

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA

**FACULTAD DE INGENIERÍA DE PETRÓLEO,
GAS NATURAL Y PETROQUÍMICA**



**METODOLOGÍAS DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE
UNA EMPRESA PETROLERA CON OPERACIONES EN EL
PERÚ – APLICACIÓN DE UNO DE LOS MODELOS A LA
EMPRESA G. A. PETROLERA**

**TITULACION POR ACTUALIZACION DE CONOCIMIENTOS
PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE:**

INGENIERO DE PETRÓLEO

ELABORADO POR:

WILMER FRANCISCO GUADALUPE ROJAS

PROMOCIÓN 1990-I

LIMA – PERÚ

2007

Este pequeño trabajo está dedicado:

A mi esposa Cynthia y mis hijos Wilmer, Nicole, Camila por ser el motor y timón de mi vida, a ellos les debo la alegría de un despertar feliz todas las mañanas y las ganas de seguir viviendo y creciendo como persona, padre y esposo.

A mi madre Silda, mi padre Nelson y mis hermanos Oscar, Marlon e Iliana (†) sin su ayuda no podría estar escribiendo estas sencillas líneas ahora. A ellos mi agradecimiento eterno por su compañía, cariño durante todos estos años y por su ayuda para concluir mi carrera.

Me faltarían líneas para agradecer a todas las personas que de una u otra forma contribuyeron conmigo en mi batallar diario para lograr mis objetivos, a todos ellos mi gratitud y cariño.

METODOLOGÍAS DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE UNA EMPRESA PETROLERA CON OPERACIONES EN EL PERÚ – APLICACIÓN DE UNO DE LOS MODELOS A LA EMPRESA G. A. PETROLERA

	Página
INDICE	01
CAPITULO I: RESUMEN	04
CAPITULO II: INTRODUCCIÓN	06
CAPITULO III: REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA – EL “BALANCED SCORCARD”	08
III.1 La gestión a través de indicadores	09
III.2 El “Balanced Scorecard” y los indicadores de gestión - cuadro de mando	09
III.3 Pasos para construir un cuadro de mando	10
III.3.1 Determinación de la Visión, Misión y Valores	10
III.3.2 Construir el mapa estratégico	13
III.3.3 Desarrollo de indicadores y metas	14
III.3.4 Desarrollo de iniciativas estratégicas	15
III.3.5 Definición de los responsables y recursos	16
III.4 Consideraciones generales para la implementación	16
III.5 Otras consideraciones importantes respecto a los indicadores	18
III.6 Estructura organizacional para implementar el plan estratégico	19
III.6.1 Elementos de la estructura organizacional	20
III.6.2 Organigramas	21
III.6.3 Departamentalización	21
III.6.3.1 Departamentalización funcional	22
III.6.3.2 Departamentalización por lugar	22
III.6.3.3 Departamentalización por producto	23
III.6.3.4 Departamentalización por cliente	23
III.7 Diseño organizacional	24
III.8 Estrategias de procesamiento de información	24
III.8.1 Incremento de la capacidad de procesamiento de información	25
III.8.1.1 Sistemas de información vertical	25
III.8.1.2 Relaciones laterales	25
III.8.1.3 Organización matricial	25

III.8.2 Reduciendo la necesidad de procesamiento de información	26
III.8.2.1 Recursos de reserva	26
III.8.2.2 Tareas o departamentos autónomos	26
III.9 Implantación de un diseño acorde a la organización	27
III.9.1 Agrupación y coordinación de actividades	27
III.9.2 Determinación de la estructura de autoridad	28
III.9.3 Definir el diseño organizacional	28
III.9.3.1 Explicar la influencia de diferentes entornos en el diseño organizacional	28
III.9.3.2 Describir las diferencias entre las estructuras organizacionales mecanicista y orgánica	29
III.9.3.3 Analizar los efectos de la tecnología en el diseño de las organizaciones manufactureras y de servicios	29
III.10 Posiciones Claves	30
III.10.1. Definición de competencia	30
III.10.2 Características del modelo de competencias	30
III.10.3 Ventajas de implementar un modelo de competencias	31
III.10.4 Desarrollo del modelo de competencias	31
III.10.5 Niveles de desarrollo de una competencia	31
CAPITULO IV: PLAN ESTRATÉGICO DE G.A. PETROLERA	33
IV.1 Ciclo de planeamiento estratégico	33
IV.2 Sesiones de planeamiento estratégico	34
IV.3 Análisis de grupos de interés	35
IV.4 Visión Misión y Valores de G.A. Petrolera	37
IV.5 Objetivos estratégicos	39
IV.6 Análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA)	39
IV.6.1 Fortalezas	40
IV.6.2 Debilidades	41
IV.6.3 Oportunidades	42
IV.6.4 Amenazas	43
IV.7 Objetivos, estrategias, indicadores de desempeño	43
IV.7.1 Enfocarnos en la seguridad, salud de los trabajadores, responsabilidad social y cuidado del medio ambiente del lugar en el que operamos	43
IV.7.2 Entregar resultados	44
IV.7.3 Fortalecer nuestra organización	45

IV.7.4 Hacer crecer el negocio	45
IV.8 Mapa estratégico de G. A. Petrolera	46
CAPITULO V: ESTRUCTURA DE ORGANIZACIONAL DE G. A. PETROLERA	47
CAPITULO VI: PERFIL COMPETENCIA DE ÉXITO DEL PERSONAL DE G. A. PETROLERA	49
VI.1 Competencias no-gerenciales	50
VI.2 Competencias gerenciales	54
IV.8 Competencias genéricas organizacionales	57
CAPITULO VII: CONCLUSIONES	67
CAPITULO VIII: RECOMENDACIONES	68
BIBLIOGRAFIA	69

CAPITULO I

RESUMEN

El presente trabajo explora la metodología de planeamiento estratégico para una empresa petrolera, hemos tomado como modelo el método "Balanced Scorecard", debido a su difusión y uso intensivo especialmente por empresas transnacionales, una de las razones de su éxito es el tablero de comando que permite controlar el avance de la organización en el desarrollo del plan.

Nuestro trabajo desarrolla el planeamiento estratégico de la empresa transnacional G.A. Petrolera, la misma que tiene como sede principal Toronto – Canadá. En el Perú G.A. Petrolera tiene un campo en operación, en el norte del país, desde el año 2004.

El planeamiento de G.A. Petrolera se ha realizado para los próximos 5 años, se ha tenido en cuenta sus diferentes procesos administrativos y productivos. El planeamiento estratégico se realiza en el año 2005.

Para iniciar el proceso de planeamiento estratégico se ha definido los grupos de interés, luego la visión y misión de la compañía, la parte estratégica organizacional ha sido definida desde la oficina central de la corporación. Se han elegido los valores que guiarán la conducta de las personas que trabajen en la empresa, los objetivos estratégicos corporativos, las metas e indicadores:

En el presente trabajo se ha logrado definir:

- Los grupos de interés a los que la empresa debe de satisfacer
- Lo que los accionistas esperan que la empresa
- Aquello que sus trabajadores esperan de la empresa
- Lo que la sociedad espera de la empresa
- Aquello que los proveedores esperan de la empresa

Así mismo, hemos definido la visión, misión y valores corporativos de la empresa como la integridad, el personal, la rentabilidad, la responsabilidad, el saber trabajar en equipo y la mejora continua como un objetivo.

Para el planeamiento estratégico nos hemos enfocado en 4 objetivos estratégicos:

1. Enfocado en la seguridad, salud de los trabajadores y cuidado del medio ambiente del lugar en el que operamos.
2. Entregar resultados.
3. Fortalecer la organización.
4. Hacer crecer el negocio.

Los objetivos que deberá lograr G.A. Petrolera en las zonas de operación serán definidos, así como los indicadores de avance, en el desarrollo del proyecto los explicaremos con amplitud.

CAPITULO II

INTRODUCCIÓN

“La administración estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones inter funcionales que permitan a la organización alcanzar sus objetivos”

Fred R. David

“La administración estratégica es el proceso de alinear las capacidades internas de una organización con las demandas externas de su entorno, es necesaria para asignar recursos humanos y materiales, y efectivamente constituye la base para formular e implementar las estrategias que permitan a una organización alcanzar sus objetivos y metas”

A. Rowe- R. Mason - K. Dicker- N. Snyder

“Administración estratégica es el proceso por el cual una organización formula objetivos. Las estrategias son los medios para alcanzar los fines, forman el camino hacia los objetivos organizacionales”

Actualmente estamos en la era de la información y el conocimiento, medimos el valor de la organización en aspectos intangibles (“know-how”, capital intelectual, relación con los clientes, competencias del personal, información, etc.).

Ya no se puede medir a una organización basándose solo en resultados contables y financieros, el entorno es tan dinámico y cambiante que un resultado financiero positivo hoy, no asegura su continuidad el día de mañana. La única forma de prever este aspecto es fijarse en otros indicadores además de los financieros, nos referimos por ejemplo a las competencias del personal, el clima organizacional, la tecnología, la percepción de los clientes, etc. Estos indicadores darán pautas a la organización si está o no preparada para un futuro inmediato.

En consecuencia en los tiempos actuales, necesitamos una forma distinta de administración, necesitamos gerenciar la estrategia, no la táctica, necesitamos hacer de la estrategia un trabajo diario, por tanto para ello se deben introducir en las organizaciones conceptos nuevos, romper ciertos paradigmas, generar una nueva cultura organizacional basada en la estrategia, donde la misma ya no sea un secreto de algunos cuantos, sino parte de la organización misma, compartida por cada uno de sus miembros, en forma activa y alineada permanentemente hacia la Visión de la institución.

Según A. Thompson - A. Strickland, las organizaciones tienen tareas estratégicas, estas son:

- Desarrollar un concepto del negocio y formar una visión hacia la cual dirigir la organización. Le da a la organización un sentido de propósito, le provee una dirección a largo plazo y ayuda a establecer una misión.
- Convertir la misión en objetivos de desempeño específicos.
- Modelar las estrategias para alcanzar el desempeño esperado.
- Implementar y ejecutar las estrategias escogidas eficiente y efectivamente.
- Evaluar el desempeño, revisar la situación y efectuar las correcciones pertinentes a la luz de la experiencia actual, las cambiantes condiciones del entorno, las nuevas ideas y las nuevas oportunidades.

Para realizar el planeamiento estratégico existen diversas herramientas y metodologías, como explicamos en el resumen, para esta monografía hemos elegido El "Balanced Scorecard", una poderosa arma estratégica para lograr dicho cometido. Su esquema holístico permite ver a la organización como un todo, balanceando aspectos tangibles e intangibles, financieros y no financieros, pasado y futuro, y principalmente brindando una claridad asombrosa de la arquitectura lógica de la estrategia para que sea comprendida por toda la organización.

A continuación desarrollaremos los conceptos teóricos que nos permitan entender como es que orientaremos las acciones del personal para lograr nuestra visión, luego de tener claros los fundamentos iniciaremos el plan estratégico estableciendo la visión. Esta visión está definida por las expectativas de nuestros grupos de interés.

Los valores que defina la organización serán las normas de conducta que permitirá a las personas que trabajan en la organización, realizar acciones diarias que permitan alcanzar el propósito organizacional. Las estrategias estarán claramente orientadas hacia lo que es prioritario en la organización. Cada estrategia deberá decalar en objetivos, metas, indicadores, presupuestos, responsables y tiempos en los que se lograrán estos objetivos. Tendremos una organización que asumirá las responsabilidades por los objetivos y metas, los mismos que serán medidos por los niveles superiores. Las personas deberán desarrollar competencias que les permita lograr los objetivos y metas. De esta manera tendremos un plan estratégico, que permita crecer y desarrollar nuestra empresa.

CAPITULO III

REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA - EL “BALANCED SCORECARD”

El “Balanced Scorecard”, llamado también Cuadro de Mando Integral, es considerado actualmente como uno de los más importantes modelos de planificación y gestión de los últimos años. Independientemente del hecho que los modelos de planificación y gestión de empresas sean más o menos populares en determinados momentos, lo cierto es que el “Balanced Scorecard” contribuye a la resolución de problemas que tienen nuestras organizaciones públicas y privadas.

El “Balanced Scorecard” es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización.

A través de un sistema coherente de elementos, como los mapas estratégicos, la asignación de recursos y la evaluación del desempeño, el cuadro de mando Integral ayuda a engarzar piezas normalmente descoordinadas en nuestras organizaciones para adecuar el comportamiento de las personas a la estrategia empresarial. Podríamos decir que el “Balanced Scorecard” nos proporciona una fotografía que nos permite examinar como estamos acometiendo hoy nuestra estrategia a medio y largo plazo. Para encontrar esa fotografía previamente, es necesario concretar nuestra visión del negocio en objetivos estratégicos relacionados entre si según diferentes perspectivas. Con este ejercicio se consigue hacer que la estrategia sea más entendible y por tanto mas fácilmente comunicable. Ese esfuerzo también nos permite organizar todos los elementos de gestión de la empresa en torno a sus verdaderos objetivos.

A pesar de sus virtudes, el “Balanced Scorecard” todavía es una herramienta de gestión poco conocida, no solo para organizaciones que desean implementarlo, sino también para otras que están ya inmersas en procesos de implementación.

Es importante, antes de asumir un nuevo modelo de gestión entender las razones que justifican el cambio. No en vano, el “Balanced Scorecard” es un proyecto que va a requerir tiempo y recursos de la organización y por tanto solo es recomendable si se estima su utilidad. En ningún caso se trata de cambiar por cambiar.

La utilidad del “Balanced Scorecard” no depende del tipo de empresa sino de los problemas a los que enfrenta. El Cuadro de Mando Integral se ha implantado en empresas grandes y pequeñas; en los sectores público y privado; en

organizaciones con y sin ánimo de lucro, así como en empresas con alta rentabilidad y con pérdidas.

El cambio depende de nuestro grado de satisfacción con el actual modelo de gestión y con la comprensión de la estrategia de la empresa que demuestran las personas de nuestra organización. Al aplicarlo a través de la relación coherente entre sus elementos conseguiremos simplificar la gestión, priorizar lo importante, alinear la organización y promover el aprendizaje en ella.

III.1 La gestión a través de indicadores

“No se puede gerenciar aquello que no se puede medir”. Es un principio válido para las organizaciones modernas. Por tanto el concepto de medición a través de indicadores es un tema que debe necesariamente formar parte de la cultura de nuestras organizaciones.

En forma básica un indicador de medición es un signo, señal el valor concreto que permite, entre otras cosas, establecer diferencias, comportamientos y tendencias, su medición puede ser cuantitativa o cualitativa y en un período determinado de tiempo.

Los indicadores deben proporcionar a cada responsable de dependencia o área, en forma sintetizada, la información que es relevante y concederle elementos de juicio para la toma de decisiones.

La utilidad de los indicadores como mecanismo de medición y evaluación de la gestión no radica en tener una cantidad indeterminada de ellos, el medir por medir no es útil, por esta razón para que el indicador sea útil es necesario definir qué se quiere medir y para qué, diseñar el indicador efectivo y analizar siempre su resultado.

Los indicadores deben ser definidos para monitorear los factores claves de éxito, para posteriormente ser agrupados y analizados por responsable del mismo, quien deberá determinar el nivel de desarrollo y cumplimiento total o parcial de la meta establecida, facilitando la toma de decisiones haciendo replanteamientos oportunos con planes de mejoramiento que garanticen el cumplimiento de los objetivos establecidos.

III.2 El “Balanced Scorecard” y los indicadores de gestión - cuadro de mando

Como se comentaba líneas arriba es insuficiente medir por medir únicamente. El verdadero valor estratégico de los indicadores se logra cuando se lo asocia a un Cuadro de Mando Integral o “Balanced Scorecard”, de manera se logre el control total del cumplimiento de las estrategias de la empresa.

La integración entre la estrategia y los indicadores hace que una organización pueda contar con los siguientes beneficios:

- Proporcionar elementos que faciliten el compromiso hacia una visión compartida en toda la empresa.
- Proporcionar claridad y coherencia a las estrategias definidas.
- Generar un lenguaje único que permita una comunicación clara, sencilla y objetiva de las estrategias.
- Permite disponer de un conjunto de indicadores estratégicos con capacidad de medir en forma integral la gestión competitiva de la empresa.
- Contar con un enfoque dinámico, con capacidad de irse adaptando a las necesidades y cambios del entorno.
- Lograr interrelacionar a aspectos tales como la estrategia, los recursos, los proyectos y el presupuesto a través de un modelo coherente.

III.3 Pasos para construir un cuadro de mando

III.3.1 Determinación de la Visión, Misión y Valores

La aplicación del “Balanced Scorecard” requiere de la definición de la Misión, Visión y Valores de la organización, los mismos que resultan del proceso de Planeamiento Estratégico. La estrategia de la organización sólo será consistente si se han conceptualizado esos elementos.

Está claro que muchas organizaciones ya tienen bien definidos estos aspectos. Además son mucho más sostenibles en el tiempo que los otros elementos del modelo.

A partir de la definición de la misión, visión y valores se desarrolla la estrategia que puede ser representada directamente en forma de mapas estratégicos. En realidad en esta parte lo importante es que exista una estrategia definida y adecuada. Si no lo está será el punto de partida para el desarrollo de los elementos del modelo, en caso contrario el primer paso consistirá en la definición de la estrategia. En numerosas implantaciones, la estrategia suele ya estar definida y de lo que se trata es de plasmarla en un mapa estratégico.

A continuación mostraremos ciertas preguntas que ayudarán en la determinación de la visión, misión y valores. Para responder las preguntas es muy importante hacer un ejercicio y esfuerzo de abstracción: ubíquese mentalmente dentro de 5 años y usted es el Gerente General de la empresa. G.A. Petrolera ha sido exitosa en el logro de sus metas y resultados y está posicionada entre las líderes en su industria, teniendo en cuenta esto y posicionado dentro de 5 años responda las siguientes preguntas:

1. Usted está frente al directorio y accionistas de la empresa y ellos esperan una muy breve presentación del posicionamiento de la empresa y el porque del éxito, este resumen no debe ocupar más de dos slides de powerpoint: ¿como definiría y transmitiría en términos concretos los resultados alcanzados? ¿Cuáles son esos resultados en concreto y a que se deben principalmente?
2. ¿Cual es la opinión que tienen los grupos de interés (stakeholders) de G.A. Petrolera que hace que tengan un nivel de satisfacción alto?
3. ¿Cuales son las 5 características que han hecho de G.A. Petrolera una empresa exitosa?
4. ¿Como responden sus grupos de interés (stakeholders) cuando le preguntan cuál es el negocio de G.A. Petrolera?
5. ¿Cuál es la opinión que tienen los que no son clientes respecto a G.A. Petrolera?
6. ¿Cómo responden los competidores cuando les preguntan porque creen que G.A. Petrolera es una empresa tan exitosa?
7. ¿Cuánto ha crecido en los negocios en los que está?
8. ¿Qué cosa ha caracterizado a G.A. Petrolera como empresa y que ha caracterizado su crecimiento?
9. ¿Cómo la ve luego de esta trayectoria la opinión pública en general y la opinión del sector empresarial en particular?
10. ¿Cómo definiría en términos concretos el negocio de G.A. Petrolera?
11. Un potencial inversionista se acerca a G.A. Petrolera para ver la posibilidad de invertir en su siguiente etapa de crecimiento en los próximos 5 años: ¿Por qué tendría que invertir en la empresa?, ¿Qué le ofrece como inversionista que otros negocios no podrían ofrecer?
12. ¿Que opinión tienen los empleados de la empresa como la definen ellos mismos?
13. Por cuál de los factores que se mencionan a continuación tiene mayor reconocimiento la empresa (Priorice: 1 el factor de mayor reconocimiento y así sucesivamente, 2, 3, etc. Califique todos pero no puede repetir la importancia o prioridad asignada a uno de los factores).

Importancia Reconocimiento	Factores
	Es de las mas rentables
	La más innovadora
	Sus precios (costos?) son imposibles de alcanzar
	La número 1 en sus servicios/productos; son inigualables
	Ha cambiado el mercado en su industria (la imagen de la industria?)
	Su gente es la mejor
	Nadie sabe mas que G. A. Petrolera de este negocio
	En su sector ha sido la de mayor crecimiento en participación de mercado
	Número 1 en tecnología

14. ¿Cuáles son los cuatro factores internos que han sido decisivos en lograr el éxito alcanzado?
15. ¿Qué factores externos han manejado mejor para crecer y lograr los objetivos? (Mencione 4)
16. La empresa ha crecido en estos 5 años tanto tomando stake holders de los competidores directos como tomando nuevos clientes en nuevos sectores así como mayores servicios en los clientes que teníamos. ¿Por qué cree que los stake holders han hecho negocio con G.A. Petrolera hasta llevarla a la posición en que está hoy?:

	¿Por qué hacen negocio con G.A. Petrolera?
Clientes que eran de la competencia	
Clientes nuevos	
Clientes que ya trabajaban con G. A. Petrolera y han tomado nuevos servicios	

17. ¿Qué cosas han perturbado más el crecimiento de la empresa?
18. ¿En cuantos países está la empresa? (No importa cuales)
19. ¿Cuáles son los servicios que la distinguen?
20. ¿Qué le gustaría que respondieran los clientes a la siguiente pregunta:
¿Cuánto y como ha agregado valor tangible G.A. Petrolera en su empresa?

III.3.2 Construir el mapa estratégico

Llamamos mapa estratégico al conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales. Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante del “Balanced Scorecard”. Ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y gráfica la estrategia de la empresa.

Un problema habitual en la selección de objetivos estratégicos es tener demasiados. Los mapas estratégicos pueden ayudar a englobar y priorizar objetivos. La experiencia muestra que también se produce un gran aprendizaje en el trabajo en equipo para la elaboración de los mapas.

El mapa estratégico ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, ya que nos los presenta agrupados en perspectivas. Las perspectivas son aquellas dimensiones críticas clave en la organización. Las cuatro perspectivas más comúnmente usadas son las siguientes:

Perspectiva financiera

Pretende responder las siguientes preguntas:

¿Que debemos hacer para satisfacer las perspectivas de nuestros accionistas?

Perspectiva del cliente

Pretende responder la pregunta

¿Qué debemos hacer para satisfacer las expectativas de nuestros clientes?

Perspectiva de los procesos internos

Pretende responder la pregunta

¿En que procesos debemos ser excelentes para satisfacer esas necesidades?

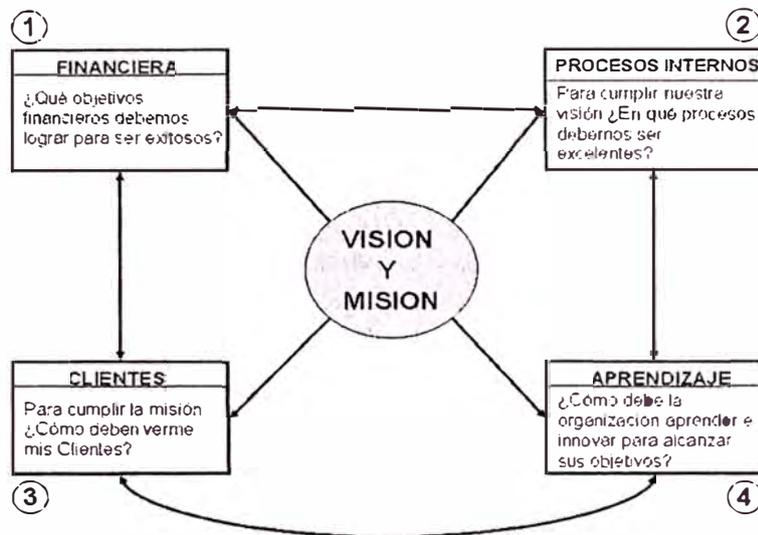
Perspectiva del aprendizaje y crecimiento

Pretende responder la pregunta

¿Qué aspectos son críticos para poder mantener esa excelencia?

Eventualmente, las perspectivas pueden ser cuatro o cinco y en lo posible no más de seis. Lo importante de las perspectivas es que nos recuerdan lo importante que es tener objetivos estratégicos en todas las dimensiones clave.

De este modo garantizamos que nuestro modelo es equilibrado y que no se centra únicamente en aspectos financieros. El “Balanced Scorecard” es por tanto un modelo de gestión con visión de largo plazo, en contraste con modelos que por incluir solo indicadores financieros.



Los mapas estratégicos se componen de objetivos estratégicos y relaciones causales. Los objetivos estratégicos muestran aquello que se quiere conseguir. Las relaciones causales son la explicitación de las relaciones entre los objetivos. No se trata de relaciones matemáticas, son relaciones intuitivas basadas en el conocimiento de la ganización y del sector así como la experiencia.



III.3.3 Desarrollo de indicadores y metas

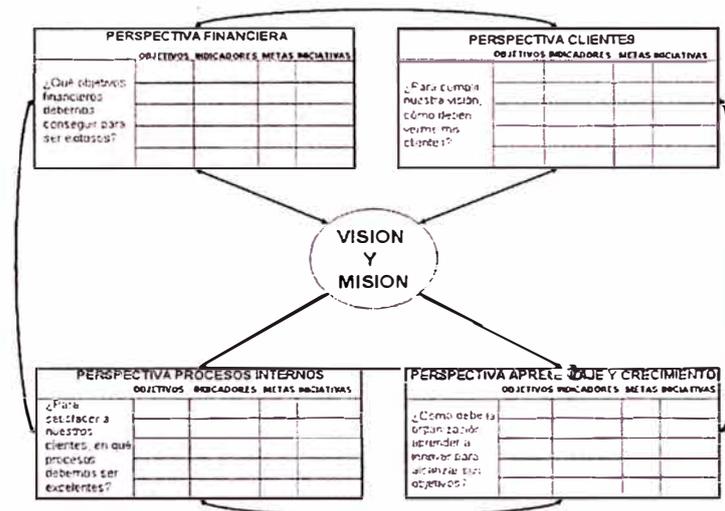
Los indicadores son el medio que tiene el “Balanced Scorecard” para visualizar si se está o no cumpliendo los objetivos estratégicos. Un objetivo estratégico, como por ejemplo el desarrollo de capacidades comerciales de nuestro personal clave, puede medirse a través de indicadores. No existen indicadores perfectos, y por ello para la medición de algunos objetivos estratégicos se puede utilizar más de uno.

Se pueden establecer dos tipos de indicadores:

Indicadores de resultado: Miden la consecución del objetivo estratégico. También se les llama indicadores de efecto.

Indicadores de causa: Miden el resultado de las acciones que permiten su consecución. También llamados indicadores inductores.

El número de horas de formación por empleado es un indicador de causa, Mide el esfuerzo que realizamos para conseguir mejorar las capacidades. No obstante puede suceder que ese esfuerzo no se vea recompensado con resultados y por eso es útil trabajar también con otros indicadores.



El índice de satisfacción y el incremento medio de las ventas son indicadores de resultado, pues muestran el impacto de las acciones realizadas. Sin embargo el aumento de ingresos puede haberse producido por distintas causas y puede ser difícil separar el impacto causado por la formación. Entendiendo la diferencia entre objetivos estratégicos o indicadores resulta más fácil comprender la utilidad de utilizar los objetivos para elaborar mapas estratégicos. Los objetivos son el fin; indicadores son el medio que tenemos para medirlos. Además en un "Balanced Scorecard" habrá más indicadores que objetivos, por lo que en aras de la simplificación es más fácil elaborar los mapas estratégicos con objetivos.

Para cada indicador, como es habitual, se deberán fijar metas. Como regla general debieran ser metas ambiciosas pero posibles.

III.3.4 Desarrollo de iniciativas estratégicas

Las iniciativas estratégicas son las acciones en las que la organización se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos. ¿En nuestras empresas hacemos cosas?, pero ¿están realmente enfocadas hacia el cumplimiento de la estrategia? En muchas organizaciones encontramos un exceso de iniciativas y proyectos con falta de recursos y tiempo para llevarlas a cabo.

Es importante priorizar las iniciativas en función de los objetivos estratégicos. Si analizamos el impacto de las iniciativas en marcha en cada uno de los objetivos estratégicos podremos visualizar iniciativas que aportan poco valor al cumplimiento de esos objetivos estratégicos sin soporte de las iniciativas.

El definir las iniciativas trata de decidir los proyectos en los que la organización se va a centrar durante un determinado periodo de tiempo. Las iniciativas también deben contar con indicadores o ciertos hitos para realizar su seguimiento.

Las iniciativas pueden tener hitos de cumplimiento. Sus propios indicadores para el seguimiento e incluso un “Balanced Scorecard” propio.

III.3.5 Definición de los responsables y recursos

Cada objetivo, indicador e iniciativa debe tener su responsable. Una persona a cargo que controla su cumplimiento.

Otro aspecto clave para una implantación con éxito del “Balanced Scorecard” es asignar los recursos necesarios para el buen desarrollo de las iniciativas estratégicas. Es el primer paso para el cumplimiento de la estrategia. Por ello es necesario establecer los equipos a cargo de cada iniciativa, así como el papel que diferentes personas van a jugar en ellos. Y también dotar a las iniciativas de los recursos necesarios para su cumplimiento. Se recomienda que el presupuesto contenga una partida de recursos asignado a las iniciativas estratégicas. Estos recursos deben estar diferenciados del presupuesto operativo, del presupuesto de inversiones y de otros presupuestos que utilizan las empresas. Así podremos evitar que otras actividades engullan esos recursos que debieran dedicarse al cumplimiento de las iniciativas críticas definidas en el “Balanced Scorecard”.

III.4 Consideraciones generales para la implementación

Los beneficios que proporciona un “Balanced Scorecard” no derivan únicamente de la existencia de un conjunto de elementos coherentes para en mejor entendimiento y comunicación de la estrategia. El proceso de diseño de esos elementos y su posterior evaluación son también de gran provecho. Hemos enumerado y comentado los elementos fundamentales de un buen modelo de gestión.

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO				
OBJETIVO	INDICADOR	META	RESPONS	INICIATIVAS
NUEVAS HABILIDADES TÉCNICAS	Nro de horas de capacitación al mes	40	A.M.D.	Plan de capacitación en servicio al cliente. Plan de capacitación en sistemas de calidad
DESARROLLAR CULTURA DE INNOVACION	Nro de productos nuevos por semestre	10	JMF	Propiciar concursos de ideas innovadoras una vez al mes. Crear incentivos por nuevos productos exitosos.
MEJORAR MOTIVACION	Índice de satisfacción laboral en el puesto	80%	GBF	Programas de motivación e integración.

Como hemos dicho, la utilidad del modelo no depende del tipo de organización. No solo se ha implantado con éxito en empresas grandes globales y de alta rentabilidad y en mercados altamente competitivos. Organizaciones pequeñas, locales sin ánimo de lucro con problemas de rentabilidad y en entornos regulados han implantado el "Balanced Scorecard".

La necesidad no depende por tanto del tipo de organización, sino de los problemas que tiene y de si necesita mejorar su modelo de planificación y gestión. Para una empresa que tenga problemas para conectar los elementos anteriormente mencionados para comunicar la estrategia o para priorizar la información y los proyectos dentro de la organización, un "Balanced Scorecard" puede ser extremadamente útil.

El alcance y características del modelo se deberán adaptar a las características, situación y necesidades de la organización. Por ejemplo para una empresa, un "Balanced Scorecard" corporativo puede ser suficiente, mientras que hay organizaciones que tienen "Balanced Scorecard" a siete niveles distintos. Por ejemplo en una empresa sin ánimo de lucro los objetivos financieros pueden no aparecer en la cúspide del mapa estratégico, sino ser el soporte para la consecución de otros objetivos.

De la misma manera, el punto de partida para la implantación varía. Las empresas parten de un sistema de planificación, de unos instrumentos de gestión, de una estructura organizativa concreta de un determinado estilo de liderazgo y cultura y de unos proyectos previos ya finalizados, en marcha u olvidados, como por ejemplo la implantación de modelos de excelencia. El "Balanced Scorecard" supone un cambio, pero es importante aprovechar lo que ya se ha hecho bien. Incluso adaptar el modelo a un lenguaje, unas perspectivas, etc. si ello permite que se entienda mejor.

No se trata de mantener cosas que ya se han hecho, aunque sean insatisfactorias, pero si de aprovechar esfuerzos positivos y evitar traslapes con otras actividades ya realizadas.

Hemos definido los elementos que componen un "Balanced Scorecard". Todo ello no garantiza una implantación con éxito. El liderazgo por parte de la alta dirección, una buena comunicación y participación y la adecuada constitución y esfuerzo de los equipos de trabajo son, entre otros, factores relevantes en la implantación. Algunas implantaciones fracasan con un buen diseño por no haber tenido en cuenta ciertos aspectos clave en la implantación, como su relación con las personas, sus responsabilidades y las barreras al cambio.

El objetivo principal del modelo no es el de añadir burocracia o complicaciones sino al contrario, el de simplificar la gestión al centrarse en aquello que es importante. La palabra clave es priorización. Se trata de ordenar la información, los proyectos y los recursos de forma eficiente para la organización.

El nombre que se da al modelo, a las perspectivas y a los diferentes elementos que lo componen, es lo de menos. Lo importante es que las personas que han de utilizarlo lo determinen por consenso, es decir que haya un lenguaje común en la organización. Así, por ejemplo, que el modelo se llame "Balanced Scorecard" o Cuadro de Mando o de cualquier otra forma es indiferente. Pero detrás de esas palabras encontramos cosas muy distintas; desde simples listas de indicadores hasta modelos de gestión basados en la estrategia.

III.5 Otras consideraciones importantes respecto a los indicadores

Criterios para el Diseño de un Indicador

Con el propósito de asegurar la consistencia, utilidad y pertinencia de los indicadores de gestión, quienes coordinen su desarrollo deben tener en cuenta, además del proceso de planeación de la entidad y las metas claramente establecidas, como mínimo las siguientes características:

Participativo: El indicador debe ser construido o diseñado por los propios responsables de los procesos o actividades, socializado entre quienes intervienen en el proceso de ejecución o que tienen alguna injerencia en el manejo de las variables involucradas; esto permite la motivación para liderar el proceso de evaluación con la implementación, orientación y entendimiento del indicador.

Claro: Es indispensable que el indicador sea específico y de fácil comprensión tanto para quienes lo desarrollen como para quienes lo estudien o lo tomen como referencia. Por tanto, un indicador complejo o de difícil interpretación que sólo lo entienden quienes lo construyen debe ser replanteado.

Representativo: El indicador debe expresar efectivamente lo que se quiere medir o determinar y debe guardar relación con los principales procesos de la entidad.

Temporalidad: Debe estar relacionado con un periodo de tiempo previamente definido.

Cuantificable: Implica que el resultado de la aplicación del indicador pueda ser convertido en cifras, números, estándares que permitan su medición.

Confiable: Las variables utilizadas para su cálculo deben ser reales, concretas, propias y verificables, que sustenten su resultado.

Que agregue valor: El contenido del indicador debe permitir a la organización identificar alertas para la toma de decisiones. Si un indicador no facilita la toma de decisiones, no debe mantenerse. Ahora bien, si la construcción ha cumplido con los requisitos mínimos, es indispensable fomentar el compromiso de los servidores públicos para i.e. culminación del proceso.

Formulación del Indicador

El diseño de indicadores presenta frecuentemente algunas dificultades relacionadas con i.e. forma de presentación del mismo o en i.e. conjugación de las variables; a continuación se presentan algunas recomendaciones orientadas a solucionar estas dificultades.

Presentación de los Indicadores

Los indicadores pueden ser presentados como un índice o razón, una proporción, un coeficiente o un porcentaje.

En forma de Índice o razón. Es la relación entre dos valores que pueden ser de i.e. misma variable. Expresa i.e. relación del numerador con relación a una variable dada en el denominador.

En forma de proporciones. Expresa Igualdad entre dos Razones. Permiten hacer comparaciones y sirve para reducir números grandes facilitando su análisis.

En forma de coeficiente. Es el valor numérico de una Razón o de una proporción. Se expresa $K = a/b$. Se interpreta como la cantidad del denominador que contiene el numerador, en su correspondiente unidad de medida.

En forma de porcentaje. Cuando la relación o el coeficiente corresponde a la misma medida o expresado en la misma unidad de medida, se debe multiplicar por 100 para obtener el porcentaje.

III.6 Estructura organizacional para implementar el plan estratégico

La responsabilidad de los administradores de alcanzar niveles más altos de productividad ha puesto en relevancia su papel como asignadores de recursos. Los programas de calidad total y el recorte de personal han obligado a los administradores a realizar ajustes en la estructura de sus organizaciones a fin de volverlas más flexibles, tanto ahora mismo como con vistas al futuro. La adecuada estructuración de las organizaciones los ha forzado a menudo a distanciarse enormemente de las operaciones diarias de éstas. Quizá haga falta un brusco cambio en el estado de cosas, como el desplome de ventas o utilidades, para

motivar a los administradores a identificar y resolver los problemas de la estructura organizacional.

La estructura organizacional es el sistema formal de relaciones de trabajo tanto para la división como para la integración de las tareas. Por medio de la división de tareas se establece quién deberá hacer qué cosa, mientras que a través de la integración de tareas se establece la manera en que deben combinarse los esfuerzos.

III.6.1 Elementos de la estructura organizacional

La especialización: el proceso de identificación de tareas particulares y de su asignación a individuos y equipos calificados para llevarlas a cabo. Por lo general los administradores funcionales supervisan un departamento en particular, como los de comercialización, contabilidad o recursos humanos. Los administradores de primera línea están a cargo generalmente de un área de trabajo específica, como impresión, registros médicos o procesamiento de datos. Así, una persona puede especializarse en cualquiera de las muchas y muy diferentes labores administrativas.

La estandarización: se refiere a la uniformidad y consistencia de los procedimientos que los empleados deben seguir en el desempeño de sus labores. Los manuales de procedimientos, las descripciones de funciones, los instructivos y los reglamentos sirven para estandarizar los aspectos rutinarios del trabajo. Las normas estandarizadas permiten a los administradores medir el desempeño de los empleados con base en ciertos criterios. Las descripciones de funciones y las solicitudes de empleo estandarizan la selección de los empleados. Por medio de programas de capacitación se desarrollan habilidades estandarizadas y se refuerzan los valores de importancia para el éxito de la organización.

La coordinación: comprende los procedimientos formales e informales para la integración de las actividades desempeñadas por individuos, equipos y departamentos en particular. En las organizaciones burocráticas, como United Parcel Service (UPS), basta con reglamentos para la vinculación de tales actividades. En organizaciones menos estructuradas, como el Zoológico de San Diego, la coordinación demanda de los administradores sensibilidad a los problemas que atañen a toda la compañía, disposición a compartir responsabilidades y una eficaz comunicación interpersonal.

La autoridad: es el derecho a decidir y actuar. En cada organización la autoridad se distribuye de diferente manera. En una organización centralizada, como Pier 1, los administradores de alto nivel toman decisiones sobre las mercancías por comprar y la ubicación de una nueva tienda, decisiones que comunican a los administradores del nivel inferior. En una organización descentralizada, como Taco Bell, la autoridad para la toma de decisiones recae en administradores de nivel inferior y equipos de empleados. Es común que en las empresas se combinen ambos métodos y que, por lo tanto, se centralicen ciertas funciones (como contabilidad y

compras) y se descentralicen otras (como mercadotecnia y recursos humanos).

III.6.2 Organigramas

Es un diagrama en el que se representan gráficamente las relaciones de información entre funciones, departamentos e individuos en una organización. En general, en un organigrama se da información sobre cuatro importantes aspectos de la estructura de una organización:

- Tareas
- Subdivisiones
- Niveles administrativos
- Líneas de autoridad

Una de sus ventajas es que permiten que los empleados conozcan el ajuste entre sí de la totalidad de las piezas que conforman la organización. Esto es, el organigrama les indica la relación entre sus tareas especializadas y el conjunto. De este modo, todos saben quién depende de quién y a dónde acudir para plantear un problema particular. El organigrama también puede ayudar a la dirección a detectar vacíos de autoridad o duplicación de tareas.

Una de las principales desventajas de los organigramas es que no pasan de ser un trozo de papel; en ellos es sencillamente imposible recoger toda la información acerca de la estructura de una organización. Por ejemplo, un organigrama no puede indicar quién posee la mayor influencia política o dónde operan los canales vitales de comunicación informal.

III.6.3 Departamentalización

La departamentalización se relaciona con dos de los cuatro elementos básicos de la estructura organizacional: la especialización y la estandarización.

La departamentalización consiste en la subdivisión de tareas y la asignación de éstas a grupos especializados de una organización, así como en la creación de normas para el desempeño de esas tareas.

La dirección de una empresa puede aplicar uno de cuatro tipos básicos de departamentalización: por función, por lugar (ubicación), por productos (bienes o servicios) y por clientes. La división del trabajo es el primer paso de la departamentalización, pero la manera de agrupar a las personas depende de las metas de la organización.

III.6.3.1 Departamentalización funcional

La departamentalización funcional consiste en la agrupación de los empleados de acuerdo con sus áreas de experiencia y los recursos que necesitan para llevar a cabo una serie común de tareas. Es la modalidad de departamentalización de uso más amplio y aceptado.

Ventajas:

- Promueve la especialización de actividades.
- Reduce la duplicación de recursos e incrementa la coordinación dentro del área funcional.
- Favorece el desarrollo profesional y la capacitación dentro del departamento.
- Permite a superiores y subordinados compartir conocimientos.
- Promueve una resolución de alta calidad de problemas técnicos.

Desventajas:

- Subraya tareas rutinarias.
- Reduce la comunicación entre departamentos.
- Puede generar conflictos entre prioridades de productos.
- Puede dificultar la programación interdepartamental.
- Privilegia asuntos y metas departamentales por encima de los organizacionales.
- Los administradores desarrollan experiencia en campos muy estrechos.

III.6.3.2 Departamentalización por lugar

La departamentalización por lugar consiste en el agrupamiento de la totalidad de las funciones de un área geográfica en un mismo sitio bajo la responsabilidad de un administrador, en lugar de que las funciones se dividan entre diferentes administradores o todas las tareas se agrupen en una oficina central.

Ventajas:

- El equipo fabril se concentra en un solo lugar, lo que ahorra tiempo y costos.
- Los administradores desarrollan experiencia en la resolución de los problemas propios de cada lugar.
- Los administradores conocen los problemas de los clientes.
- Método conveniente para las organizaciones transnacionales.

Desventajas:

- Todas las funciones –contabilidad, compras, manufactura, servicios al cliente– se duplican en cada lugar.

- Puede causar conflictos entre las metas de cada lugar y las empresariales.
- Puede demandar numerosas reglas y reglamentos para la coordinación y uniformidad de la calidad de los diversos lugares.

III.6.3.3 Departamentalización por producto

La departamentalización por producto consiste en la división de una organización en unidades autónomas, capaz cada una de ellas de diseñar, producir y comercializar sus propios bienes o servicios.

Ventajas:

- Ideal para cambios rápidos en un producto.
- Permite una mayor visibilidad de los productos.
- Fomenta el interés en las demandas de los clientes.
- Define claramente responsabilidades.
- Desarrolla en los administradores la habilidad para pensar por encima de líneas funcionales.

Desventajas:

- Puede redundar en un uso ineficaz de habilidades y recursos.
- No induce la coordinación de actividades entre líneas de productos.
- Fomenta la politiquería en la asignación de recursos.
- Restringe la resolución de problemas a un solo producto.
- Limita la movilidad profesional del personal fuera de su línea de productos.

III.6.3.4 Departamentalización por cliente

La departamentalización por cliente supone una organización en torno al tipo de clientes atendidos. Se aplica cuando la dirección desea garantizar un interés prioritario en las necesidades de los clientes, más que en las habilidades de la organización (tal como ocurre en la departamentalización funcional) o en las marcas que produce y vende (como sucede en la departamentalización por productos).

Ventajas:

- Permite una mayor concentración en los clientes.
- Identifica claramente a los clientes clave.
- Ideal para el conocimiento de las necesidades de los clientes.
- Desarrolla a los administradores como defensores de los intereses de los clientes.

Desventajas:

- No favorece la coordinación entre clientes.

- Fomenta la politiquería en la asignación de recursos.
- Los empleados corren el riesgo de sufrir presiones de los clientes para otorgarles privilegios.
- Restringe la resolución de problemas a un solo tipo de cliente.

III.7 Diseño organizacional

El diseño organizacional es el proceso de determinación de la estructura y relaciones de autoridad de una organización entera, como medio para la puesta en práctica de las estrategias y planes que recogen las metas de la organización.

La práctica de ajuste del diseño organizacional a la estrategia de una empresa no es nueva. La selección de un diseño organizacional específico es de la mayor importancia, ya que no todos los diseños sustentan por igual una estrategia en particular. Esta teoría de que el diseño depende de la estrategia se basa en la idea de que, lo mismo que los planes, el diseño de una organización debe ser un medio para lograr un fin, no un fin en sí mismo.

En consecuencia, existen pocas reglas pero rígidas y de aplicación inmediata para el diseño o rediseño de una organización, el cual, en cada empresa es resultado de muchas decisiones y circunstancias históricas.

Hasta cierto punto, administradores y otros empleados toman decisiones de diseño todo el tiempo, no sólo durante periodos de grandes transformaciones, como expansiones y reorganizaciones.

El diseño organizacional no es más que la suma de las decisiones administrativas para la implementación de una estrategia y, como objetivo último, el cumplimiento de las metas de la organización.

De ahí que el diseño organizacional funja al mismo tiempo como "arnés", para permitir el esfuerzo común de los individuos en el desempeño de sus diversas tareas, y como medio de coordinación de las variadas tareas a favor de las metas de la empresa.

Así pues, al hablar de diseño organizacional hacemos referencia a las decisiones de los administradores sobre la naturaleza misma, forma y otras características de la organización

III.8 Estrategias de procesamiento de información

El gran impacto de la tecnología se debe en parte a que ésta determina las necesidades de información de una organización. La información es importante a causa de que casi todas las actividades de una organización suponen el procesamiento de información. La información es el cemento que mantiene unidas a las organizaciones. El diseño de un sistema de procesamiento de información depende de la estabilidad del entorno y tecnología de la organización

Aunque el diseño organizacional debería garantizar el suministro de la información necesaria para la toma de decisiones, a veces esto no es así. Para resolver este problema, los administradores pueden recurrir a uno de dos métodos generales:

- Incremento de la capacidad de procesamiento de la información
- Reducción de la necesidad de procesamiento de la información

III.8.1 Incremento de la capacidad de procesamiento de la información

Los administradores pueden incrementar la capacidad de procesamiento de información de su organización creando sistemas de información vertical o relaciones laterales:

III.8.1.1 Sistemas de información vertical.

Un sistema de información vertical es una estrategia de procesamiento de información para el eficiente envío de información hacia lo alto de la organización. Con un sistema de este tipo, una organización puede actualizar constantemente información sujeta a veloces cambios, por lo tanto hacer llegar a sus administradores la información correcta en el momento justo para efectos de planeación y coordinación. Dado que su propósito es la transmisión de información a la alta dirección, los sistemas de información vertical sirven de sustento a la toma centralizada de decisiones.

III.8.1.2 Relaciones laterales

Otra estrategia de procesamiento de información, la de relaciones laterales, consiste en el cruce de la cadena de mando para poner la toma de decisiones en manos de quienes tienen acceso a la información necesaria para hacerlo. En contraste con los sistemas de información vertical, en los cuales las decisiones se centralizan en la alta dirección por ser ésta el punto de destino de la información, las relaciones laterales tienden a descentralizar la toma de decisiones.

La modalidad más simple de las relaciones laterales consiste en permitir el contacto directo entre dos empleados o departamentos con igual necesidad de resolver un problema común, a fin de facilitar la toma de una decisión conjunta.

III.8.1.3 Organización matricial

Es un diseño de administración en el que se combinan las ventajas de las estructuras funcional y de productos con el propósito de incrementar la capacidad de procesamiento de información de los administradores y otros empleados. En una organización matricial, los administradores funcionales (de, por ejemplo, los departamentos de ingeniería, manufactura y ventas) y los administradores de productos (los gerentes

de líneas particulares de productos) rinden informes por igual a un administrador matricial.

La función administrador matricial es la de coordinar las actividades de los administradores funcionales y de productos. En lugar de que éstos deban rendir informes a distintos administradores de nivel superior, lo hacen a un administrador matricial general, el cual congrega e integra sus actividades.

Un diseño matricial integra las actividades y reduce los costos al eliminar la duplicidad de actividades funcionales clave de cada línea de productos. La labor del administrador matricial consiste en obtener un equilibrio general mediante la coordinación de las actividades funcionales y por productos de la organización para garantizar la oportuna entrega del producto dentro de los límites del presupuesto.

En las organizaciones matriciales se requiere que los administradores exhiban altos niveles de confianza y comunicación, trabajo en equipo y habilidades de negociación.

III.8.2 Reduciendo la necesidad de procesamiento de información

Los administradores pueden reducir la necesidad de procesar información aminorando ya sea el número de excepciones (problemas) que se presentan o el número de factores por considerar cuando se presentan excepciones. Dos de las estrategias que se aplican para la puesta en práctica de este método son los recursos de reserva y la autonomía.

III.8.2.1 Recursos de reserva

Los recursos de reserva se componen de materiales, fondos y tiempo adicionales, que acumulan las organizaciones a fin de estar preparadas para responder a cambios en el entorno. Los recursos de reserva pueden reducir la necesidad de procesar información al minimizar la ocurrencia de probables problemas.

Uno de los efectos de los recursos de reserva es que reducen la interdependencia departamental.

La generación de recursos de reserva también tiene implicaciones negativas para las relaciones costo-cliente. El incremento del periodo de manufactura genera inventarios cuyo almacenamiento cuesta dinero.

III.8.2.2 Tareas o departamentos autónomos

La segunda estrategia para la reducción de la necesidad de procesar información es asignar a un grupo *todas* las actividades relacionadas con un producto, proyecto o región geográfica específicos. Este método

reduce eficazmente el número de factores por considerar en caso de excepciones o problemas. La estrategia de autonomía supone la elección de la departamentalización por productos o lugares, en lugar de la departamentalización funcional.

La organización por líneas de productos permite que una compañía adquiera flexibilidad y adaptabilidad. Asimismo, restringe la cantidad de información que un administrador debe procesar.

III.9 Implantación de un diseño acorde a la organización

Analícemos, para terminar, la influencia de los factores clave que hemos expuesto en este capítulo sobre el diseño de algunas de las organizaciones mencionadas, tanto en capítulos anteriores como en éste. El diseño de una organización debe reflejar su entorno, estrategia, tecnología y necesidades de procesamiento de información. Ningún diseño en particular será permanentemente el más indicado para una organización. Por el contrario, los administradores deben elegir el diseño más acorde con las necesidades de la organización en un momento dado, el cual cambiará cuando cambien estas necesidades. El diseño de una organización es un punto de referencia para el cumplimiento de las metas de la organización, no un fin en sí mismo.

III.9.1 Agrupación y coordinación de actividades

Hemos señalado que los administradores pueden aplicar uno de los cuatro tipos de departamentalización, o una combinación de éstos, para cumplir las metas de su organización. La modalidad funcional de la departamentalización es la más indicada para organizaciones pequeñas.

La departamentalización geográfica que se utiliza en Harrisons & Crosfield es conveniente en el caso de organizaciones de gran tamaño, maduras y que operan en diversas partes del mundo. También es la más indicada cuando las organizaciones operan en varias zonas geográficas, cada una de ellas con necesidades especiales.

La interdependencia recíproca es la más conveniente para los integrantes de matrices, puesto que promueve la integración de las actividades de los administradores tanto funcionales como de productos. La etapa de un proyecto determina el tipo de interdependencia y las asignaciones que se hacen a los empleados.

La modalidad del diseño de redes permite a una organización servirse de subcontratistas que desempeñen muchas de sus funciones, como diseño, manufactura, ventas, finanzas, etc. Esto ofrece la ventaja de que la organización no deba ocuparse de todas estas funciones y pueda seleccionar a contratistas con la experiencia necesaria para resolver los problemas de la organización. Un amplio sistema de procesamiento de información vertical une a los diversos subcontratistas con la empresa.

III.9.2 Determinación de la estructura de autoridad

La determinación del grado de autoridad y libertad que se debe conceder a los empleados para que tomen decisiones, es una de las partes integrales de la selección de diseño.

La departamentalización por lugar consiste en la división de la organización por ubicación. A menudo esto está en función del producto comercializado y de la dificultad de transportarlo a grandes distancias, tal como ocurre en los ramos de la construcción y el empacamiento de carne.

La estructura por productos delega la autoridad para la toma de decisiones a los individuos a cargo de una "empresa".

La departamentalización por clientes se aplica cuando los administradores desean privilegiar las necesidades de los clientes sobre la creación de un producto (departamentalización funcional) o la venta de productos (departamentalización por productos). Los administradores disponen de autoridad para tomar decisiones referentes a sus clientes.

En una estructura matricial, las decisiones deben delegarse a los administradores que se hallan más cerca de la acción. La habilidad administrativa determina en este caso la selección de los administradores responsables de cada proyecto y la delegación de suficiente autoridad para el desempeño de las tareas necesarias. El papel en esta matriz del administrador de un proyecto se apoya en una estructura orgánica, en oposición a la mecanicista. Para ampliar la capacidad de procesamiento de información del administrador, las estructuras matriciales implican relaciones laterales, las cuales permiten la coordinación de las tareas de administradores de productos y funcionales. La interdependencia recíproca caracteriza las relaciones entre los administradores.

La autoridad se centraliza en el diseño en red. El hecho de que las organizaciones que adoptan este tipo de diseño hagan uso de trabajadores temporales y de otras organizaciones impone la necesidad de que, en su mayoría, las decisiones más importantes sean tomadas en las oficinas generales. Los subcontratistas se limitan a ejecutar esas decisiones siguiendo los lineamientos establecidos por la organización.

III.9.3 Definir el diseño organizacional.

El diseño organizacional es el proceso de determinar la estructura y las relaciones de autoridad de una organización; se lleva a cabo sólo una vez que hayan sido establecidas las estrategias y metas de una empresa.

III.9.3.1 Explicar la influencia de diferentes entornos en el diseño organizacional.

Las organizaciones operan en entornos relativamente estables o cambiantes. Un entorno estable se caracteriza por pocos cambios en

los productos, escasa innovación tecnológica, un grupo fijo de competidores y clientes y políticas gubernamentales consistentes. Un entorno cambiante se caracteriza por continuos cambios en los productos, un alto grado de innovación tecnológica, un grupo de competidores y clientes permanentemente cambiante, políticas gubernamentales impredecibles y rápidos cambios en los valores y las expectativas individuales.

III.9.3.2 Describir las diferencias entre las estructuras organizacionales mecanicista y orgánica.

Las empresas que operan tanto en entornos estables como en cambiantes tienden a seleccionar estructuras organizacionales mecanicistas y orgánicas, respectivamente. En el caso de la estructura mecanicista, la organización tiende a ser altamente diferenciada. En el caso de una estructura orgánica, la organización tiende a estar estrechamente integrada. En el cuadro mostrado a continuación se presenta un resumen comparativo de las estructuras organizacionales mecanicista y orgánica:

MECANICISTA	ORGÁNICA
Las tareas son altamente especializadas.	Las tareas tienden a ser interdependientes.
Las tareas tienden a conservar definiciones rígidas, a menos que la alta dirección haga cambios.	Las tareas se ajustan continuamente y se definen mediante la interacción.
A cada empleado se le prescriben papeles específicos (derechos, obligaciones y métodos técnicos).	Se aceptan papeles generalizados (la responsabilidad del cumplimiento de tareas escapa a la definición de papeles específicos).
La estructura de control, autoridad y comunicación es jerárquica.	La estructura de control, autoridad y comunicación forma una red.
La comunicación es fundamentalmente vertical, entre superior y subordinado.	La comunicación es tanto vertical como horizontal, dependiendo del punto de origen de la información necesaria.
La comunicación adopta principalmente la forma de instrucciones y decisiones emitidas por los superiores y de información y solicitudes de decisiones presentadas por los subordinados	La comunicación adopta principalmente la forma de información y asesoría entre todas las niveles.

III.9.3.3 Analizar los efectos de la tecnología en el diseño de las organizaciones manufactureras y de servicios.

Tres tipos de interdependencia tecnológica afectan a la estructura organizacional: combinada, secuencial y recíproca. La interdependencia combinada implica un escaso intercambio de información y otros

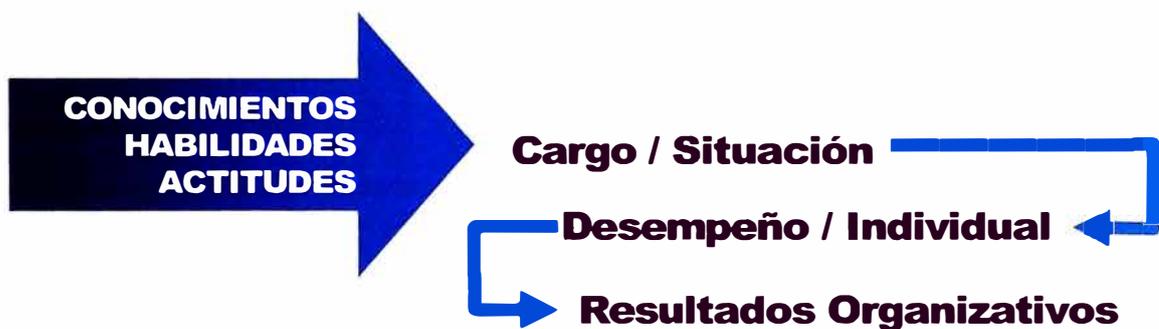
recursos entre departamentos. Los individuos realizan tareas especializadas. La interdependencia secuencial consiste en la división del flujo de información y otros recursos entre individuos y departamentos en función del cumplimiento de sus tareas. La interdependencia recíproca alienta el flujo de información y otros recursos en un sentido y otro entre individuos y departamentos para el cumplimiento de sus tareas.

III.10 Posiciones Claves

Las posiciones claves se determinan a través del Modelo de Competencias.

III.10.1 Definición de Competencia:

Es el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes, que generan comportamientos observables habituales, que asociados a un determinado cargo o situación de negocio, constituye requisito para que la persona alcance resultados individuales de excelencia, que contribuyan para alcanzar los objetivos y metas individuales.



III.10.2 Características del modelo de competencias:

- Las competencias deben ser medibles.
- Las competencias pueden ser perfeccionadas a través de acciones de Entrenamiento y Desarrollo.
- El modelo de competencias respeta las diferencias y características personales.

Un Perfil de Puesto está definido por:

Competencias Genéricas Organizacionales: Son aquellas competencias que permiten contribuir de manera individual y efectiva al éxito de las prioridades estratégicas organizacionales, a su vez que refuerzan el modelo de valores requerido por la organización.

Competencias Gerenciales: Son aquellas competencias que permiten desempeñarse con éxito dentro de una determinada área de experticia organizacional, encontrándose alineadas con los factores claves de éxito de cada función organizacional.

Competencias No Gerenciales: Son los conocimientos técnicos de una determinada especialidad, carrera o profesión.

III.10.3 Ventajas de implementar un modelo de competencias

El implementar un modelo de competencias le permite a la organización:

- Utilizar un lenguaje común para referirse a la selección, contratación, desarrollo y desempeño de las personas.
- Focaliza los esfuerzos de la organización hacia los resultados.
- Permite utilizar el comportamiento anterior de una persona como predictor de comportamientos futuros.
- Permite la comparación entre perfiles.

Las organizaciones deben de elegir un modelo de competencias determinado, que le permita lograr implementar su estrategia.

III.10.4 Desarrollo del modelo de competencias.

La organización debe elegir el modelo de competencias que mejor se ajuste a su estrategia empresarial. Existen muchas metodologías de elección de modelos de competencias, la más usada es recurrir a diccionarios de competencias elegirlos en base a su definición. Algunas organizaciones desarrollan sus propias definiciones. Para el caso de G.A. Petrolera hemos elegido un modelo de competencias propio.

El modelo de competencias debe estar orientado hacia lo que el individuo sabe (conocimientos), sabe hacer (habilidades, destrezas), sabe estar (actitudes intereses), quiere hacer (motivación), puede hacer (medios y recursos).

III.10.5 Niveles de desarrollo de una competencia.

El modelo elegido G.A. Petrolera considera los siguientes niveles de desarrollo de una competencia:

“Learning”. Nivel inicial de desarrollo de una competencia, probablemente asociado una persona que inicia su experiencia.

“Applying”. Segundo nivel de desarrollo de una competencia, asociado a la capacidad de la persona de desarrollar coaching a sus subordinados.

“Expanding”. Desarrollo de la competencia a un nivel de dirección. