

Alineación Estratégica. Como alinear a los Empleados a la estrategia.

Autores: Luiz Gustavo Primo y Luisa Fernanda Rodriguez

Empresa: Petrobras - Unidad de Negocios Colombia

Abstract:

Uno de los más importantes retos en las organizaciones de hoy es la alineación de los empleados con los objetivos estratégicos de la organización. En realidad esta alineación es lo que permite impulsar la organización hacia el alcance de sus objetivos globales.

La UN-COL (Unidad de Negocios Colombia) igual que las demás unidades de Petrobras obedecen al direccionamiento estratégico del Sistema Petrobras, y a partir de éste se lleva a cabo un proceso de Focalización Estratégica liderado por el Gerente General y todo el cuerpo directivo de UN-COL. Las estrategias establecidas a nivel gerencial se desdoblan jerárquicamente a todos los niveles de la organización, permitiendo que los individuos desarrollen sus actividades debidamente alineados con las directrices corporativas.

Introducción:

La gestión al interior de UN-COL comprende los niveles Estratégico, Táctico, Operacional e Individual, los cuales involucran el ciclo de mejoramiento continuo (Planificación, Ejecución, Verificación y Acción), y se desdoblan a su vez en nuevos niveles de gestión hasta llegar al nivel individual.

Toda esta labor es con base al gran esfuerzo de la Alta Dirección, los empleados y con la ayuda representativa de la herramienta GDP (Gestión del Desempeño Personal).

Desarrollo:

1. Formulación de las Estrategias:

El proceso de focalización estratégica de la UN-COL parte del Plan Estratégico elaborado por Casa Matriz (figura 1 - Posicionamiento estratégico del Área Internacional); comienza con la revisión de la Misión, Visión y Valores que a su vez generan comportamientos esperados de todos los miembros de la Unidad. La etapa siguiente consiste en la construcción de la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas), cuando se hace una evaluación del ambiente interno identificando las Fortalezas y Debilidades, y las Amenazas y Oportunidades en el entorno de la Unidad (tabla 1 - Matriz de Análisis Estratégica – DOFA)

Con base en esta matriz se definen las áreas estratégicas claves y se diseñan las estrategias de la Unidad. (Figura 2 - Proceso de Focalización Estratégica de UN-COL).

Finalmente conocidas las estrategias se construye el Mapa Estratégico de la Unidad, abarcando cuatro perspectivas: Financiera, Mercado, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento; asegurando así la coherencia entre las estrategias formuladas y las necesidades de las partes interesadas, contando con la participación activa de Casa Matriz en todo el proceso de planeación. La focalización estratégica es validada por la Alta Gerencia del Área de Negocios Internacional. Ver figura 3 - Mapa Estratégico de UN-COL (Macro Objetivos) y figura 4 - Mapa Estratégico de UN-

COL (Objetivos Estratégicos) y tabla 2 - Perspectivas del Mapa Estratégico por Objetivos Estratégicos.

2. Desdoblamiento de las Estrategias:

Las estrategias establecidas a nivel gerencial sufren un proceso de desdoblamiento jerárquico en donde se asegura que en todos los niveles se mantenga la coherencia con el propósito inicial. De esta manera se certifica que el individuo desarrolle sus actividades en línea con la estrategia corporativa.

La gestión al interior de la Unidad comprende cuatro niveles a mencionar: Estratégico, Táctico, Operacional e Individual. Cada uno de estos niveles está conformado por un ciclo de mejoramiento continuo. Este ciclo conocido como PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar), la etapa de planificación se desdobra en un nuevo nivel de gestión, hasta llegar al nivel individual, ver figura 5 - Esquema de desdoblamiento estratégico.

El Nivel estratégico comprende en su etapa de planeación la elaboración de una Misión, una Visión y unos Valores, así como el diseño de un Mapa Estratégico. En la etapa de ejecución se implementan unas iniciativas estratégicas, que son controladas a través del Balanced Scorecard en la etapa de verificación. Finalmente en la etapa de acción se revisan las iniciativas y se emplean las acciones correctivas necesarias, todo esto bajo el marco de una Reunión Gerencial Estratégica. Este Nivel es controlado en la Reunión Gerencial Estratégica que tiene una periodicidad de realización trimestral, y tiene como objetivo hacer seguimiento al cumplimiento de los Objetivos Estratégicos de la UN-COL y al cumplimiento de las metas establecidas para los indicadores del Mapa Estratégico de la UN-COL.

El Nivel Táctico en su etapa de planeación involucra el análisis del portafolio de proyectos y la elaboración del PAN (Plan Anual de Negocios) y es controlado por auditorías y del Sumario Gerencial en la etapa de verificación. En la última etapa se realizan las acciones correctivas frente a las desviaciones y se siguen las recomendaciones que son producto de las auditorías. El seguimiento a este proceso se realiza a la luz de la Reunión de Análisis Crítico. Ver figura 6 - Desdoblamiento Estratégico / Táctico. Este Nivel Táctico se controla en la reunión de Análisis Crítico (RAC) con una periodicidad de realización mensual y su objetivo es evaluar el cumplimiento de las metas cuantitativas establecidas por la Casa Matriz para la UN-COL en el Plan Anual de Negocios. En la Reunión de Análisis Crítico se analizan las causas de las desviaciones y las acciones que deben tomarse para procurar el cumplimiento de las metas.

La etapa de planificación en el nivel Táctico da origen al Nivel de Gestión Operacional, cuyo inicio en el ciclo PHVA consiste en la elaboración de los Planes de Trabajo por área. La etapa de ejecución la constituye la implantación de los planes de trabajo por área, que son supervisados por indicadores diseñados para ese propósito con base a la Gerencia de la Rutina en la etapa de verificación. En la última etapa se efectúan las acciones correctivas a que hubiere lugar dependiendo de los desvíos de los indicadores. Las reuniones que soportan todas estas actividades son las de Análisis Crítico por área, en las Reuniones Semanales informativas y en el Comité de Superintendentes, esta última tiene como objetivo analizar la gestión de cada uno de los distritos de operación de la UN-COL, y controlar su desempeño a través del seguimiento y monitoreo de indicadores de gestión definidos para los principales productos y procesos de la operación, con el fin de dar cumplimiento a las metas establecidas en el PAN. Ver figura 7 - Desdoblamiento Táctico / Operacional.

El Nivel Individual se desprende de la etapa de planificación del nivel operacional y comienza con la elaboración de los Planes de Trabajo Individuales, los cuales son efectivamente implementados en la etapa de ejecución y evaluados a través del GDP (Gestión del Desempeño Personal), en la etapa de verificación. Finalmente en la etapa de acción se elabora un plan de desarrollo individual, que surge en el análisis efectuado en el GDP. Todo el proceso tiene un seguimiento y un control por medio de

la reunión con un feedback Gerente / Empleado, que se realiza trimestralmente. Ver figura 8 - Desdoblamiento Operacional / Individual.

Los planes de acción de corto y largo plazo deben demostrar alineación con las estrategias; la tabla 3 presenta la matriz de correlación entre los 20 objetivos estratégicos del BSC (Balanced Scorecard) de UN-COL y las 7 iniciativas estratégicas. Algunas de estas iniciativas están desdobladas en Proyectos Estratégicos. Cada proyecto tiene un coordinador, un cronograma con entregables, fechas, responsabilidades para cada una de las acciones, una curva “S” de avance y un foro de control. Este foro es de suma importancia para el seguimiento del proyecto pues en este se evalúa la ejecución del proyecto y se toman las decisiones tendientes a su cumplimiento y culminación.

3. Estrategia de comunicación de la Focalización Estratégica:

Una vez el equipo de Líderes grupo de Alta Dirección de la empresa ha fijado una posición en torno al direccionamiento estratégico que orientará sus actuaciones durante los próximos años, y ésta ha sido aprobada por la Casa Matriz, se hace necesario implantar una estrategia de comunicación de sus principales planteamientos que permita comprometer articular los distintos públicos de interés alrededor de las metas, reafirmando así entre sus miembros los elementos de la organización. Ver tabla 4 Proceso de comunicación de las estrategias a las partes interesadas.

4. Planeación de la medición del desempeño:

El Balanced Scorecard fue creado con el objetivo de tener un sistema de medición del desempeño de la organización para monitorear la eficiencia global de acuerdo con las estrategias planteadas. En el Balanced Scorecard están consignadas las estrategias planteadas para la Unidad y los indicadores que soportan el seguimiento de éstas. Para cada indicador se especifica el tema estratégico, el objetivo, la fórmula de cálculo, la unidad de medida, la periodicidad, los responsables, entre otros. De igual modo el BSC contiene información de las metas para los próximos 5 años de cada uno de los indicadores.

