

Vicepresidencia

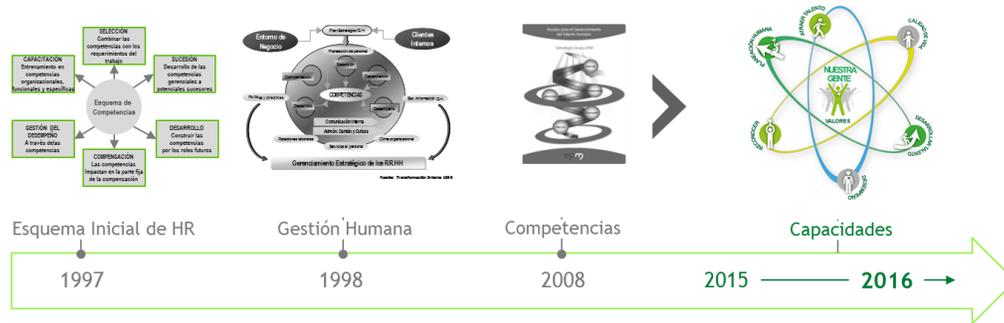
Desarrollo Humano y Capacidades Organizacionales

TABLA DE CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN	1
2	CONTEXTO GENERAL DE LA VICEPRESIDENCIA	2
2.1	Organización focalizada en el desarrollo de capacidades organizacionales	2
2.2	Estructura Organizacional, talento humano y presupuesto	3
2.3	Modelo de relacionamiento para servir	4
2.4	Elementos a destacar en la evolución organizacional.....	4
3	ALINEACIÓN ESTRATÉGICA	8
3.1	Modelo desarrollo humano y cultura meta.....	8
3.2	Cultura meta Grupo EPM	9
4	QUE HEMOS LOGRADO	9
4.1	Organización y procesos	11
4.2	Tecnología de información	13
4.3	Talento humano	16
5	RETOS DE CORTO Y MEDIANO PLAZO	25
5.1	Corto plazo	25
5.2	Retos Mediano plazo	26

1 INTRODUCCIÓN

Nos transformamos para servir, reconociendo el gran avance e historia que tiene el EPM en la gestión integral de su talento humano, donde el sentido de pertenencia, sumado al rigor técnico de la Gente EPM han sido las bases para hacer de EPM un Grupo Empresarial Multilatinos, y a partir de la actualización del direccionamiento estratégico realizado en el año 2012, donde se estableció una meta retadora de crecimiento al 2022 fundamentada en un propósito superior focalizado en la sostenibilidad y competitividad de los territorios, **desde una organización centrada en lo humano**. La organización de desarrollo humano y organizacional de EPM enfrentó un nuevo reto que la llevo a avanzar de un enfoque centrado en el desarrollo de competencias técnicas hacia la consolidación y articulación de capacidades organizacionales (Personas, Procesos, Organización y Herramientas) que habilitaran el desarrollo de soluciones integrales para soportar el logro de la estrategia en condiciones de bienestar para la Gente EPM.



Inicialmente los modelos se estructuraron para desarrollar las **competencias técnicas** necesarias para el Grupo.



Ahora, el Grupo EPM busca **evolucionar** su modelo de gestión del talento humano para ser **el desarrollador de las capacidades** que soporten el crecimiento de la organización.

La vicepresidencia reafirma su compromiso de mantener un balance entre la atención de sus procesos misionales en equilibrio con la evolución de su modelo de gestión, el cual considera a nuestra Gente EPM como gestores y protagonistas de la transformación empresarial, convirtiéndolos en el centro del desarrollo de las capacidades organizacionales, que buscamos desarrollar para lograr una organización más humana donde:



2 CONTEXTO GENERAL DE LA VICEPRESIDENCIA

2.1 Organización focalizada en el desarrollo de capacidades organizacionales

La configuración de la Vicepresidencia está alineada con los criterios de diseño de la macroestructura del Grupo EPM donde se estableció la integración de capacidades organizacionales que son los habilitadores naturales de la estrategia, con el fin de:

- Tener una organización que mantenga y evolucione las capacidades organizacionales (personas, organización, procesos y TI), que respondan de forma oportuna y eficiente ante los cambios de la estrategia

- Facilitar la captura de sinergias en las diferentes dimensiones de la Arquitectura Empresarial¹ para potenciar la ejecución de Proyectos de Transformación Empresarial.
- Simplificar el relacionamiento y cercanía con el Negocio, diseñando y gestionando soluciones integrales para habilitar el desarrollo de Capacidades Organizacionales que apalanquen el logro de la estrategia.
- Estructurar soluciones de largo plazo en capacidades organizacionales para fortalecer la capacidad de transformación del Grupo EPM.
- De allí que para responder a la estrategia del negocio, nuestra vicepresidencia se ha planteado un propósito superior de “Desarrollar CAPACIDADES ORGANIZACIONALES orientadas al crecimiento integral de las personas y la sostenibilidad de los negocios del Grupo EPM”.

En este contexto a la vicepresidencia se le asigna la responsabilidad de “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”.

Para lograr este reto, la vicepresidencia se plantea un propósito superior hacia el “Desarrollar CAPACIDADES ORGANIZACIONALES orientadas al crecimiento integral de las personas y la sostenibilidad de los negocios del Grupo EPM”.

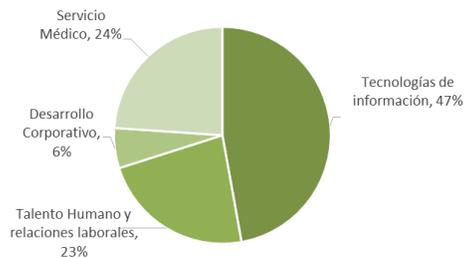
2.2 Estructura Organizacional, talento humano y presupuesto



Talento Humano y Presupuesto 2015

Directivos	29
Profesionales	379
No profes	119
Total	527

\$205.703
Millones de pesos
2.85% del ppto de EPM



En la medida que en la Vicepresidencia se integran las funciones de Tecnología de Información, Organización, Procesos y Personas, se tiene responsabilidad en la gestión

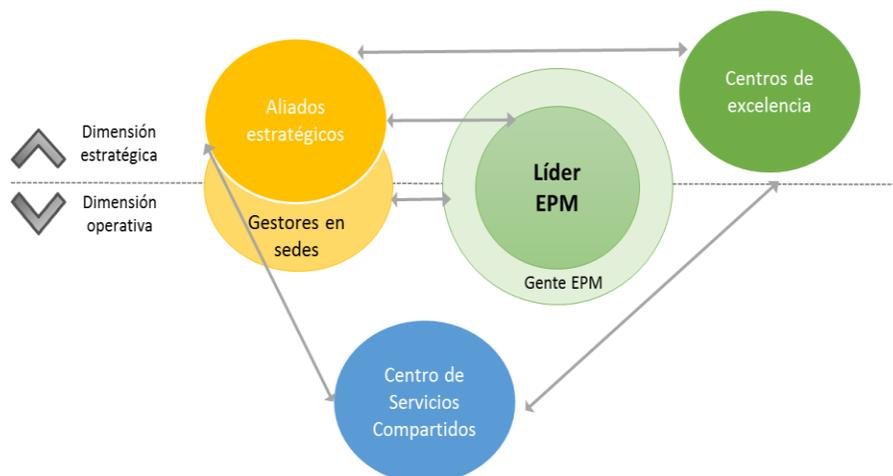
efectiva de recursos representativos que habilitan el logro de la estrategia y el bienestar de la Gente EPM, como datos relevantes, los recursos que maneja el servicio médico ascienden a \$49.369 Millones en 2015 que representan el 24% del total de recursos, asimismo, en la gestión de tecnología de información se gestionan recursos por un monto de \$96.680 Millones en 2015 que equivalen al 47%.

2.3 Modelo de relacionamiento para servir

Para asegurar la contribución de valor de nuestra vicepresidencia a la estrategia organizacional definimos un esquema de relacionamiento, a través de la activación del rol de Aliado Estratégico, mediante el cual hemos propiciado la creación de una cultura orientada al servicio, la identificación y apoyo en el desarrollo las capacidades priorizadas, brindamos soporte en la integración y la optimización de los servicios así como la priorización y gestión de la demanda de nuestra vicepresidencia, esta nueva forma de organizarnos responde a la incorporación de centros de expertos, donde Tecnología de Información juega un rol fundamental como uno de los habilitadores para que se dé la capacidad requerida de cara a la estrategia.

Este modelo lo orientamos a entender las necesidades de nuestros clientes y traducirlas en soluciones que satisfagan sus expectativas para responder con efectividad, calidad y oportunidad.

Modelo de servicio Vicepresidencia Desarrollo Humano y Capacidades Organizacionales



En este nuevo modelo el Líder EPM es protagonista directo del desarrollo de su gente y de la materialización del direccionamiento estratégico. En este marco el líder EPM asume la responsabilidad sobre la gestión del talento humano a su cargo para lo cual la vicepresidencia estructura soluciones y acompañamiento,

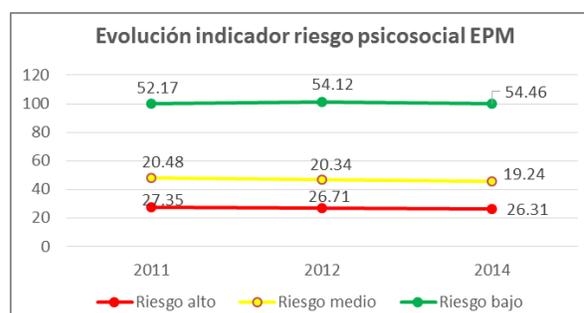
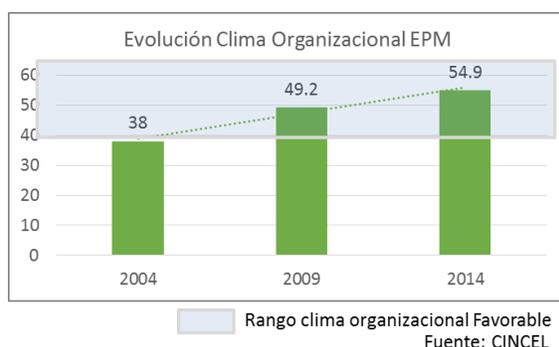
2.4 Elementos a destacar en la evolución organizacional

En el marco del proceso de transformación empresarial avanzamos en el ajuste del diseño organizacional del Grupo EPM, en el cual creamos una estructura de Grupo Empresarial que habilitó a EPM para actuar como núcleo corporativo de las filiales nacionales e internacionales, y asimismo generar una organización que apalanque el desarrollo de nuevas capacidades (Suministros, CSC, Proyectos e Ingeniería) críticas para el logro de la

estrategia, a continuación se ilustra el proceso de reorganización del diseño del Grupo comparando el escenario de pre y pos integración.

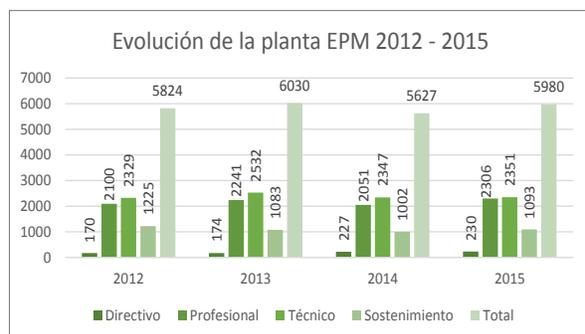
Empresas del Grupo EPM	Número Directivos		Variación en Cargos	
	Pre integración	Post Integración	# Cargos	% Cargos
• EPM	179	240	61	34%
• Filiales - Ag y San	48	25	-23	-47%
• Filiales - Energía	86	46	-40	-47%
TOTAL GRUPO EPM	313	311	-2	-1%

En este contexto se destaca, que a pesar del proceso de transformación, EPM ha mantenido sus indicadores de clima y riesgo psicosocial dentro de unos niveles adecuados.



No obstante EPM presenta un perfil de clima organizacional favorable en las variables evaluadas. La gestión del clima organizacional sigue siendo una prioridad de la Vicepresidencia para habilitar el proceso de transformación en equilibrio con el bienestar de la gente EPM.

En esta misma vía, EPM ha evolucionado su planta de personal manteniendo competitividad en los costos y gastos en salarios, es así como durante el periodo 2012 - 2015 se destaca la optimización de los costos y gastos en salarios respecto a los costos y gastos de la operación, presentándose una disminución del **25%**, Igualmente ocurre en comparación con los ingresos operacionales donde se da una disminución en participación del **7%**. Igualmente se destaca que en el periodo 746 funcionarios de EPM han podido acceder a pensión, lo cual ha abierto una oportunidad de crecimiento al interior de EPM y al recambio generacional incorporando nuevos talentos.



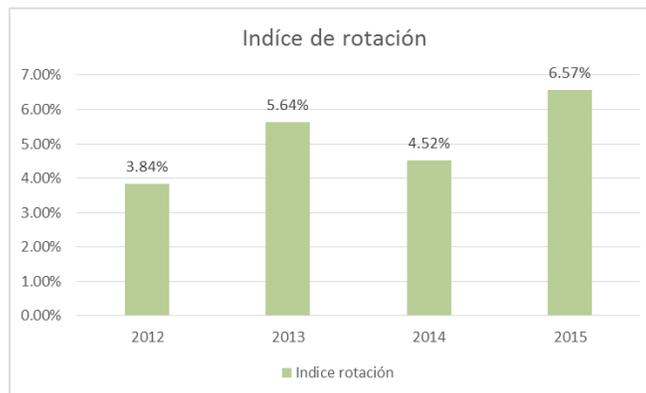
Estructura cargos y salarios



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

Se destaca igualmente el mantenimiento de la estabilidad laboral de EPM donde se alcanza un indicador de rotación del 6.57% en 2015 a pesar de que se dio la pensión de un número considerable de funcionarios.

Evolución índice de rotación EPM 2012 - 2015



En materia sindical, la vicepresidencia tiene alcance en su gestión para las siguientes convenciones:

	Organización Sindical >	Convención / Laudo >	Vencimiento
	SINPRO >	1 Convención Colectiva >	31/12/2016
	SINTRAEMSDS >	1 Convención Colectiva >	31/12/2016
	UNIGEEP >	Sin Convención Colectiva >	N.A.
	SINTRASERCTIC >	Sin Convención Colectiva >	N.A.

