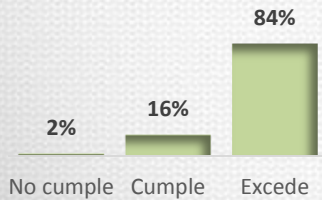
Avance 2012 - 2015

2012



PIDD

Resultados



2014

Fortalecimos:

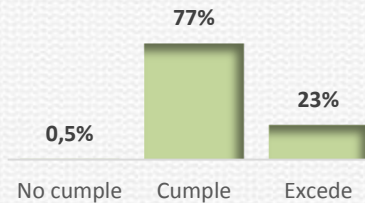
- Indicadores estratégicos y de gestión
- Marco de actuaciones homologado
- Jefes entrenados en conversación de desarrollo
- Revisión de talento



Compromisos de Desempeño

(Indicadores Alineados y Actuaciones Organizacionales dirigidas al logro de la estrategia)

Resultados



2015



POTENCIAL	Alto	Potencial latente 1%	Crecimiento 8%	Mejor Talento 2%
	En Desarrollo	Bajo rendimiento 3%	Desempeño consistente 49%	Alto impacto 8%
	Estable	Bajo desempeño 4%	Desempeño efectivo 22%	Experto 3%
		Por debajo de las expectativas	Acorde a las expectativas	Por encima de las expectativas
		DESEMPEÑO		




Principales retos

Corto Plazo - Primeros 100 días



Desarrollo humano y organizacional

- Implementar el **portafolio de servicios** de desarrollo humano y organizacional.
- Operacionalizar el **proceso de planeación humana** del Grupo EPM.
- Implementación del **proceso de ascenso y sucesión**.
- Definir plan de implantación de **compensación variable** para EPM. 
- Implementar y consolidar un **modelo de gestión para el manejo de las relaciones laborales sindicales**.
- Traslado y consolidación los servicios de Gestión Humana y TI en el **Centro de Servicios Compartidos**.
- **Formación del 100% de los directivos de EPM en materia de control disciplinario.**

Tecnología de información

- **Adquisición plataformas proyectos de transformación** (Comercial - CIS, Gestión de Activos, Productividad en Campo)
- **Conectividad de sedes y empresas en red de alta disponibilidad** a nivel nacional.
- **Habilitar transacciones** de reporte de daños, aprobación ordenes de compra, ordenes de pago y novedades de reporte de tiempo **desde dispositivos móviles**.



Principales retos

Mediano y largo plazo



Desarrollo humano y organizacional

- Fortalecer la **función de los aliados estratégicos de negocios y los centros de excelencia**.
- Asegurar la **implementación del HCM** a nivel nacional al 2017.
- Asegurar la presencia de los **rasgos culturales habilitadores** de la estrategia.
- **Fortalecer la práctica de desarrollo del talento humano** a nivel nacional.
- Implementar el **modelo de desarrollo humano** a 2017 para el Grupo EPM a nivel nacional.
- **Segmentación de beneficios** para incrementar cobertura.
- Consolidar el **sistema seguridad y de salud en el trabajo** a nivel nacional.
- Atención de 549 procesos por demandas laborales y 153 procesos disciplinarios.
- **Controlar el incremento de los costos laborales** del Grupo EPM

Tecnología de información

- **Implementar proyectos de transformación** (Cadena de Suministros, Gestión Comercial, Gestión de Activos, Productividad en Campo, HCM).
- **Racionalización de aplicaciones**, pasando de 251 a 153.
- **Racionalización de data center** (De 8 a 2)
- Implantación del **Modelo de Gestión de seguridad de la información** (Gobierno en línea)
- Formular **23 proyectos y ejecutar 67** para soportar crecimiento de negocios.
- Finalizar implantación de **metodologías ágiles**.



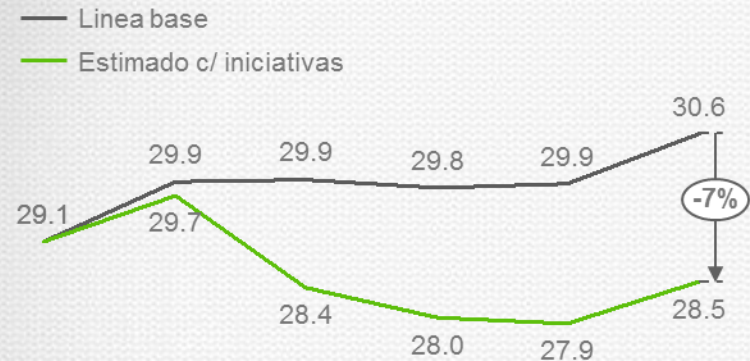
Gracias...



Vínculos para complementar

Proyección actualizada: Las mejoras de Productividad del proyecto representan una optimización del 7% en recursos del Grupo EPM en Colombia (matriz y filiales) hasta el 2019 con respecto a la línea base

Evolución estimada de recursos k # plazas – Grupo EPM Colombia



Año	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Proyección de Ingresos COP\$ B	8,589	8,976	9,456	10,001	10,888	12,098

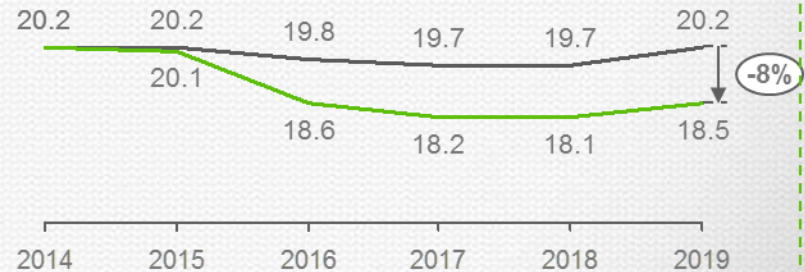
Proyección de Ingresos COP\$ B

Evolución del personal interno K # plazas – Grupo EPM Colombia



Ituango, PTAR Bello e internalizaciones representan ~50% del crecimiento¹

Evolución del personal contratista K # plazas – Grupo EPM Colombia

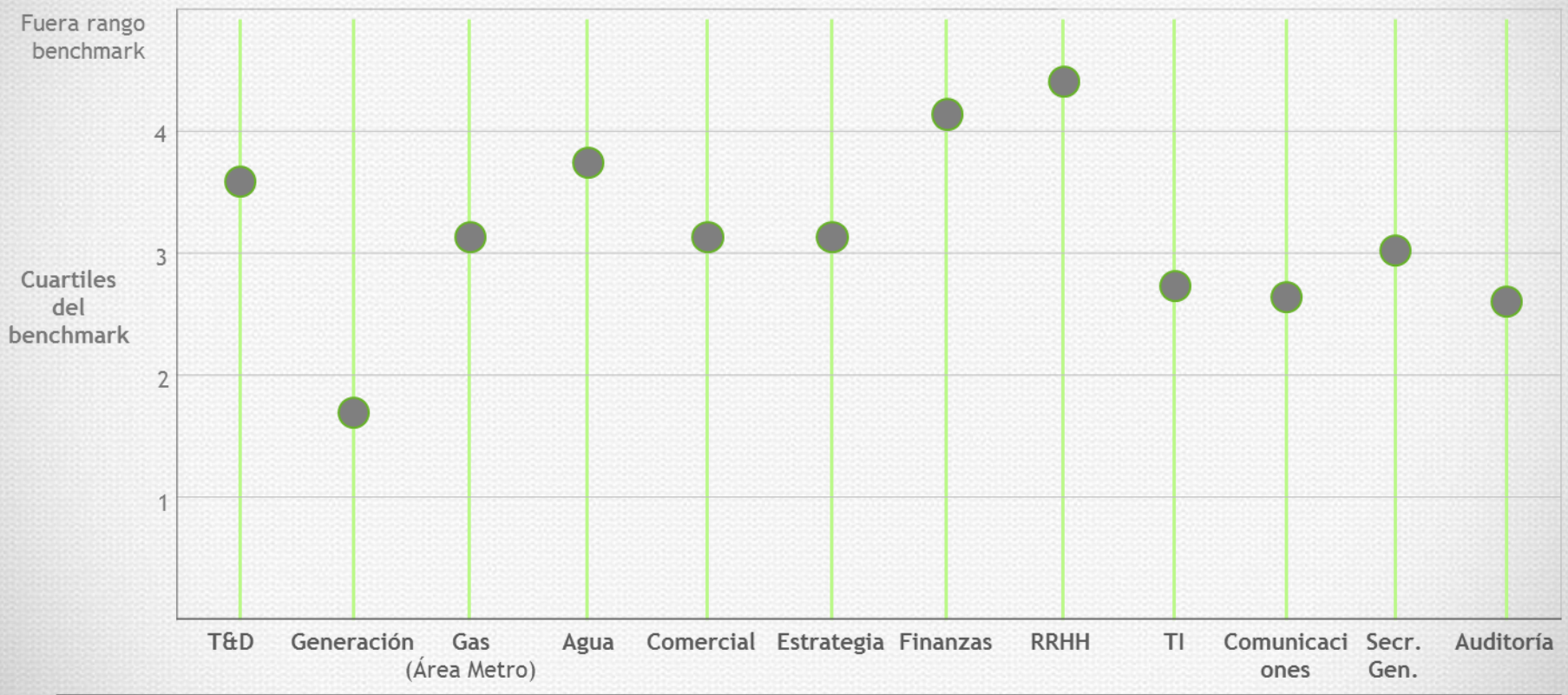


Notas: (1) Ituango: 86 plazas; PTAR Bello 126 plazas; Internalizaciones (insourcing) en VP Generación: 200 plazas
Fuente: Matriz personal interno, FPAR01 - Reporte oficial de contratos 2014 de Controladora; Informe EPM de empleos externos generados; Informes internos de las áreas y entrevistas; Análisis Mercer



La mayoría de las VPs se ubican entre el tercer y cuarto cuartil al comparar las métricas de dimensionamiento, lo cual indica que hay un potencial importante de mejora de la productividad

Comparación de las VPs frente al benchmark Mercer en dimensionamiento de recursos
 VPs de EPM Matriz



El fortalecimiento de las prácticas de planeación de la capacidad y de gestión de las personas de la operación van a contribuir a mejorar el posicionamiento en el benchmark



Modelo Objetivo

Mapa de Cultura

Somos un Grupo Empresarial de origen colombiano y naturaleza pública con proyección multilatiná. Cumplimos nuestro propósito de sostenibilidad vía crecimiento con Responsabilidad Social Empresarial.