El Sumario Gerencial, reporte en el que se remite la información de UN-COL a Casa Matriz mes a mes, incluye algunos de los indicadores relacionados en el BSC y constituye una forma de evaluar el desempeño de la empresa periódicamente a través de los mismos. Al final del año con base en la información suministrada por la Unidad, la Casa Matriz evalúa cada uno de los indicadores con respecto a las metas establecidas previamente y puede establecer una calificación global para la UN-COL.

Todos los indicadores son actualizados de acuerdo con su periodicidad y en la Reunión Gerencial Estratégica se analiza su comportamiento y su proyección. En caso de ser necesario se toman las medidas correctivas para poder llegar a la meta planteada. Es así como, de acuerdo con los resultados obtenidos sobre cada uno de los indicadores, y teniendo como punto de referencia las metas establecidas, todas las operaciones son dirigidas en todos los niveles, con el ánimo de cumplir con el mayor grado de precisión estos objetivos.

Los principales indicadores de desempeño fueron clasificados utilizando la misma clasificación del BSC de UN-COL. Primero se clasificaron en cuatro perspectivas generales que son: i. Perspectiva Financiera, ii. Perspectiva de Mercado, iii. Perspectiva de Procesos Internos, iv. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento. Dentro de cada una de estas perspectivas, los indicadores están

agrupados por objetivos estratégicos. Esta clasificación se hace necesaria para garantizar la consistencia con la práctica corporativa de BSC que se está implantando en todo el sistema Petrobras. Los 36 indicadores relacionados guardan entre sí relaciones de causa efecto resaltadas mediante flechas que muestran las dependencias entre ellos (figura 4). Los indicadores de desempeño son presentados en la tabla 5. Indicadores de Desempeño Global de UN-COL.

Las proyecciones sobre el desempeño de la competencia y todos aquellos índices comparativos que actualmente utiliza la UN-COL son estructuradas de la siguiente manera:

1. Indicadores de la Industria tales como índices de producción de crudo y gas, tasas de crecimiento en producción, factor de utilización de la capacidad instalada.
2. Proyecciones de Producción de las demás unidades de exploración y explotación que trabajan en Brasil; estas proyecciones han sido rigurosamente elaboradas y cuentan con un soporte muy confiable, producto de muchos años de experiencia.
3. Benchmarking que involucra a UN-COL y dos compañías de renombre a nivel Nacional en Colombia.

Las metas de largo y corto plazo son establecidas durante el proceso de elaboración del Plan Anual de Negocios y el Plan Plurianual de Negocios respectivamente y estas metas son revisadas y aprobadas por Casa Matriz. Ver figura 9 - Diagrama de flujo general Plan Anual de Negocios y Plan de Negocios.

Las metas de largo y corto plazo para los indicadores de desempeño global de UN-COL se muestran en la tabla 6 - Metas de corto y largo plazo de los indicadores de desempeño global.

La evaluación de las principales prácticas de gestión relativas a la planeación de la medición del desempeño es hecha en la reunión de análisis crítico y la reunión gerencial estratégica, que son los foros que utilizan la medición del desempeño de la UN-COL. Estos foros y procedimientos tienen evaluaciones periódicas de acuerdo a su frecuencia de realización. Las oportunidades de mejoría que arroja esta evaluación son implementadas utilizando nuevos sistemas de optimización.

5. Alineación Estratégica – Empleados

Como se determinó anteriormente el nivel individual comienza con la elaboración de los planes de trabajo individuales, los cuales son efectivamente implementados en la etapa de ejecución y evaluados a través del GDP, en la etapa de verificación. Finalmente en la etapa de acción se elabora un plan de desarrollo individual, que surge del análisis efectuado en el GDP. Todo el proceso tiene un seguimiento y un control por medio de la reunión con un feedback Gerente / Empleado, que se realiza trimestralmente

Cabe resaltar que para hacer un fuerte trabajo en la alineación de las estrategias de la UN-COL a los empleados, se debe promover la flexibilidad con relación a las características del negocio y de las personas, la respuesta rápida, el aprendizaje y oportunidades para que las personas desarrollen la iniciativa, la creatividad, la innovación y todo su potencial, individual y en equipo. Esto se da en todos los niveles de la organización otorgando autonomía para la planeación, ejecución y evaluación de las actividades a ser realizadas en cada área de actuación incentivando la respuesta rápida a las nuevas necesidades de los clientes y el mercado a través de los ajustes que sean convenientes para la estructura, los procesos y la organización del trabajo. La estructura de cargos de la UN-COL se ilustra en la figura 10 - Organigrama UN-COL; el cual se definió con base en las necesidades de cada uno de los procesos del negocio, con el objetivo de lograr niveles de competitividad en el

mercado. Realizando periódicamente ejercicios comparativos de compensación con un selecto grupo de empresas con la misma Razón de Ser en Colombia.

La Unidad de Negocios Colombia a su vez para promover el aprendizaje, iniciativa, creatividad e innovación en sus empleados cuenta con los siguientes recursos:

1. Política de educación para empleados
2. Sistema de consecuencias
3. Reconocimiento y recompensa
4. Identificación de las necesidades de entrenamiento y desarrollo
5. GDP – Evaluación de equipos
6. Plan de Integración.

La UN-COL asegura la cooperación y la comunicación de las personas de las diferentes áreas y unidades a través del establecimiento de equipos de trabajo siendo el Gerente General el líder en comunicación. La premisa es: “comunicar a tiempo, de forma abierta y sincera”. Existe el compromiso de una comunicación en dos sentidos, como un instrumento de participación. Los instrumentos empleados por la UN-COL para la comunicación ascendente son los buzones de sugerencias implantados en las áreas de soporte (Recursos Humanos; Calidad, Seguridad, Medio Ambiente y Salud Ocupacional; Servicios Administrativos, Tecnología de Información y Telecomunicaciones entre otras), la encuesta de clima organizacional y las diferentes reuniones de gestión de la compañía.

Trabajar en equipo de alto desempeño requiere prácticas de forma recurrente un conjunto de creencias (certezas personales) que se evidencian en la conducta diaria, tales como la disposición a escuchar y responder de manera constructiva a los puntos de vista de otros colegas, darle a los miembros el beneficio de la duda, proveer el apoyo mutuo y oportuno, reconocer los intereses de los miembros y sus logros, compartir conocimientos, soluciones y resultados probados, hablar claro sin agendas ocultas enfocándose en el problema y no en las personas, demostrar autocontrol en los momentos de presión y realizar acciones de manera autodirigida sin necesidad de supervisión o de que sean ordenadas.

El desempeño de las personas de la fuerza de trabajo individual y en equipo es evaluado y gerenciado de manera tal, que se estimule la obtención de metas de alto desempeño, la promoción de la cultura de excelencia y el desarrollo de carrera de las personas con base en el GDP, que es un proceso participativo y en perfeccionamiento continuo de las negociaciones de trabajo que prevé seguimiento y evaluación de los compromisos entre los empleados y sus jefes inmediatos, para definir y buscar mejoría en los resultados, haciendo de esto un continuo alineamiento entre las estrategias de Petrobras y los empleados.

El GDP se enfoca más en el desarrollo del empleado que en su evaluación, siendo parte de un proceso que retroalimenta todas las acciones efectuadas en Recursos Humanos. El sistema permite diferenciar y reconocer el desempeño técnico y administrativo de los empleados y equipos, y generar los medios que permitan fortalecer y desarrollar las competencias requeridas para cada uno de los cargos. El GDP es un sistema continuo que está conformado por tres etapas: Planeación, Seguimiento y Evaluación. Ver figura 11 - Proceso de GDP en UN-COL

El sistema de liderazgo establecido por la Gerencia General, junto con los esfuerzos de los empleados de la compañía, tiene permitido el inicio de la implantación gradual de una cultura de calidad soportada por la Gerencia de la Rutina, que han contribuido para una estructura organizacional flexible y optimizar los procesos, dando respuestas rápidas a necesidades de todas las partes interesadas.

El GDP toma en cuenta tres aspectos que son ponderados para la calificación: Evaluación de desempeño y competencias individuales y evaluación de equipos. A cada uno de estos aspectos se les asigna un porcentaje para la calificación final. Ver figura 12 - Ponderación del GDP en la UN-COL.