Igualmente desde la vicepresidencia se orienta el actuar sindical, para las empresas del Grupo, donde un mapa similar, se muestra a continuación:

Empresas de Energía en Colombia

	Organización Sindical >	Convención / Laudo >	Vencimiento >
	SINTRASELECOL >	1 Convención Colectiva >	31/12/2017
	SINEMCHEC >	Sin Convención Colectiva >	N.A.
	SINTRACHEC >	Sin Convención Colectiva >	N.A.
	REDES >	Sin Convención Colectiva >	N.A.
	SINTRASELECOL >	1 Convención Colectiva >	01/02/2016
	SINTRASELECOL >	1 Convención Colectiva >	01/11/2015
	SIPROESSA >	1 Laudo >	N.A.
	SINTRASELECOL >	1 Convención Colectiva >	31/12/2017

Empresas de Agua en Colombia

	Organización Sindical >	Convención / Laudo >	Vencimiento >
	SINTRAEMSDES >	1 Convención Colectiva >	31/12/2015
	SINTRAEMSDES >	1 Convención Colectiva >	30/09/2016
	SINTRAEMSDES >	1 Convención Colectiva >	31/12/2015
	SINTRAEEVVM >	1 Convención Colectiva >	31/12/2017

3 ALINEACIÓN ESTRATÉGICA

La Vicepresidencia soporta directamente 5 Objetivos Estratégicos (41% del total), mediante la articulación de soluciones integrales en las dimensiones de Organización, Procesos, Tecnología de Información, aprendizaje, desarrollo del talento humano, y Cultura Meta, y de manera indirecta soporta el logro del resto de objetivo estratégicos, constituyéndose en un habilitador relevante para el logro del direccionamiento estratégico.



Conocedores de la importancia de la Cultura y los valores como habilitadores de la estrategia, trabajamos en la consolidación de la Cultura Meta del Grupo EPM. Para lo cual nos declaramos como una Organización con Enfoque Humano y Social, que concibe su cultura como un proceso de construcción colectivo y con un modo de relación propio entre los colaboradores, los líderes y la organización.

Para promover los cambios requeridos hacia nuestra Cultura Meta, nos enfocamos en crear las condiciones necesarias para provocar actuaciones que habiliten el logro de la estrategia de Grupo EPM, a partir de revisar los paradigmas, creencias, valores y supuestos básicos que han hecho historia en las diferentes empresas de la organización, y que a la luz del nuevo direccionamiento estratégico requieren ser revisados, recontextualizados y dinamizados.

3.1 Modelo desarrollo humano Grupo EPM

El nuevo modelo de desarrollo humano del Grupo EPM surge como una evolución de una organización centrada en las competencias técnicas, hacia una integradora de capacidades organizacionales que habilitan integralmente el logro de la estrategia desde una concepción que alinea a las personas con sus conocimientos y habilidades, los procesos, organización y la tecnología de información.

El modelo busca habilitar una nueva manera de asegurar el talento con la capacidad necesaria para responder a los retos de la organización en un equilibrio entre las dimensiones laborales, personales y familiares; para lo cual habilitará mecanismos de mejoramiento de la calidad de vida, así como procesos de desarrollo, ascenso y sucesión, buscando visibilizar y reconocer el talento de las personas, mediante la implementación de un sistema de valoración de potencial y evaluación de desempeño, que posibilite el crecimiento de las personas a través del tiempo en la organización y permita alcanzar el logro de la cultura meta definida para el Grupo EPM.

Modelo desarrollo humano Grupo EPM



Para habilitar el nuevo modelo de desarrollo humano y evolucionar hacia la transformación en un socio estratégico de los negocios del Grupo EPM con soluciones integrales en capacidades organizacionales, la vicepresidencia centra sus esfuerzos en:

- Facilitar el crecimiento integral del ser humano como centro del desarrollo organizacional basado en los valores, el liderazgo transformador y la corresponsabilidad con los grupos de interés.
- Asegurar el diseño y la implementación de procesos dinámicos y efectivos para rentabilizar las operaciones y facilitar el involucramiento operativo a nivel nacional.
- Alinear la organización y el gobierno de Grupo para habilitar el involucrado operativo con las filiales nacionales y la coordinación con las filiales internacionales.
- Incorporar TI que permitan el trabajo colaborativo, la disponibilidad de la información para la toma de decisiones y la efectividad en el desarrollo de la estrategia organizacional.
- Potenciar la información como activo empresarial para mejorar el proceso de toma de decisiones en el Grupo EPM.

3.2 Cultura meta Grupo EPM

La cultura organizacional de Grupo es el resultado de un proceso histórico de construcción colectiva entre las personas que han hecho parte y que hoy hacen parte de sus empresas y la entendemos como la manera de pensar, sentir, actuar que nos ha dado la identidad de lo que somos hoy y lo que queremos ser.

Las Actuaciones que evidencian los Rasgos Culturales



EPM definió una cultura organizacional orientada a contar con capacidades basadas en valores y rasgos que dan identidad al Grupo EPM y que movilizan el logro del propósito empresarial. Estos rasgos se resumen en 3 grandes palancas: Liderazgo, Interdependencia y Relacionamiento.

- **Liderazgo:** Líder movilizador del desarrollo de su gente y del direccionamiento estratégico, tal como se citó en anotaciones anteriores.
- **Interdependencia:** reconocer al otro en su integralidad y experiencia para construir juntos, al promover el rediseño de proceso, gobierno y estructuras que faciliten la co-creación, la red de relaciones y la sinergia, como un modo organizado de trabajar en equipo. De igual forma, espacios al trabajo colectivo para la coordinación e integración de acciones entre las áreas y entre las personas. “Hacer del trabajo en equipo una verdadera cultura: Trabajamos de manera integrada y coordinada para alcanzar nuestro Propósito”
- **Relacionamiento:** dialogo, escucha y expresión incluyentes, entre iguales con estilos propios de comunicación y relacionamiento para intercambiar ideas, emociones e intereses, como el medio que permite la socialización de los aprendizajes organizacionales con visión integral de grupo y una forma de practicar los valores y lograr el cambio en la forma como operamos: planeación y ejecución de acciones orientado a las optimizaciones, ahorros, mejoras e innovación

4 QUE HEMOS LOGRADO

Gracias a la contribución de un equipo humano comprometido en avanzar hacia una organización integradora de capacidades organizacionales con enfoque humano, la vicepresidencia ha podido materializar los siguientes logros en el periodo 2012 - 2015.

4.1 Organización y procesos

4.1.1 Proyecto ADN

Su objetivo es definir e 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”.

Logros

- Ajuste a la estructura administrativa de EPM para optimizarla y estabilizarla.
- Generación de prácticas para evolucionar la organización en función de los cambios de la estrategia.
- Ajuste a las estructuras administrativas y de gobierno de 12 filiales nacionales para alinearlas al núcleo corporativo del grupo, con lo cual se logró una optimización del 47% de las posiciones directivos en estas filiales.
- Diseño e implementación del modelo de gestión de equipos de trabajo en el Grupo EPM con el fin de facilitar la asignación y gestión de metas y planes de trabajo y el seguimiento y evaluación del desempeño de los equipos.
- Ajuste a la estructura de cargos profesionales, tecnólogos, técnicos, auxiliares y de sostenimiento en EPM para alinearla con la estructura de cargos directivos, facilitar la movilidad interna y hacerla más simple. Con este cambio se logró una reducción del 39% de los cargos pasando de 207 a 126 y el mejoramiento de las condiciones salariales de 363 servidores por un valor aproximado de 3.140 millones anuales.
- Ajuste al diseño, formalización e implementación de Comités Estratégicos (3 en total), Tácticos (6 en total) operativos y obligatorios (6 en total) del grupo EPM.
- Diseño y divulgación del esquema de relacionamiento de grupo para habilitar el modelo de involucramiento operativo a nivel nacional y el modelo de arquitecto estratégico a nivel internacional.
- Definición y formalización del acuerdo de gobierno con filiales nacionales e internacionales.
- Implementación del modelo de transacciones intragrupo y de las actas de interacción, intervención y transacción para hacer operativo el Acuerdo de Gobierno entre las empresas del grupo.

4.1.2 Proyecto Arquitectura Empresarial

Su objetivo es 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.

Logros

- Recopilación de las prácticas que se han desarrollado en las distintas empresas del grupo EPM para gestionar la estrategia, los procesos, el desarrollo organizacional y las tecnologías de información con el fin de usarlas como referencia en la definición de un modelo homogéneo de grupo con sus metodologías asociadas.
- Definición de un modelo estándar de Arquitectura Empresarial (“framework”) basado en métodos de clase mundial, utilizados por otros grupos empresariales con el fin de adoptar una herramienta dinámica para fortalecer la capacidad de transformación del Grupo EPM.
- Adquisición e implantación de la herramienta informática MEGA como solución para habilitar el uso de la arquitectura empresarial en el grupo
- Definición del modelo de gobierno y procesos para la arquitectura empresarial
- Diseño de la metodología para identificación y gestión de las capacidades organizacionales.
- Diseño del nuevo modelo de procesos niveles 1 y 2 para el grupo EPM.
- Identificación de potencial de optimización del 30% en servicio de transporte y hotelería del Centro de Servicios Compartidos, a partir de la aplicación de un piloto de la metodología de Arquitectura Empresarial.
- Definición del mapa de ruta de evolución de la arquitectura empresarial en el periodo 2016 2019.

4.1.3 Proyecto Gestión de Información

Su objetivo es Implementar un modelo de gestión de información para el Grupo EPM para apoyar la toma de decisiones.

Logros

- Selección del marco de trabajo (“framework”) y definición del modelo de gestión de información del grupo.
- Definición de los elementos de gobierno para la gestión de información en EPM
- Identificación de métricas para la gestión de información
- Definición y adopción de la política en gestión de información para EPM.
- Definición de metodologías y guías para la valoración y clasificación de activos de información y para el mejoramiento de la calidad de los datos.

- Implementación de un piloto de gestión de información basado en tecnología de información para medir y mejorar la calidad de datos de proveedores en Cadena de Suministro, analizar información de compras y facilitar la toma de decisiones en el proceso de adquisición de bienes inmuebles.

4.2 Tecnología de información

Las empresas cada vez se ven más sumergidas en un entorno digital que demanda nuevos comportamientos y desde luego ofrece nuevas oportunidades y por qué no nuevos riesgos. Las Empresas de Utilities no son la excepción, por lo tanto el Grupo EPM debe prepararse para afrontar este reto siendo la Tecnología de Información un habilitador infaltable para afrontarlo.

Tomar las ventajas del entorno digital implica para las organizaciones estar conectados, avanzar en el trabajo colaborativo, buscar mayor simplicidad, más velocidad en capacidad de respuesta y adaptación, y en general moverse en un mundo virtual sin importar la ubicación de los diferentes actores física y el dispositivo que utilicen; es por esto que los Grupos de Interés (dueño, comunidad, clientes, empleados, proveedores) hoy tienen acceso a información y a transacciones en forma virtual sin desplazarse hasta las instalaciones del Grupo EPM, pero igualmente los ciber-terroristas nos exponen como organización a un riesgo de suspensión del servicio por la creciente ola de ciber-ataques, reto para el cual también debemos prepararnos.

Con base en estas oportunidades y riesgos que nos da el entorno, se han definido cuatro Focos Estratégicos para la Tecnología de Información.

4.2.1 Habilitar el desarrollo y el crecimiento del Grupo EPM

Los servicios de TI deben buscar continuamente la forma de agilizar el ciclo de incorporación de nuevos negocios y contribuir al desarrollo de las capacidades organizacionales identificadas en el proceso de transformación.

Los principales logros en este foco estratégico son:

- **Habilitación tecnológica en 32 proyectos Empresariales.** Donde los más relevantes son:
 - Adopción de las Normas Internacionales Financieras (NIIF)
 - Consolidación Estados Financieros a nivel del Grupo Empresarial
 - Habilitación de los Servicios que hoy presta el Centro de Servicios Compartidos : (Gestión de Pagos, Mesa de Servicios de TI, Nómina y Transporte aéreo y hotelería)
 - Paga a tu medida: Debido a la realidad país se habilitó un servicio de pago fraccionado acorde con la realidad de los estratos 1 y 2.
 - Aguas prepago: homologando el servicio de energía prepago para estratos 1 y2, se expandió el modelo al servicio de agua potable.

- Programa Somos: Programa de lealtad desarrollado a través de la tarjeta de crédito EPM.
- Estaciones Gas natural Vehicular
- 28 servicios prestados a las filiales nacionales
- Adquisición de las plataformas tecnológica requeridas para la transformación del Grupo EPM: entre las cuales están:
- Solución de Pérdidas no técnicas para energía y aguas; que adicionalmente a esta gestión introduce una herramienta predictiva para orientar la gestión previo a que se materialice el robo de energía (Proveedor SAP-Choice)
 - Solución HCM (Human Capital Management): solución que habilita el desarrollo del Nuevo Modelo de Gestión del Talento Humano y el modelo de relacionamiento propuesto por David Ulrich en el cual se basa el modelo elegido para el nivel Nacional (Proveedor Oracle)
 - Solución SRM (Supply Chain Management): Solución que habilita la gestión de proveedores a nivel nacional; el uso de contratación electrónica, y la optimización de todo el proceso de cadena de Suministro (Proveedor SAP)
 - Solución CIS (Customer Information System): Solución que busca materializar la Estrategia Comercial, con visión de cliente 360°, segmentación de clientes a nivel nacional con las mismas ofertas de valor, introducción de facturación en sitio, entre otros beneficios (En proceso de adjudicación).
 - Solución EAM (Enterprise Asset Management): El negocio de utilites es un negocio de uso intensivo de activos, y la organización ha identificado como palanca de valor una optimización de los mismos, este software acompañará la Gestión del Ciclo de vida de los activos productivos ((En proceso de adjudicación).
 - Solución FSM (Field Service Management): Solución que apoyará la gestión del trabajo en campo y la optimización del trabajo de las cuadrillas y el consumo de materiales de acuerdo con los ANS comprometidos con los clientes (En proceso de adjudicación).

4.2.2 Organización centrada en la información

Es fundamental que las organizaciones consideren la información como un activo productivo y que se potencie su uso para apoyar efectivamente la toma de decisiones, potenciando no solamente el análisis de información histórica sino potencializando la predicción.

Los principales logros en este foco estratégico son:

- Introducción de plataforma de procesamiento predictivo (Pérdidas no técnicas), que permiten no solo analizar el pasado sino predecir comportamientos.
- Arquitectura objetivo de Inteligencia de Negocio, para hacer de la información un activo productivo

- Formulación del proyecto gestión de la seguridad información; que fuera de cumplir con la normatividad de Gobierno en línea ayuda a mitigar los riesgos de seguridad de la información.

4.2.3 Hacia una organización virtual

La era digital es la era de “todos conectados” (Personas, organizaciones y cosas) desde cualquier dispositivo y desde cualquier lugar, y la era donde “todos podemos aportar” (Redes sociales). Con base en esto buscamos habilitar estas conexiones, el intercambio de información, la realización de trámites y la interacción entre la Organización, Grupos de interés y cosas (carros, electrodomésticos, etc.) independiente del lugar donde se encuentre y el medio que use.

Los principales logros en este foco estratégico son:

- Salas de Videoconferencia para Comités y Juntas o reuniones Grupales: Se cuenta con 1 sala en cada filial del Grupo y 2 salas en EPM, buscando reducir el costo de viajes y optimizar el tiempo productivo de funcionarios y directivos.
- Comunicaciones unificadas a nivel Nacional: permite a través de un mismo medio tener teléfono, mensajería instantánea y videoconferencia.
- Factura Web: Pagos de los servicios en línea
- Bitácora Grupo EPM: Un solo portal de acceso para empleados del Grupo EPM
- Escritorios Virtuales: Servicio que emula un PC con el fin de permitir acceso a la información desde cualquier sitio con internet y reducir costos de soporte.

4.2.4 Organización TI en forma

El entorno digital exige a las organizaciones mayor capacidad de adaptación por lo tanto buscamos que cada servicio de TI entregado genere valor a la organización y que se de en los tiempos requeridos, esto demanda simplicidad en los componentes de TI que redunde en velocidad y menores costos y complementado con la adopción de prácticas ágiles (Ej.: SCRUM) para el desarrollo de servicios de TI.

Los principales logros en este foco estratégico son:

- Actualización Plan Estratégico TI 2016 - 2020
- Arquitectura de Soluciones de TI (“Plano de ciudad”) que direcciona el desarrollo de TI y de las soluciones del Grupo a nivel Nacional.
- Práctica agilísimo: 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

4.3 Talento humano

4.3.1 Desarrollo Talento Humano

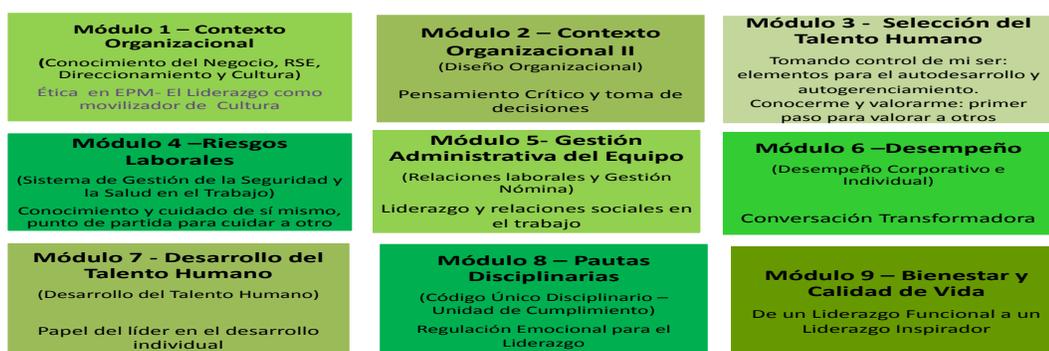
Se destacan las acciones que han habilitado y acompañado el proceso de transformación por el que está atravesando el Grupo EPM para promover actuaciones hacia el logro de sus objetivos, en el marco del propósito y los valores, que han hecho historia en la empresa y que a la luz del nuevo direccionamiento estratégico han requerido ser revisados, re-contextualizados y dinamizados:

- **Definir el Perfil, el modelo y el ciclo de desarrollo del líder.** Líder movilizador del desarrollo de su gente y del direccionamiento estratégico.

Se resalta la promoción del liderazgo Inspirador y transformacional, a través del entrenamiento y habilitación a los líderes en el desarrollo del perfil declarado en sus dimensiones de dominio de sí mismo, relacionamiento y logro de resultados, que permitan el apoyo, estímulo, promoción de la participación y la disponibilidad de recursos para que la gente EPM se desarrolle al fortalecer los conocimientos y habilidades asociadas a las actuaciones, valores y roles definidos, y contribuyan de manera efectiva y armónica.

De igual forma, se realizó preparación a todos los directivos en el despliegue de indicadores, mediante la ejecución de talleres de alineación, esto con el fin de seguir cualificando la práctica de gestión del desempeño orientada al desarrollo, permitiendo así que las personas alcancen una mayor comprensión de su contribución al propósito del Grupo EPM y de las alternativas de desarrollo requeridas. Se anota una cobertura de 223 directivos y 155 Gestores de Equipo en conversaciones de desempeño y habilidad para orientar a sus equipos en la definición de planes de desarrollo.

- **Escuela de liderazgo** con participación de 324 jefes y gestores de equipo. En el 2014 se da inicio a los diferentes escenarios de desarrollo de los líderes, entre ellos el de aprendizaje en su etapa básica:

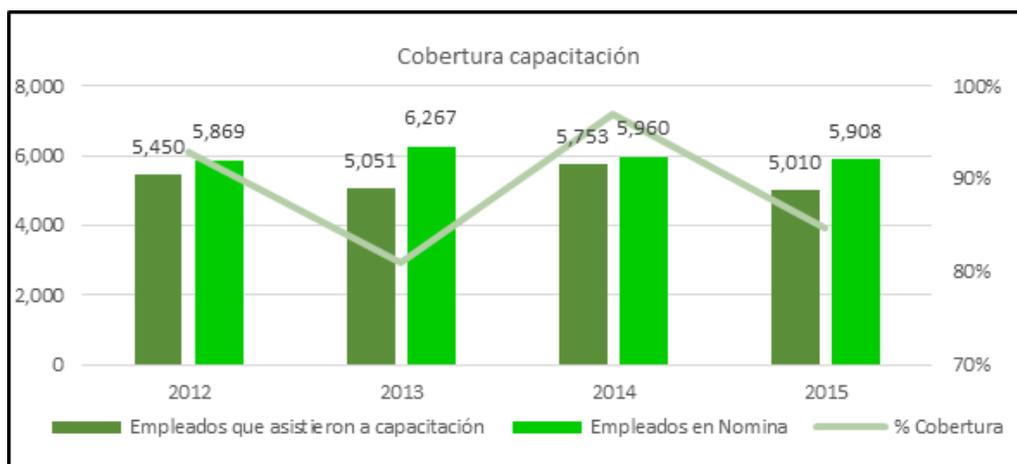


- **Revisión del mapa de talento.** Identificación de los posibles sucesores en cargos de gerentes y directores.

La introducción de la práctica de revisión de talento para contar con un mapeo del talento disponible en la organización e implementar las estrategias de desarrollo requeridas para responder con mayor efectividad a los retos organizacionales. Se han realizados acciones

de formación y acompañamiento a jefes: 34 talleres de revisión de talento con los Directivos de la Organización para enriquecer el análisis de la distribución del talento.

- **Oportunidades de crecimiento de sus capacidades individuales y colectivas para la Gente EPM.** Promover el desarrollo de nuestro talento para asegurar su desempeño y reconocimiento al potenciar sus competencias y su empleabilidad.
 - 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, orientada al fortalecimiento técnico y/o funcional: el cierre de brechas para la gestión de los nuevos roles y funciones producto de la transformación, transferencia de conocimiento con multiplicadores internos. Potencializarían de la virtualidad como una estrategia de avanzada en programas de formación, certificaciones requeridas por la organización como las exigidas por la CFA, salidas al exterior con fines de capacitación, inmersiones en inglés y programas de educación continua.



- **Implementación de prácticas y metodologías orientadas hacia la cultura meta como habilitadora del direccionamiento estratégico.**

Continuar evolucionando hacia la cultura organizacional para contar con capacidades basadas en los valores y rasgos que dan identidad al Grupo EPM y movilizan el logro del propósito empresarial.

4.3.2 Proyecto Gente para la Gente

A finales del año 2014, después de haber logrado avances significativos en las dimensiones de Estrategia, Estructura y Procesos a través del programa de transformación EPM Sin Fronteras, El Grupo EPM emprende una nueva iniciativa denominada Gente para la Gente,

focalizada inicialmente en las dimensiones de Personas y de Medición y Recompensas, con el fin de avanzar en el desarrollo de capacidades organizacionales mediante fortalecimiento de prácticas para la gestión del talento humano y el desempeño organizacional, con el propósito de generar un modelo avanzado de desarrollo humano que permitiera al Grupo EPM la gestión integral de su capacidad de trabajo (personal interno y externo) en condiciones de productividad y bienestar para la gente.

Con el desarrollo de esta iniciativa, la cual contó con el acompañamiento de la firma MERCER quien es una compañía líder en el mundo en la gestión del talento humano, el Grupo EPM ha podido materializar logros tangibles en el fortalecimiento de sus prácticas de gestión humana, e igualmente ha definido una hoja de ruta que le permitirá evolucionar su modelo de desarrollo humano hacia el año 2017. Entre los principales logros alcanzados se destacan:

- **Fortalecimiento de prácticas de desarrollo humano y desarrollo organizacional**
 - Definición de un nuevo modelo de desarrollo humano para Grupo EPM y definición de un plan integral constituido por 12 iniciativas para su implementación.
 - Construcción del primer 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).



Gráfico: Mapa de talento EPM

- Tableros de indicadores y actuaciones culturales para cargos de nivel directivo y profesional en EPM alineados con el Cuadro de Mando Integral e incorporados al proceso de gestión del desempeño.
- Reporte sobre el rendimiento cuantitativo de una muestra de cargos de nivel operativo a través de análisis de cuartiles y determinación de perfiles de éxito.

- **Asegurar la capacidad de trabajo necesaria para el logro de la estrategia.**
 - Determinación de la capacidad de trabajo total actual del Grupo EPM a nivel nacional, donde se identificó que el Grupo EPM a nivel nacional está conformado por 36.523 personas entre internos y externos con corte a diciembre del 2014.
 - 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 requerida.

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

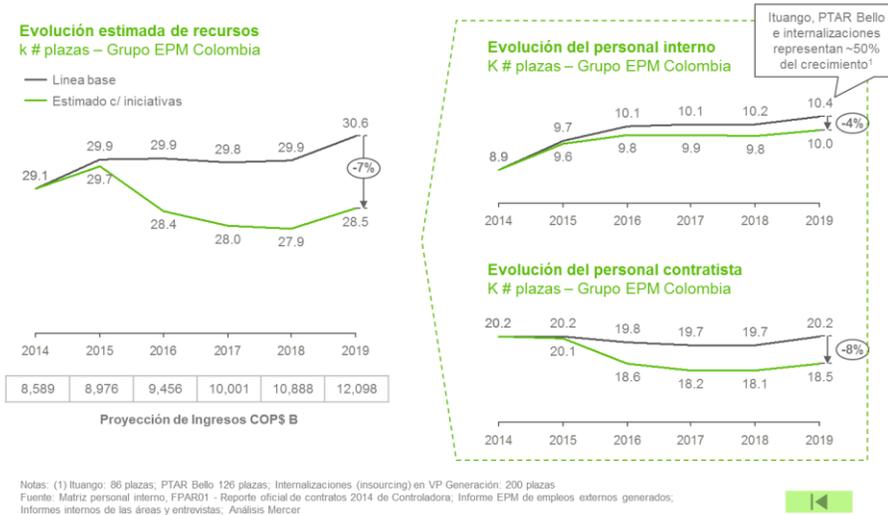
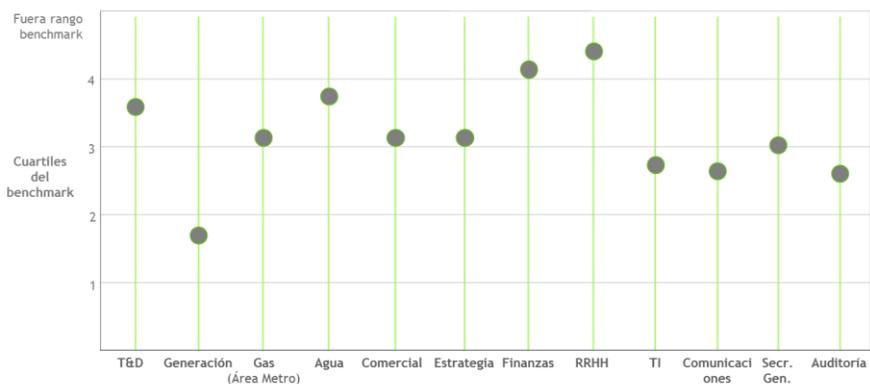


Gráfico: Proyección de la planta interna y externa del grupo EPM en Colombia con base en driver de crecimiento de negocio.

- Análisis de bechmark interno y externo de la capacidad de trabajo total del Grupo EPM para determinar el nivel de competitividad y definir objetivos de crecimiento.

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

Gráfico: Análisis de referenciamiento “Benchmark” interno y externo de productividad.

4.3.3 Mejoramiento de calidad de vida

- Implementación de horarios flexibles, cinco jornadas distintas.
 - De 6:00am a 4:00PM
 - De 6:30am a 4:30PM
 - De 7:00am a 5:00PM
 - De 7:30am a 5:30PM
 - De 8:00am a 6:00PM
- Implementación de Teletrabajo (157 tele trabajadores).
- Indicador Índice lesiones incapacitantes ILI decreciente (de 0,59 en 2012 a 0,25 en lo que va corrido de 2015).
- ✓ Departamento 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.

4.3.4 Gestión de riesgo psicosocial

Después de avanzar en diagnóstico preliminar integral en materia de riesgo psicosocial, EPM establece como meta organizacional la mitigación del riesgo y el mantenimiento de la calidad de vida de los trabajadores, desplegando esta directriz para el Grupo Empresarial, con el propósito de brindar elementos para la evaluación, el diagnóstico y sensibilizar a las empresas filiales en la importancia de la promoción de hábitos y estilos de trabajo saludables que favorezcan la calidad de vida de sus trabajadores.

La evaluación se realiza en EPM desde el año 2011 mediante la aplicación de la Batería de instrumentos validada por el Ministerio para la evaluación de condiciones intralaborales, extralaborales y nivel de estrés.

- **Condiciones Intralaborales:** Entendidas como aquellas características del trabajo y de la organización que influyen en la salud y bienestar del trabajador.
- **Extralaborales:** “Comprende los aspectos del entorno familiar, social y económico del trabajador. A su vez abarcan las condiciones del lugar de vivienda, que pueden influir en la salud y bienestar del individuo.
- **Estrés:** Respuesta de un trabajador tanto a nivel fisiológico, psicológico como conductual, en su intento de adaptarse a las demandas resultantes de la interacción de sus condiciones individuales, intralaborales y extralaborales

Durante las diferentes mediciones se ha obtenido el siguiente nivel de cobertura:

- Año 2011. Línea Basal: 87% (4840 funcionarios).
- Año 2012. Muestra: 90% (3461 funcionarios).
- Año 2014. Monitoreo: 83.27% (4779 funcionarios).
- Año 2015, Monitoreo: 72.33% (4055 funcionarios).

Durante el año 2013 no se realizó medición por decisión Empresarial, teniendo en cuenta el cambio de estructura.

Las condiciones evaluadas han tenido el siguiente comportamiento durante los años de medición.

Año	Estrés	Intralaboral	Extralaboral
2011	N/A	28.10%	26.26%
2012	N/A	27.90%	25.17%
2014	28%	27.02%	26.10%
2015	27%	26.57%	25.39%

Los Dominios evaluados han tenido el siguiente comportamiento:

	Dominio Control	Dominio Demandas	Dominio Liderazgo y relaciones sociales	Dominio Recompensas
Año	Riesgo alto/ muy alto (%)	Riesgo alto/ muy alto (%)	Riesgo alto/ muy alto (%)	Riesgo alto/ muy alto (%)
2011	27.14%	31.15%	34.31%	14.76%
2012	30.91%	26.16%	33.82%	19.45%
2014	35.35%	23.33%	31.97%	20.61%
2015	35.16%	21.68%	30.26%	22.04%

En términos generales los dominios que han requerido mayor nivel de gestión son liderazgo y control sobre el trabajo. En cuanto a los niveles de estrés para el año 2014 el 28% de la población obtuvo un nivel de riesgo alto y muy alto y para el año en curso se obtuvo un 27%.

La gestión del riesgo psicosocial se realiza desde las diferentes áreas, de acuerdo a sus niveles de riesgo y sus fortalezas.

Otros Logros relacionados con la calidad de vida son:

- ✓ Implementación de horarios flexibles, cinco jornadas distintas.
- ✓ Implementación de Teletrabajo (157 tele trabajadores).
- ✓ Indicador Índice lesiones incapacitantes ILI decreciente (de 0,59 en 2012 a 0,25 en lo que va corrido de 2015).
- ✓ Departamento 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.

4.3.5 Relaciones laborales

- Negociación colectiva con SINPRO 2013, SINTRAEMSDES 2014, soporte negociación colectiva filiales nacionales e internacionales.

La negociación exitosa de los pliegos de peticiones presentados por los sindicatos de EPM: **SINTRAEMSDES**, para la vigencia 2014-2016 y **SINPRO** para la vigencia 2013-2016, logrando uniformidad y coherencia en el conjunto de prestaciones y auxilios convencionales para los afiliados y beneficiarios de ambas organizaciones sindicales, así como la unidad y coherencia temporal de ambos acuerdos convencionales.

Exoneración de la multa inicialmente interpuesta por el Ministerio de Trabajo, por valor de \$150.000.000, como consecuencia de la posición de EPM de no negociar con el sindicato

Unión Grupo Empresarial de EPM “UNIGEEP” un tercer pliego de peticiones, al haber sido atendido en forma oportuna dos (2) pliegos de peticiones anteriores sin llegar a ningún acuerdo y por lo tanto corresponderle al Ministerio de Trabajo la convocatoria a un Tribunal de Arbitramento. La bondad estuvo adicionalmente en reivindicar la reputación de EPM frente al adecuado manejo de las relaciones sindicales.

Apoyo a las filiales en materia de contratación colectiva de trabajo:

- Análisis y direccionamiento de los procesos de contratación colectiva de trabajo durante el año 2014-2015 (En filiales nacionales: CHEC, EDEQ, ESSA, AGUAS DE MALAMBO, AGUAS DE OCCIDENTE, AGUAS DE URABÁ, y en las internacionales: DELSUR).
- Capacitación a los grupos de servidores y trabajadores responsables de las negociaciones colectivas de trabajo.
- Capacitación a los miembros de las Juntas Directivas de las filiales que han adelantado negociaciones en los temas de contratación colectiva de trabajo.
- Implantación esquema de relación Jurídico Laboral con Filiales Nacionales.

Se inició la gestión de las relaciones laborales con alcance de Grupo, buscando la homogenización de las políticas y directrices laborales de acuerdo a la diversidad de régimen jurídico de cada una de las empresas que lo conforman.

Se implementaron tres buzones de la Gerencia Gestión Relaciones Laborales para atender solicitudes jurídico-laborales de las filiales como mecanismo de integración y para garantizar la unificación de las políticas (BUZÓN PROCESOS Y RECLAMACIONES LABORALES; BUZÓN SOPORTE LEGAL LABORAL y BUZÓN ASUNTOS SINDICALES)

Se implementaron Grupos Primarios Estratégicos mensuales con las filiales nacionales para retroalimentar temas jurídicos laborales y validación de situaciones concretas, exposición de casos especiales con el objetivo de unificar criterios y procedimientos garantizando la correcta aplicación de la legislación vigente.

Se asumió directamente la atención de las acciones de tutela laborales y de seguridad social integral de la matriz, y el direccionamiento de este asunto para las filiales nacionales, los cuales se encontraban en la Secretaría General.

- Diagnóstico estado tercerización laboral en EPM.

Se trabajó en la construcción de un plan piloto para aplicación en todas las filiales.

Se realizó un diagnóstico a partir de la información que arrojó el informe de sostenibilidad sobre generación de empleos. Se analizaron pliegos de condiciones, contratos y ejecución de los mismos. Se capacitó personal de las áreas de cadena de suministro y de los negocios con contratos relevantes para afrontar posibles visitas de las autoridades administrativas del trabajo, a quienes se les presentará todo lo que hasta el momento se viene realizando con miras a evitar formar inadecuadas de contratación de bienes y servicios.

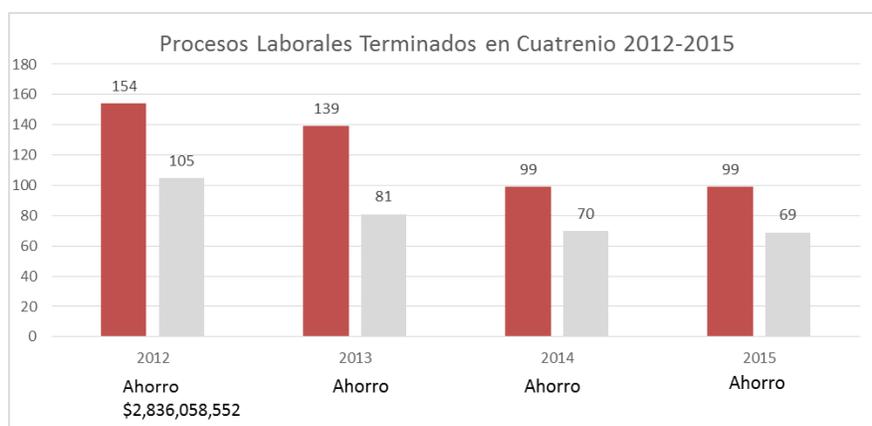
Se redactó una “CARTILLA DE TERCERIZACIÓN”, la cual se entregó a las áreas que llevan a cabo contrataciones de personal. Se inició la divulgación en todas las empresas nacionales del Grupo.

- Defensa de los intereses de EPM en procesos con pretensiones por \$52.820 millones en lo que va de 2015 y ahorros por \$15.475 millones en procesos ganados en el cuatrienio.

Al mes de OCTUBRE de 2015 hay 552 procesos activos en temas como:

✓ SOLIDARIDAD	152 procesos
✓ PENSIONES	153 procesos
✓ SALUD	18 procesos
✓ REINTEGROS	82 procesos
✓ ASUNTOS SALARIALES Y PRESTACIONES SOCIALES	48 procesos
✓ OTROS (Indemnizaciones, Beneficios convencionales, Nulidad acta conciliación, Ilegalidad sanción)	99 procesos

Entre el 2012 y lo que va corrido del 2015 se atendió la defensa de 491 procesos laborales de los cuales 325 fueron fallados a favor de EPM lo que representó un ahorro de \$ 15.475 millones de pesos.



TOTAL PROCESOS LABORALES TERMINADOS 491. AHORRO PARA EPM POR PROCESOS LABORALES GANADOS \$ 15.475.225.496

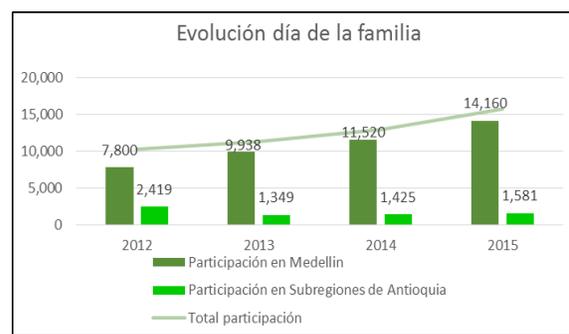
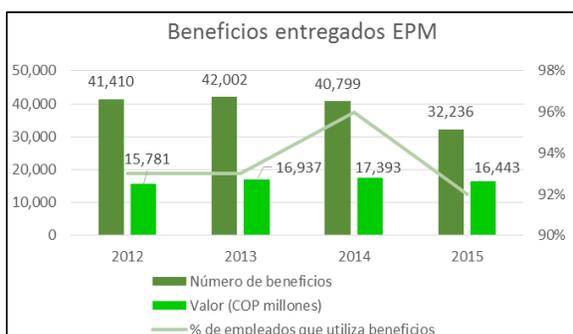
4.3.6 Control disciplinario

- Evaluación del 100% de las quejas recibidas en el año 2015.
- 70% de jefes de estructura capacitados en temas de control disciplinario.
- La descongestión ha sido significativa durante el último año. De manera puntual se ha logrado una reducción cercana al 60% de los asuntos a cargo de la unidad, comparado con 2014. En la actualidad, hay 150 procesos disciplinarios en trámite, la cual es una cifra baja teniendo en cuenta que EPM tiene 5,890 servidores públicos.
- Toma de decisiones oportunas y contundentes en casos relevantes de corrupción, en armonía con la política de transparencia de la empresa. De esta forma, se ha logrado ser referente de disciplina dentro de la organización, cumpliendo con el doble

propósito de prevenir la comisión de faltas disciplinarias y sancionar la comisión de las mismas.

4.3.7 Beneficios

Para EPM continua siendo una prioridad el mejoramiento de la calidad de vida de su gente y beneficiario a través de una oferta integral de 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”

5 RETOS DE CORTO Y MEDIANO PLAZO

5.1 Corto plazo

5.1.1 Retos 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.
- Definir estrategia de negociación con los sindicatos de EPM.
- Implementar y consolidar un modelo de gestión para el manejo de las relaciones laborales sindicales del Núcleo Corporativo y de las filiales.
- 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.

5.1.2 Retos Tecnología de Información

Los principales retos en esta dimensión son:

- **Conectividad de sedes y empresas en red de alta disponibilidad** a nivel nacional. Permitiendo no solo el flujo de información entre empresas del Grupo, Sedes y centros de Operación aún no conectados, sino también la unificación de la Red utilizada para que fluya la información del Grupo y las señales no digitales de los centros de control asegurando los niveles de servicios requeridos por la organización y por los centros de control.
- **Poner a disposición de los Grupos de interés más transacciones para ser consumidas desde dispositivos móviles** tales como: de reporte de daños por la comunidad desde su dispositivo, aprobación órdenes de compra, órdenes de pago y novedades de reporte de tiempo para los directivos del Grupo.
- **Adjudicación de las plataformas tecnológicas de los proyectos de transformación que se encuentran en Proceso** (Gestión Comercial, Gestión de Activos y Productividad en Campo)

5.2 Retos Mediano plazo

5.2.1 Retos Desarrollo Humano y Organizacional

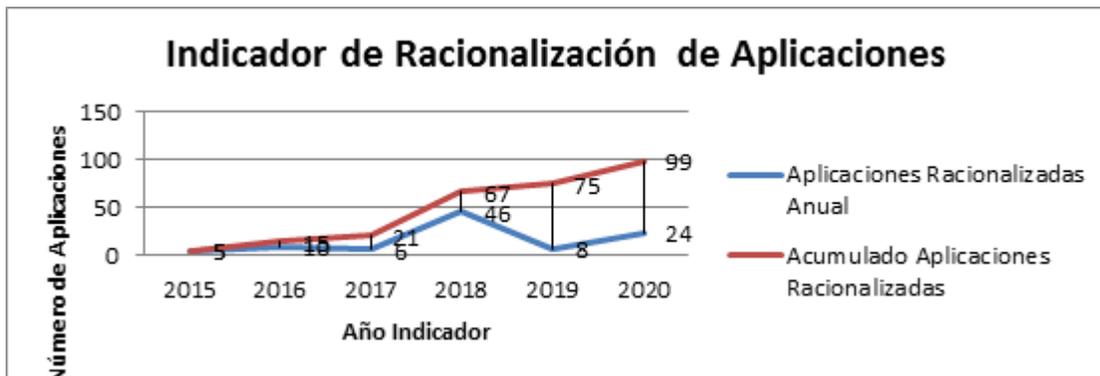
- Fortalecer la función de los aliados estratégicos de negocios y los centros de excelencia.
- Asegurar la implementación del HCM a nivel nacional al 2017.
- Asegurar la presencia de los rasgos culturales habilitadores de la estrategia.
- Fortalecer la práctica de desarrollo del talento humano a nivel nacional.
- Implementar el modelo de desarrollo humano a 2017 para el Grupo EPM a nivel nacional.
- Lograr un adecuado relacionamiento con el Ministerio del Trabajo y demás autoridades estatales en todos los asuntos laborales del Núcleo Corporativo y de cada una de las filiales.
- Adoptar un manejo unificado, coherente y técnico de la contratación colectiva de trabajo en todas las empresas del GRUPO: la negociación colectiva de trabajo será uno de los temas de más cuidado en el manejo de las Empresas, para evitar altos costos laborales y complejos fenómenos de coadministración.
- 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

- Orientar con unidad de propósito todos los asuntos laborales en los que se encuentran inmersos los trabajadores del GRUPO.

5.2.2 Retos Tecnología de Información

Los principales retos en esta dimensión son:

- Implementar los proyectos de la transformación: (Gestión Talento Humano, Cadena de Suministros, Gestión Comercial, Gestión de Activos, Productividad en Campo, Pérdidas no técnicas).
- Racionalización de aplicaciones, pasando de 252 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 proyectos empresariales para soportar crecimiento de negocios.
- Finalizar la implantación de metodologías ágiles.