PROPÓSITO Y SIGNIFICADOS COMUNES

VALORES COMPARTIDOS

Creemos en la ética como marco de actuación en el cual los valores de transparencia, responsabilidad, innovación, compromiso, calidez, confiabilidad y el servir guían nuestro comportamiento.

Contribuir al desarrollo humano sostenible en los territorios donde actuamos

ESTILO DE LIDERAZGO

Líderes que son ejemplo para trabajar en un ambiente de respeto, confianza, abierto, donde impera el buen trato y se busca aprender del entorno y de los demás para alcanzar un alto desempeño que maximice el impacto que tenemos en los grupos de interés, en nuestros compañeros y en nuestras vidas.

PERSONAS

ESTRATEGIA

PROCESOS

FORMA DE TRABAJO

En el Grupo EPM trabajamos de manera integrada y coordinada entre las áreas, para alcanzar nuestro Propósito. Trabajamos por procesos y en equipo, generando valor compartido para la organización y las personas.

CONCEPTO DEL SER HUMANO

Somos seres humanos integrales: emocionales, pensantes, sociales, en permanente transformación, que reconocemos la necesidad de formar parte de un grupo, de ser reconocidos y tenidos en cuenta, en libertad y dominio sobre nuestra propia creación, conscientes de nuestras posibilidades, de las posibilidades del otro y del entorno.

COMUNICACIONES Y RELACIONES

Generamos espacios de diálogo, escucha y expresión incluyente, entre iguales. Somos abiertos transparentes y nos relacionamos desde la confianza para la construcción conjunta de soluciones que generan beneficio colectivo.

INTERACCIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS

Construimos relaciones de confianza, cercanas y cálidas con todos nuestros grupos de interés buscando la generación de valor compartido para lograr sostenibilidad.



Modelo Objetivo

Perfil líder EPM

Un líder que genera:



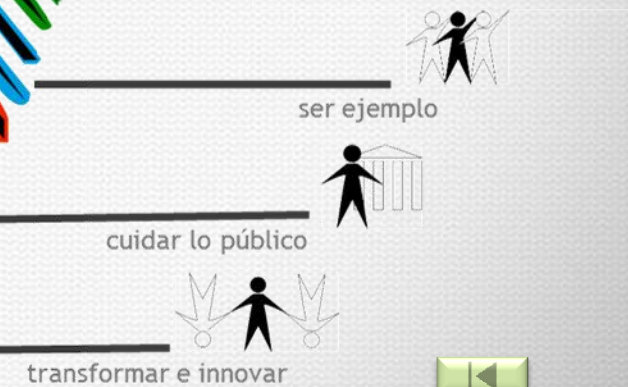
Un líder que es:



Un líder que posee:



Un líder que procura:



Proyecto Arquitectura Empresarial

Equipo Sponsors: Luis Alberto Sánchez, Maria Eugenia Betancur, Luis Carlos Saldarriaga.

Objetivo: Definir las prácticas de arquitectura empresarial con el fin de **agilizar la toma de decisiones, los procesos de integración de nuevas empresas y el análisis y ajuste del diseño organizacional** para dar respuesta a la estrategia definida



Proyecto Gestión de Información

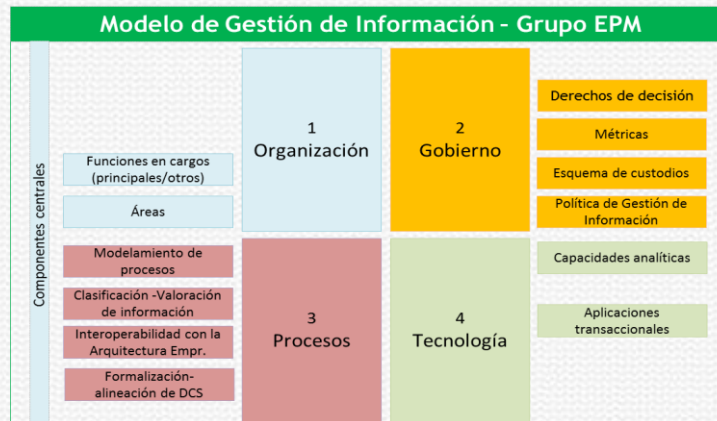
Equipo Sponsors: Maria Fanery Sucerquia, Luis Carlos Saldarriaga, Maria Eugenia Betancur

Objetivo: Implementar un modelo de gestión de información para el Grupo EPM **para apoyar la toma de decisiones.**

Estrategia Grupo EPM

Toma de decisiones que materializan la estrategia.

Busca asegurar la **disponibilidad, confiabilidad e integridad** de la información clave para:



Procesos

Fortalecer la **planeación, gestión y verificación de procesos de operación**

Grupos de interés

Mejorar la **transparencia y confianza** en el relacionamiento con los Grupos de interés.

Gestión riesgo estratégico

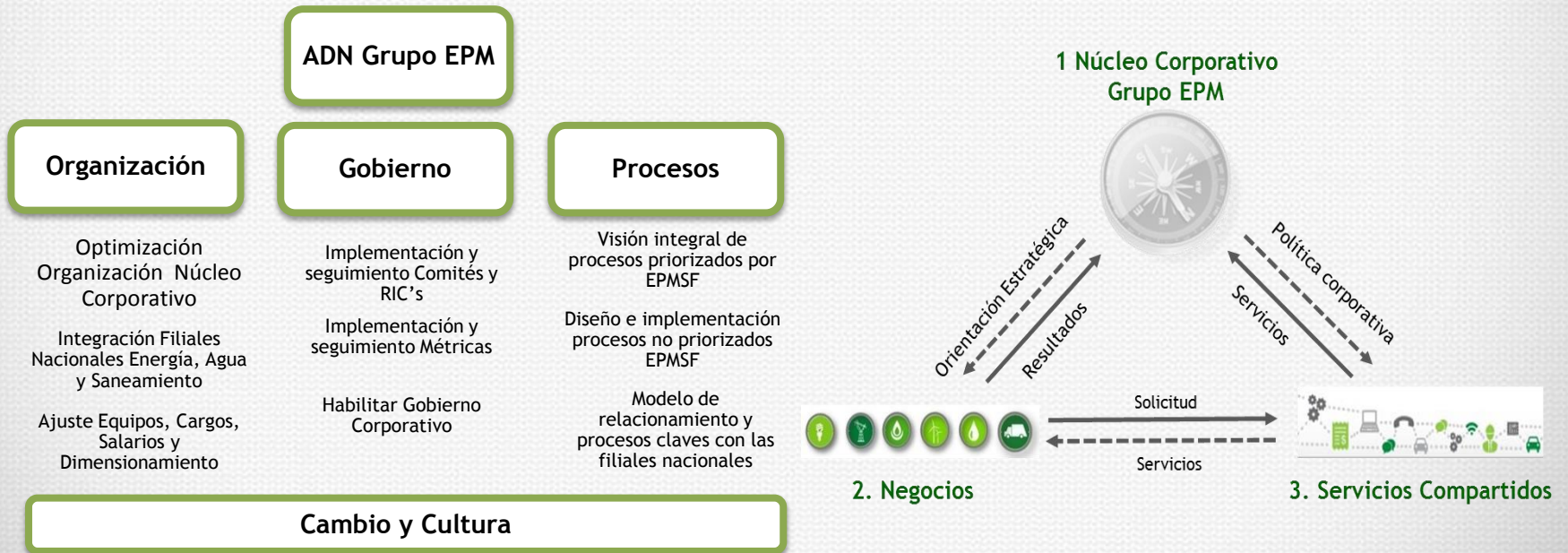
Mitigar un **riesgo estratégico de Grupo Empresarial** asociado a la calidad y disponibilidad de información para toma de decisiones



Proyecto ADN Grupo EPM

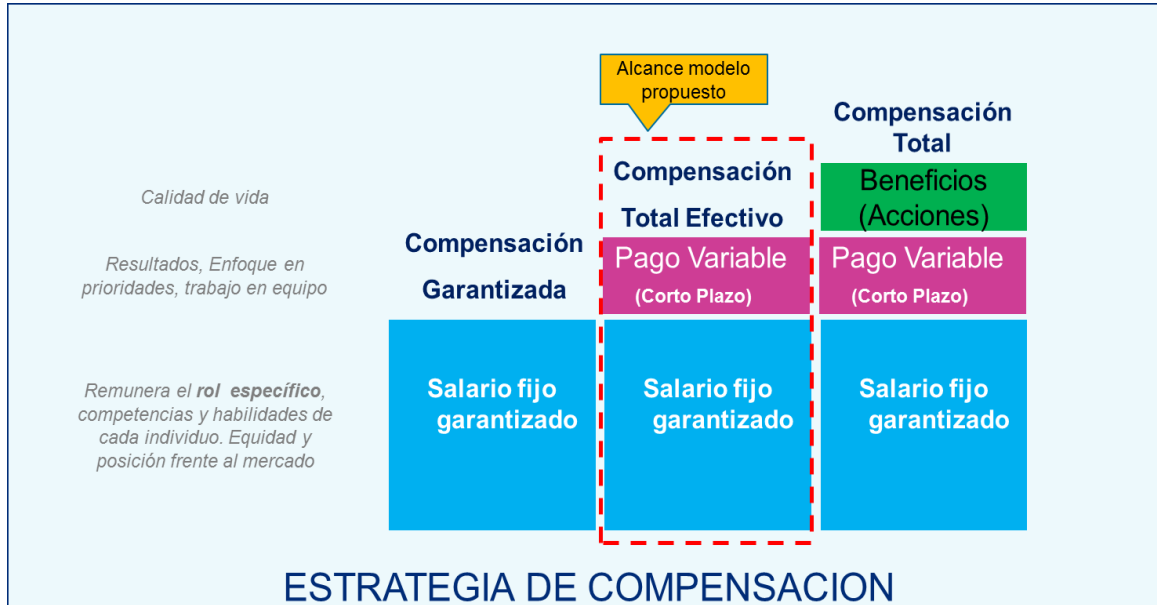
Equipo Sponsors: Ana María Restrepo, Diana Rúa, Maritza Álzate, Inés Elena Vélez, Santiago Ochoa y Ana Mercedes Villegas

Objetivo: implementar acciones en las componentes de organización, gobierno, procesos, cambio y cultura para habilitar el funcionamiento del grupo empresarial EPM, bajo los modelos de **“involucrado operativamente”** y **“arquitecto estratégico”**.



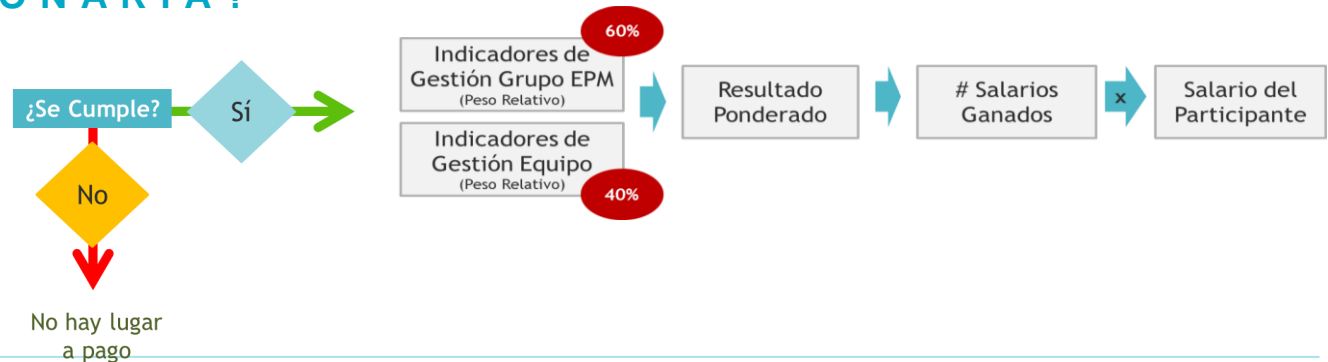
PROPÓSITO DE LOS DIFERENTES COMPONENTES DE LA COMPENSACIÓN

ALCANCE DEL MODELO PROPUESTO PARA EPM



¿CÓMO FUNCIONARÍA?

Condición habilitadora del sistema:
Cumplimiento condiciones FC
Garantiza las condiciones de corto plazo para el pago del variable



Construimos los CMI para guiar el trabajo de cada uno de los 238 ejecutivos con indicadores colectivos e individuales de la operación

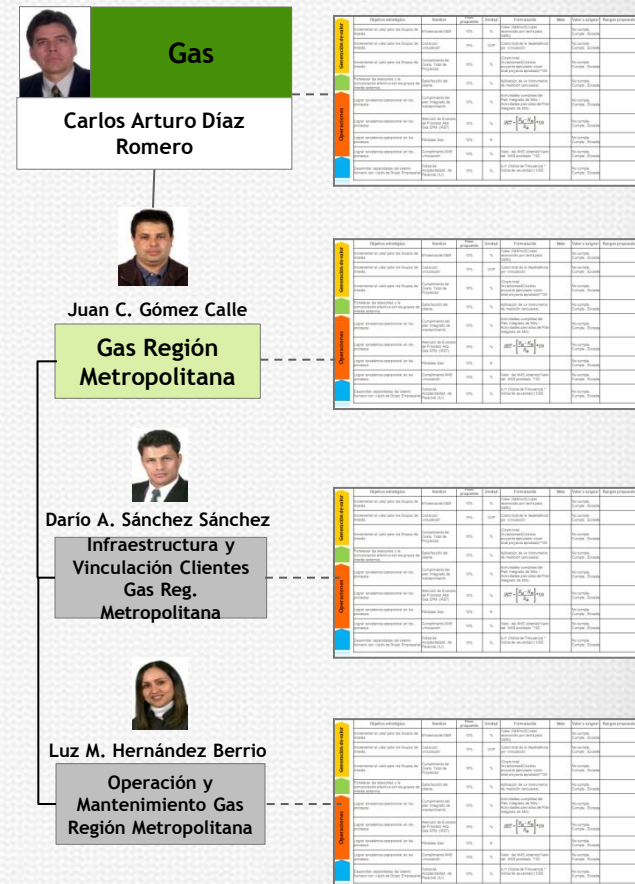
Definición de metas en CMI

- Los CMI de los ejecutivos sirven para alinear el trabajo con la misión, valores y estrategia de la empresa
- Se componen por un cuadro de indicadores de desempeño cuantitativos alineados con el Cuadro de Mando Integral y los indicadores de productividad y calidad de procesos críticos



- Las metas y indicadores caen en cascada de los vicepresidentes a sus gerentes y a los reportes de los gerentes, formando un árbol integral de indicadores
- De acuerdo con el nivel del ejecutivo/gestor, los indicadores relacionan a procesos operativos, áreas, o la empresa toda

Resultado



Gracias

Grupo·epm[®]