Este proceso brinda los resultados de todos los empleados y permiten identificar aquellos expertos que obtienen altos desempeños y que son líderes potenciales de tal forma que la UN-COL se obliga a retener, desarrollar y motivar a sus mejores individuos *alineando sus objetivos personales con la estrategia de la compañía*. Anualmente se lleva a cabo la evaluación de desempeño, en la que se contempla la evaluación individual y de equipos. En la evaluación de desempeño individual, el empleado y su jefe inmediato evalúan el desempeño del año evaluado y establecen el plan de desempeño para el año siguiente. La evaluación de equipos contempla la evaluación del gerente o superintendente, evaluación de un equipo por o cliente y auto evaluación del propio equipo.

La evaluación de las prácticas de gestión relativas a los sistemas de trabajo de la fuerza laboral con miras a la alineación estratégica se muestra en la tabla 7 - Procesos de evaluación de las prácticas de gestión relativas a los sistemas de trabajo.

El ambiente organizacional es un efecto de la interacción de los motivos íntimos del individuo, de las expectativas surgidas en esta relación y de las formas de gestión y liderazgo que se dan en la empresa, que puede ser considerado no como un determinante directo sino como un medio que influye en la organización.

La compañía tiene como uno de sus objetivos mantener y mejorar la calidad la calidad de vida de sus empleados en todos los aspectos y en pro del bienestar de los mismos, como un compromiso al reconocimiento a su talento humano. En la actualidad existe el sistema de evaluación del clima organizacional. Esta metodología desarrollada por Casa Matriz, permite identificar el nivel de satisfacción de las personal y a partir de los resultados generar e implementar programas de mejoría. La gerencia de Recursos Humanos es responsable por aplicar anualmente la encuesta y monitorear las acciones de mejoría orientadas al clima organizacional. Esta encuesta evalúa nueve variables asociadas al clima organizacional de los empleados: Beneficios, Comunicación, Espíritu de Equipo, Liderazgo, Reconocimiento y Recompensa, Relación con el Trabajo, Remuneración, Seguridad Industrial y Medio Ambiente, Entrenamiento y Capacitación. Adicionalmente la encuesta identifica aspectos relacionados con cultura (valores y comportamientos), nivel de compromiso con la empresa y opinión general.

6. Evaluación del proceso de Focalización Estratégica

La evaluación del proceso de Focalización Estratégica establecida desde el 2001, se realiza cada vez que se termina un ciclo de planeación, haciéndose un análisis crítico de las siguientes etapas del proceso:

1. Revisión del Direccionamiento Estratégico (Misión, Visión, Valores, Comportamientos y Compromisos).
2. Elaboración del análisis estratégico del ambiente interno y externo (Matriz DOFA).
3. Construcción del Mapa Estratégico y aprobación por casa Matriz.
4. Negociación de Metas con Casa Matriz.
5. Elaboración y desdoblamiento de las Iniciativas Estratégicas.
6. Divulgación de la Focalización Estratégica a las Partes Interesadas, entre ellas, resaltando, Nuestros Empleados.

Este análisis debe contar con la participación de los mismos Gerentes y Coordinadores que participan del proceso de Focalización Estratégica de UN-COL (Unidad de negocios Colombia). Consecuentemente con esta Evaluación se identifican las oportunidades de mejoría para las diversas etapas del proceso de focalización estratégica, llevándolas al comité de gestión superior para su análisis y aprobación.

Conclusiones:

1. El esfuerzo que Petrobras Unidad de Negocios Colombia realiza en pro de la motivación encaminada a la participación activa del empleado, tiene grandes retribuciones consecuentemente con el logro las metas estratégicas establecidas.
2. El proceso de desdoblamiento de las estrategias establecidas se hace a todos los niveles garantizando así el total conocimiento por parte de toda la fuerza laboral de la UN-COL.
3. El GDP es el instrumento más importante con que cuenta la Unidad para lograr la identificación del potencial que cada uno de sus empleados posee, y así, desarrollarlo integralmente, generando en él un sentimiento de pertenencia hacia la organización, el cual repercute en la creación del aliado estratégico perfecto.
4. La UN-COL se centra más en el desarrollo del potencial humano que en la evaluación misma, fortaleciendo así los valores y compromisos de estos para con la compañía.
5. Los procesos de capacitación de los empleados son estudiados minuciosamente para lograr la máxima alineación entre las estrategias propuestas por la UN-COL y las capacidades a desarrollar en los empleados que demuestren interés en superarse y hacer carrera en la organización.
6. La Alta Dirección de la UN-COL es consiente del gran potencial que sus empleados poseen, y es por esto que concentran su mayor esfuerzo en la capacitación y desarrollo, generando una alianza entre la compañía y el empleado, con el objetivo de lograr la excelencia.

Figura 1. Posicionamiento Estratégico del Área Internacional.



Figura 3. Mapa Estratégico de la UN-COL (Macro Objetivos).

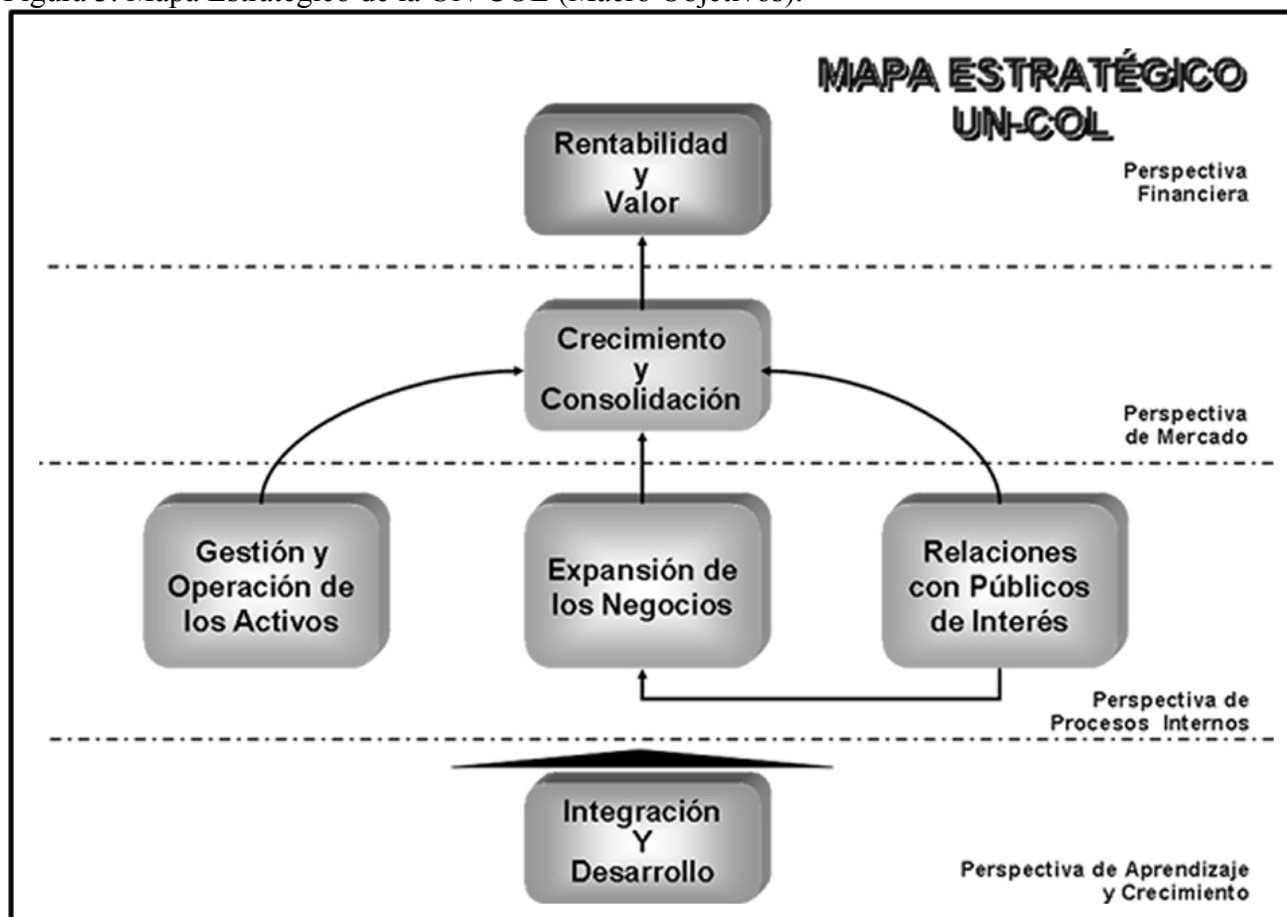


Figura 4. Mapa Estratégico de la UN-COL (Objetivos Estratégicos).

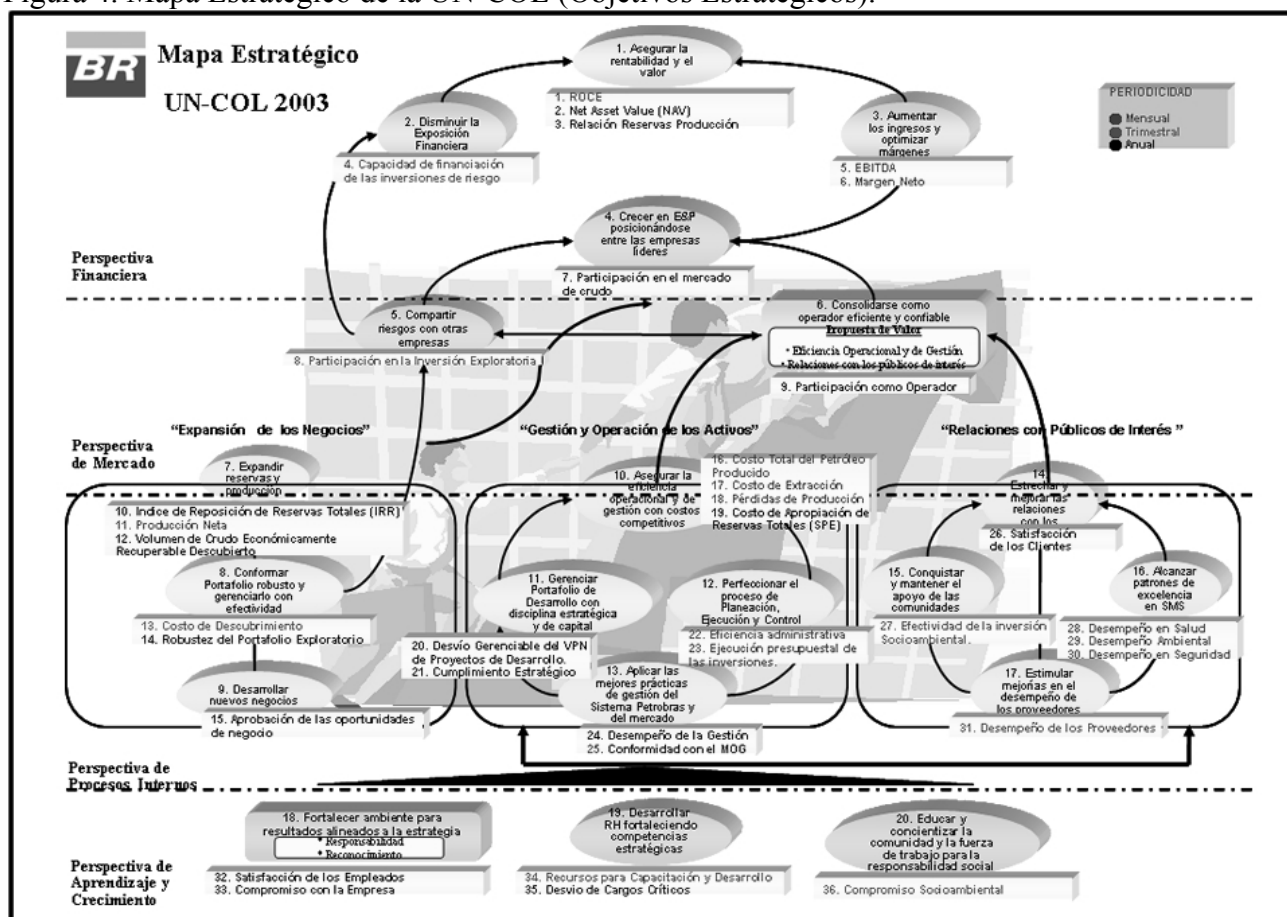


Figura 5. Esquema de desdoblamiento estratégico.

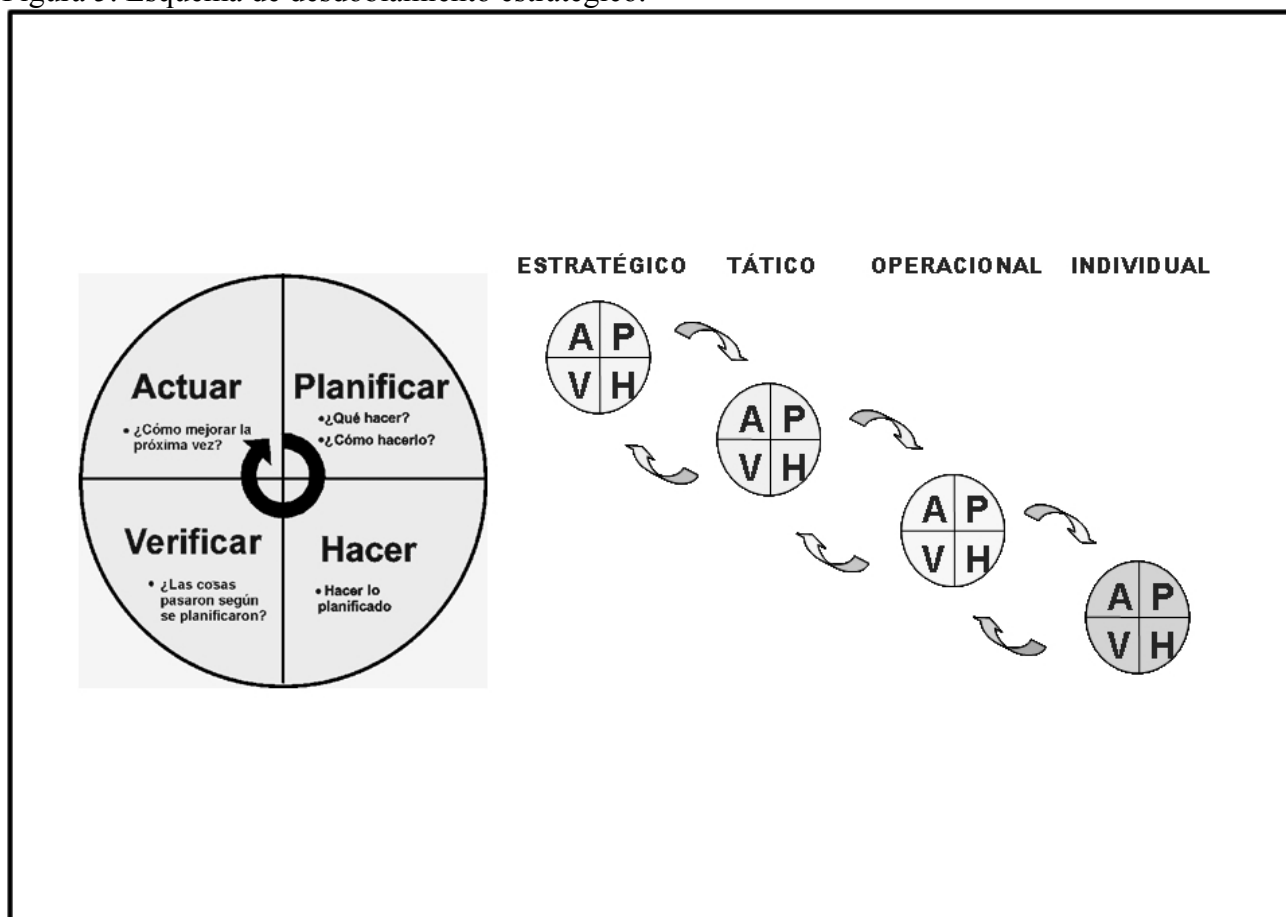


Figura 6. Desdoblamiento Estratégico / Táctico.

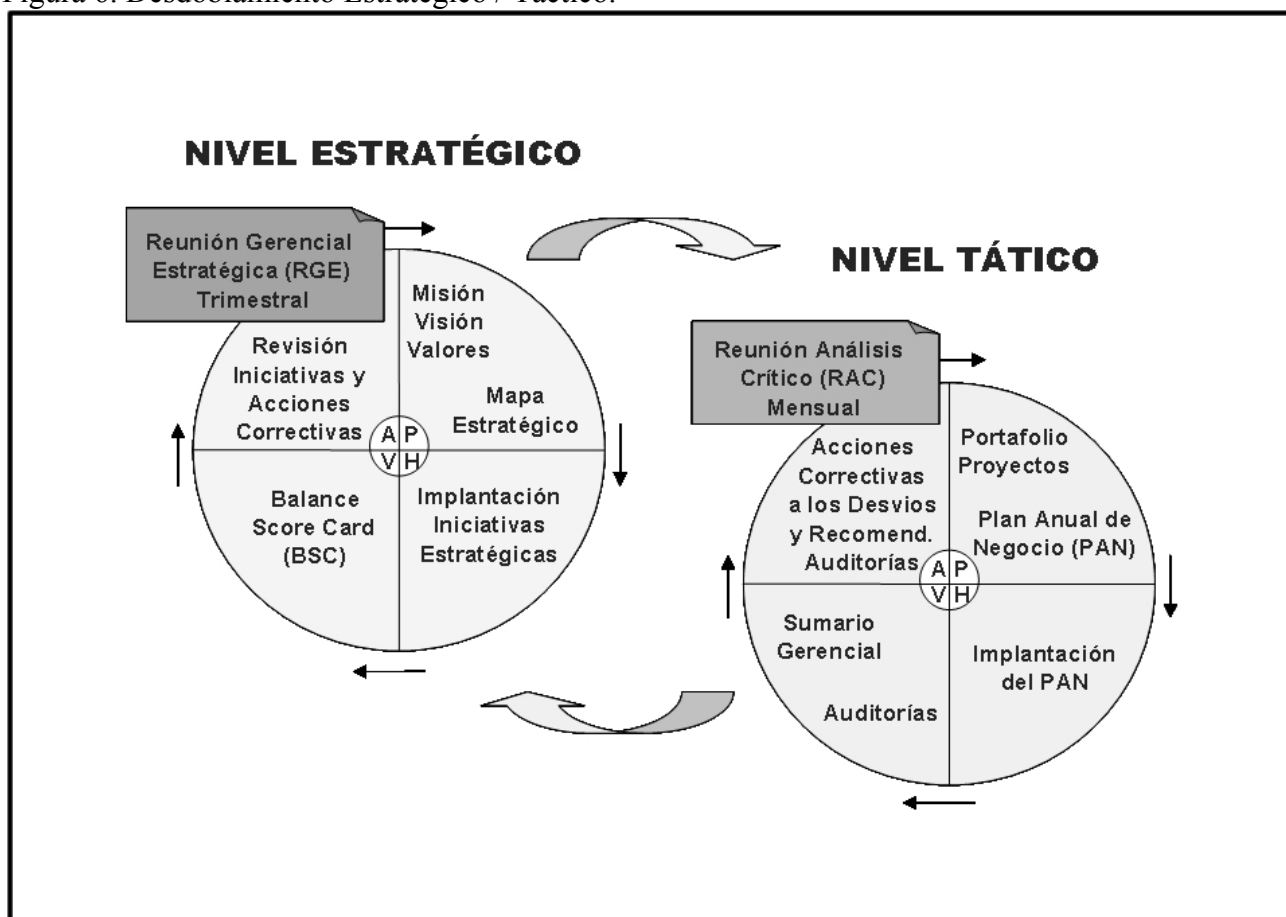


Figura 7. Desdoblamiento Táctico / Operacional.

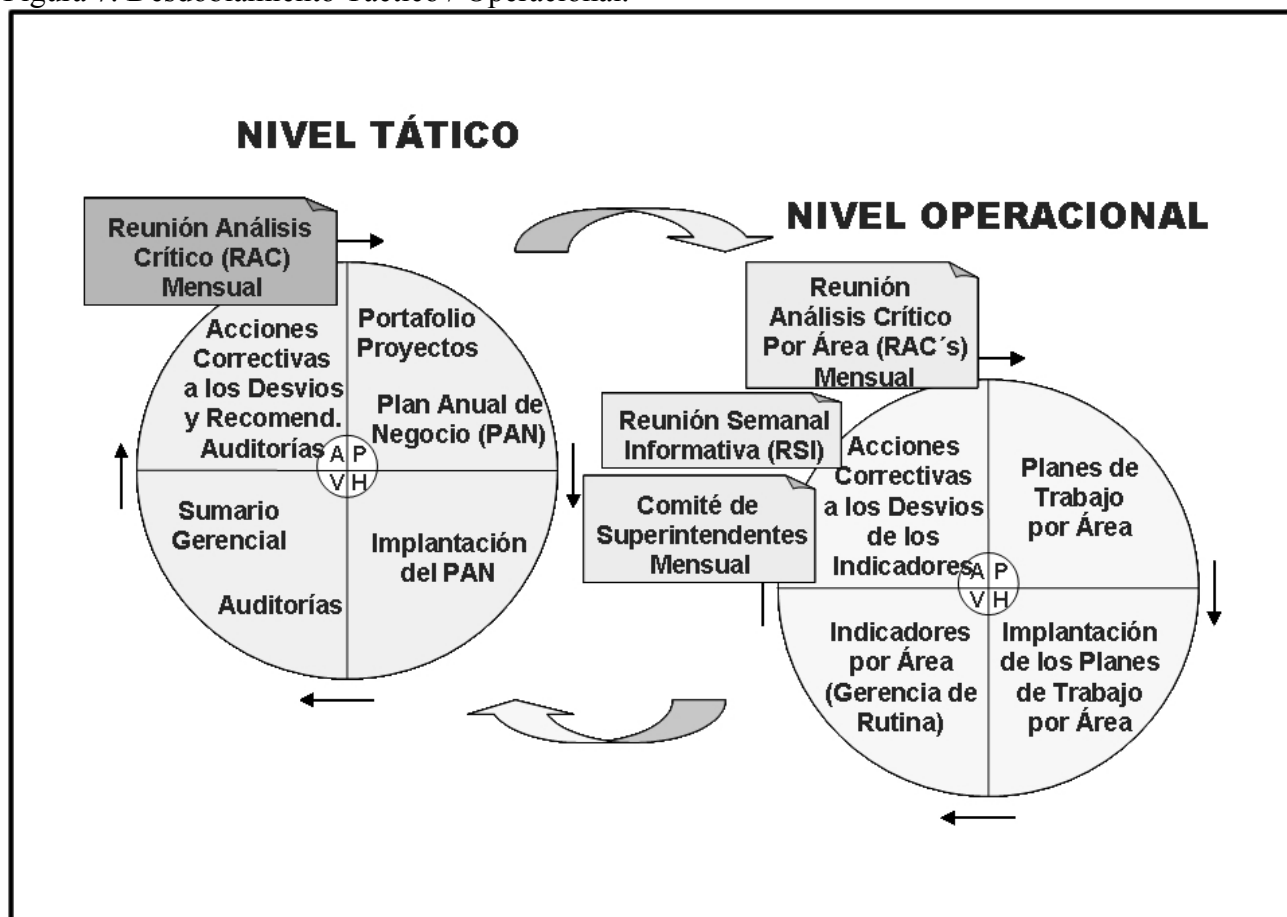


Figura 8. Desdoblamiento Operacional / Individual.

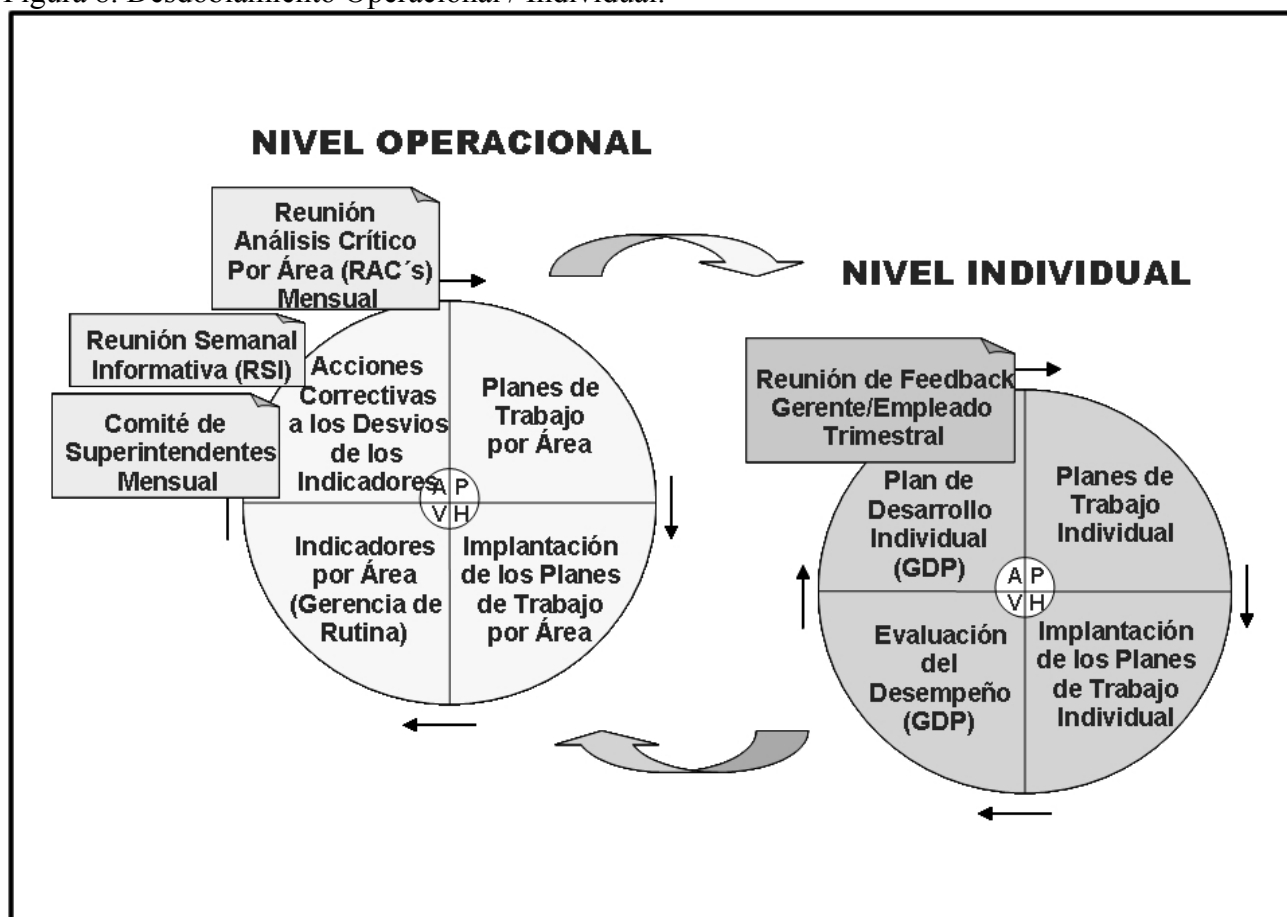


Figura 9. Diagrama de flujo general Plan Anual de Negocios

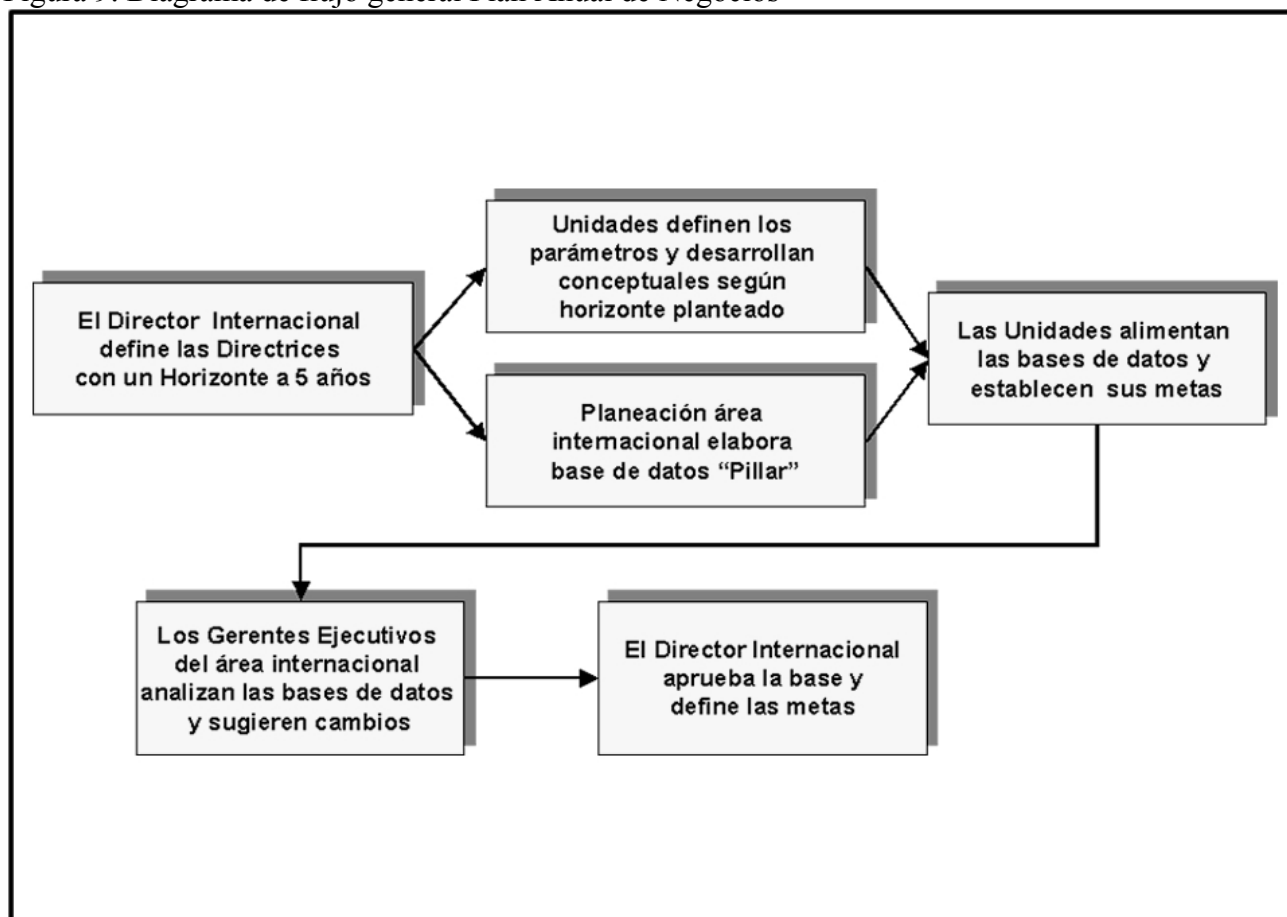


Figura 10. Organigrama General de la Unidad de Negocios Colombia.

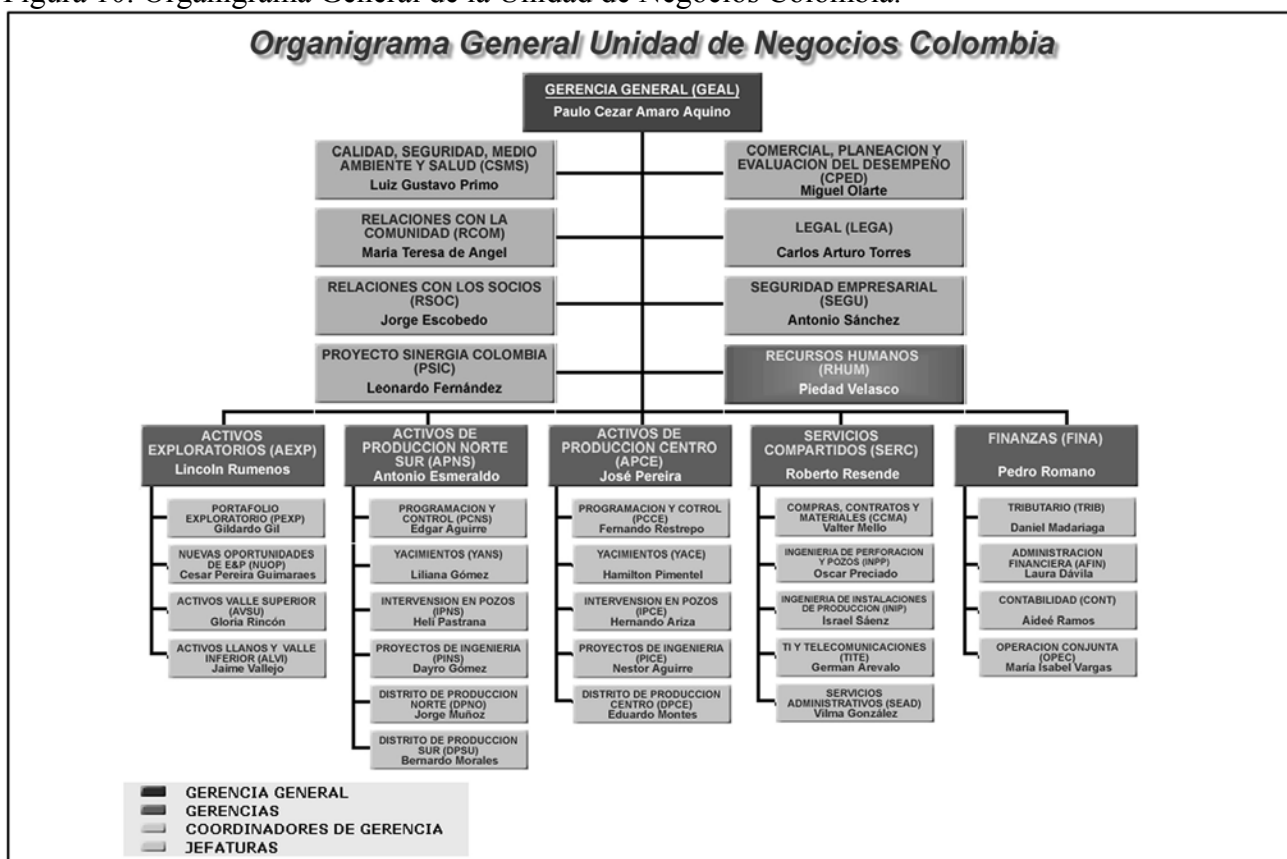
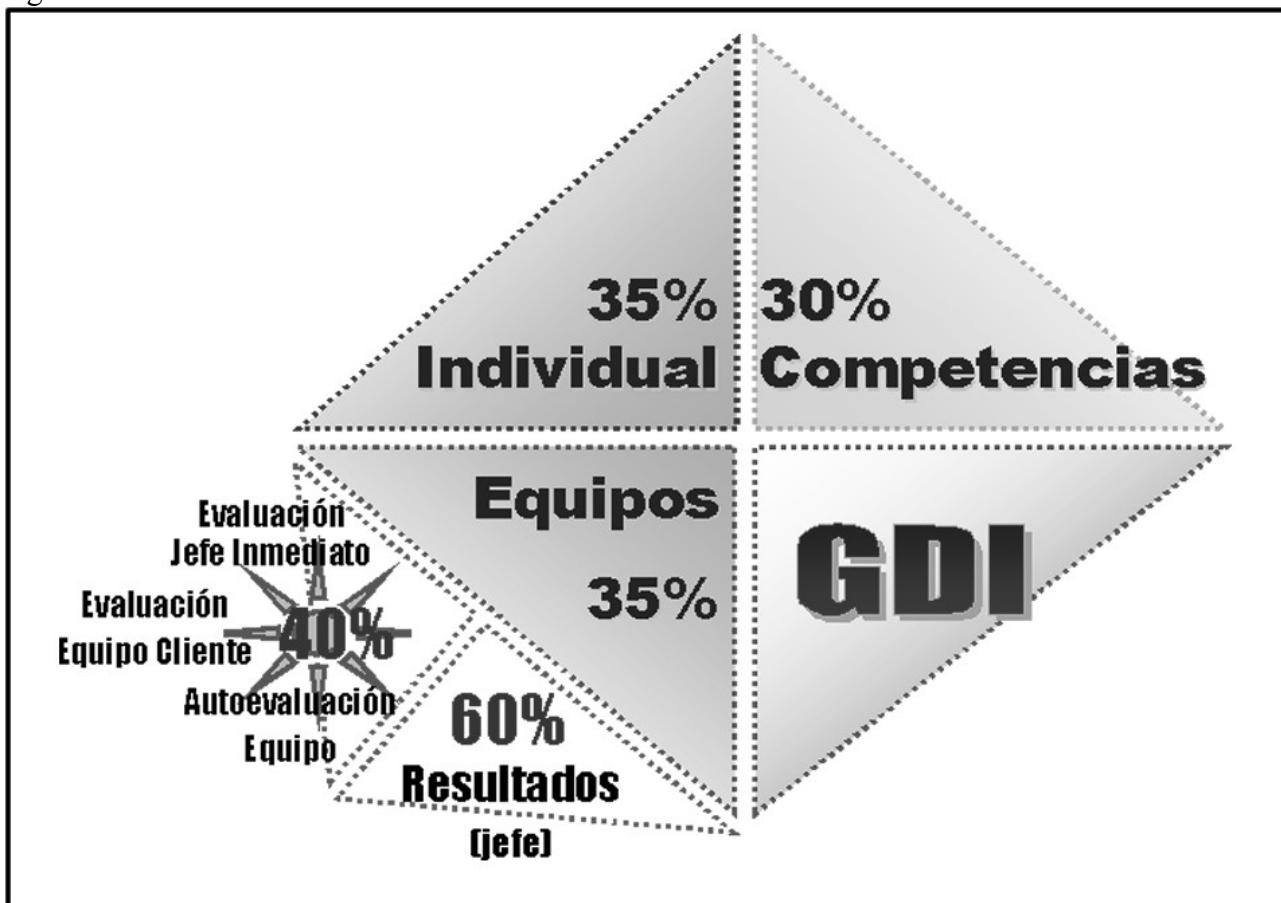


Figura 11. Proceso de GDP en UN-COL



Figura 12. Ponderación del GDP en UN-COL.



Tablas:

Tabla 1. Matriz de Análisis Estratégica – DOFA

Escenario Interno		Escenario Externo	
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
* Se cuenta con adecuados recursos técnicos y físicos, y con respaldo técnico y económico de la Casa Matriz. * Operador experimentado. * Cultura de responsabilidad social y preservación del medio ambiente.	* Portafolio exploratorio poco atractivo. * Deficiencias en la ejecución y control presupuestal de los proyectos. * Poca integración con Casa Matriz en algunas áreas de la empresa.	* Interés del gobierno en estimular la inversión en exploración y producción de petróleo. * Reestructuración de Empresa Colombiana de Petroleos * Creación de la ANH - Agencia Nacional De Hidrocarburos.	* Cambios en las políticas definidas por la Casa Matriz. * Delicada situación política y social del país. * Inestabilidad en la política tributaria y laboral.
•	•	•	•
•	•	•	•
•	•	•	•
•	•	•	•
•	•	•	•
•	•	•	•
•	•	•	•

Tabla 2. Perspectivas del BSC por Objetivos Estratégicos.

PERSPECTIVA	MACRO OBJETIVO	OBJETIVO
FINANCIERA	Rentabilidad y Valor	1. Asegurar la rentabilidad y el valor
		2. Disminuir la Exposición Financiera
		3. Aumentar los ingresos y optimizar márgenes
MERCADO	Crecimiento y Consolidación	4. Crecer en E&P posicionándose entre las empresa líderes
		5. Compartir riesgos con otras empresas
		6. Consolidarse como operador eficiente y confiable
PROCESOS INTERNOS	Expansión de los Negocios	7. Expandir reservas y producción
		8. Conformar Portafolio robusto y gerenciarlo con efectividad
		9. Evaluar y analizar continuamente oportunidades de negocios
	Gestión y Operación de los Activos	10. Asegurar la eficiencia operacional y de gestión con costos competitivos
		11. Gerenciar Portafolio de Desarrollo con disciplina estratégica y de capital
		12. Perfeccionar el proceso de Planeación, Ejecución y Control
	Relaciones con Públicos de Interés	13. Aplicar las mejores prácticas de gestión del Sistema Petrobras y del mercado
		14. Estrechar y mejorar las relaciones con los socios
		15. Conquistar el apoyo de las comunidades
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Integración y Desarrollo	16. Alcanzar patrones internacionales en SMS
		17. Estimular mejorías en el desempeño de los proveedores
		18. Fortalecer ambiente para resultados alineados a la estrategia
		19. Desarrollar RH fortaleciendo competencias estratégicas
		20. Educar y concientizar la comunidad y la fuerza de trabajo para la responsabilidad social

Tabla 3. Matriz de correlación iniciativas por objetivos estratégicos.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	1	2	3	4	5	6	7
	1. Promover participación en el Portafolio incluyendo empresas que no actúan en Colombia	2. Retomar Alianza Estratégica con Ecopetrol	3. Implantar el "POSO" en todos los campos ya desarrollados por la UN-COL	4. Contratar nuevos bloques exploratorios para aumentar la robustez del Portafolio	5. Evaluar participación de la Unidad en Proyectos de Producción Incremental en Contratos próximos a vencerse.	6. Crear proyecto de Educación y Concientización de la Fuerza Laboral y de las Comunidades para la Responsabilidad Social	7. Plan de Mejoría de Gestión
Crecer en E&P posicionándose entre las empresa líderes	X	X		X			
Compartir riesgos con otras empresas	X	X		X			X
Consolidarse como operador eficiente y confiable			X				X
Asegurar la eficiencia operacional y de gestión con costos competitivos			X				X
Gerenciar Portafolio de Desarrollo con disciplina estratégica y de capital			X		X		
Perfeccionar el proceso de Planeación, Ejecución y Control			X		X		X
Aplicar las mejores prácticas de gestión del Sistema Petrobras y del mercado			X				X
Expandir reservas y producción		X		X	X		
Conformar Portafolio Exploratorio robusto y gerenciarlo con efectividad	X	X		X			
Evaluar y analizar continuamente oportunidades de negocios		X		X	X		
Estrechar y mejorar las relaciones con los socios							X
Conquistar y mantener el apoyo de las comunidades						X	X
Alcanzar estándares de excelencia en SMS							X
Estimular mejorías en el desempeño de los proveedores							X
Fortalecer ambiente para resultados alineados a la estrategia							
Desarrollar RH fortaleciendo competencias estratégicas							X
Educar y concientizar la comunidad y la fuerza de trabajo para la responsabilidad social						X	X

Tabla 4. Proceso de comunicación de las estrategias a las partes interesadas.

Parte Interesada	Mensaje	Medio de Comunicación	Cuando?
Accionistas	* Misión, Visión, Valores, Comportamientos y compromisos * Objetivos Estrategicos * Metas * Iniciativas Estrategicas * Desempeño de la Unidad	* Videoconferencias * Presentaciones Personales * Archivos de la UNCOLNet	* Según el cronograma de elaboración del proceso de Planeación Estratégica * Trimestralmente en las reuniones gerenciales estratégicas programadas con Casa Matriz
Empleados	* Misión, Visión, Valores, Comportamientos y compromisos * Objetivos Estrategicos * Iniciativas Estrategicas (solamente para grupo gerencial) * Metas	* Evento de lanzamiento con todos los empleados de la empresa (evento especial) * Presentación anual de todos los gerentes, coordinadores y jefes * Presentaciones en los Campos y a los empleados de Bogotá. * Archivos de la UNCOLNet * Cuadros y afiches colocados en las oficinas de la compañía	* Una vez al año tan pronto como este aprobado el nuevo Mapa Estratégico de la Unidad por parte de la Casa Matriz * Al inicio del proceso de elaboración de los planes individuales dentro del proceso del GDP
Asociados	* Misión, Visión, Valores, Comportamientos y compromisos * Objetivos Estrategicos de la Unidad * Metas (las relevantes) * Iniciativas (las relevantes)	* Presentación personal del Gerente General	* Una vez al año tan pronto como este aprobado el nuevo Mapa Estratégico de la Unidad por parte de la Casa Matriz
Proveedores	* Misión, Visión, Valores, Comportamientos y compromisos * Objetivos Estrategicos (los relevantes) * Programas de Calidad Total y SMS * Metas (las relevantes)	* Presentaciones hechas por los Gerentes, dentro del programa Desarrollo a Proveedores	* Una vez al año según cronograma del programa desarrollo de proveedores.
Comunidades	* Misión, Visión, Valores, Comportamientos y compromisos * Objetivos Estrategicos de la Unidad (los relevantes)	* Presentaciones hechas por los superintendentes en las reuniones con las comunidades	* De acuerdo con una evaluación hecha en cada sitio en donde existe actividad, con base en la situación socioeconómica del momento

Tabla 5. Indicadores de Desempeño Global de la UN-COL.

Perspectiva	Objetivo	Nombre del Indicador
FINANCIERA	Asegurar la rentabilidad y el valor	1. ROCE 2. Net Asset Value (NAV) 3. Relación Reservas Producción
	Disminuir la Exposición Financiera	4. Capacidad de financiación del riesgo
	Aumentar los ingresos y optimizar márgenes	5. EBITDA 6. Margen Neto
MERCADO	Crear en E&P posiciónándose entre las empresa líderes	7. Participación en el mercado de crudo
	Compartir riesgos con otras empresas	8. Participación en la inversión exploratoria 9. Participación como operador
PROCESOS INTERNOS	Expandir reservas y producción	10. Índice de Reposición de Reservas Totales (IRR) 11. Producción Neta 12. Volumen de Crudo Económicamente Recuperable Descubierta
	Conformar Portafolio robusto y gerenciarlo con efectividad	13. Costo de descubrimiento 14. Robustez del Portafolio Exploratorio
	Evaluar y analizar continuamente oportunidades de negocios	15. Aprobación de oportunidades de negocio
	Asegurar la eficiencia operacional y de gestión con costos competitivos	16. Costo Total del Petróleo Producido (CTPP) 17. Costo de extracción (CE) 18. Pérdidas de Producción 19. Costo de Apropriación Reservas Totales (SPE)
	Gerenciar Portafolio de Desarrollo con disciplina estratégica y de capital	20. Desvío Gerenciable del VPN de Proyectos de Desarrollo 21. Cumplimiento Estratégico
	Perfeccionar el proceso de Planeación, Ejecución y Control	22. Eficiencia Administrativa 23. Ejecución presupuestal de las inversiones
	Aplicar las mejores prácticas de gestión del Sistema Petrobras y del mercado	24. Desempeño de la Gestión 25. Conformidad del MCG
	Estrechar y mejorar las relaciones con los socios	26. Satisfacción de los clientes
	Conquistar el apoyo de las comunidades	27. Efectividad de la inversión socioambiental
	Alcanzar patrones internacionales en SMS	28. Desempeño en Salud 29. Desempeño en Medio Ambiente 30. Desempeño en Seguridad Industrial
	Estimular mejoras en el desempeño de los proveedores	31. Desempeño de los Proveedores
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Fortalecer ambiente para resultados alineados a la estrategia	32. Satisfacción de los Empleados 33. Compromiso con la Empresa
	Desarrollar RH fortaleciendo competencias estratégicas	34. Recursos para Capacitación y Desarrollo 35. Desvío de Cargos Críticos
	Educar y concientizar la comunidad y la fuerza de trabajo para la responsabilidad social	36. Compromiso Socioambiental

Tabla 6. Metas de corto y largo plazo de los indicadores de desempeño global.

Indicador	Unidad	Metas				
		2003	2004	2005	2006	2007
1. ROCE	%					
2. Net Asset Value (NAV)	US\$M					
3. Relación Reservas Producción	Años					
4. Capacidad de financiación del riesgo	Número					
5. EBITDA	US\$M					
6. Margen Neto	%					
7. Participación en el mercado de crudo	%					
8. Participación en la inversión exploratoria	%					
9. Participación como operador	%					
10. Índice de Reposición de Reservas Totales (IRR)	%					
11. Producción Neta	Miles de boe/día					
12. Volumen de Crudo Económicamente Recuperable Descubierto	Millones de barriles					
13. Costo de descubrimiento	US\$/boe					
14. Robustez del Portafolio Exploratorio	Número					
15. Aprobación de oportunidades de negocio	%					
16. Costo Total del Petróleo Producido (CTPP)	US\$/ boe					
17. Costo de extracción (CE)	US\$/boe					
18. Pérdidas de Producción	%					
19. Costo de Apropiación Reservas Totales (SPE)	US\$/ boe					
20. Desvío Gerenciable del VPN de Proyectos de Desarrollo	%					
21. Cumplimiento Estratégico	%					
22. Eficiencia Administrativa	US\$/boe					
23. Ejecución presupuestal de las inversiones	%					
24. Desempeño de la Gestión	Número					
25. Conformidad del MOG	Número					
26. Satisfacción de los clientes	Número					
27. Efectividad de la inversión socioambiental	No. Reclamaciones/MMUS\$					
28. Desempeño en Salud	Número					
29. Desempeño en Medio Ambiente	Número					
30. Desempeño en Seguridad Industrial	Número					
31. Desempeño de los Proveedores	%					
32. Satisfacción de los Empleados	%					
33. Compromiso con la Empresa	%					
34. Recursos para Capacitación y Desarrollo	%					
35. Desvío de Cargos Críticos	%					
36. Compromiso Socioambiental	%					

Tabla 7. Procesos de Evaluación de las prácticas de gestión de sistemas de trabajo.

Práctica	Proceso de Evaluación.
Reconocimiento de Empleados	Se realizan las siguientes actividades que permiten evaluar el progreso en el logro de los objetivos definidos para este patrón: - Realización de la encuesta de clima organizacional y Evaluación de la fluctuación de los indicadores entre un año y otro. - Tomar encuesta en un área piloto (escogida aleatoriamente). - Evaluar la opinión de la gente sobre el reconocimiento mediante el espacio dispuesto en la intranet.
Gestión de Desempeño de Personal	Cada año al momento de iniciar un nuevo ciclo se realiza el análisis de esta práctica, implementando los ajustes de acuerdo con las directrices de Casa Matriz y la realidad de la UN-COL.
Pago Bonos de Desempeño	La formulación y aplicación del bono premia los desempeños destacados que se han presentado en la UN-COL.
Programa de Integración	En la gerencia de Recursos Humanos se realiza el seguimiento de cada experiencia de integración a través de las siguientes herramientas: Formato Inicial, formato de Evaluación del Empleado y Formato de Casa Matriz.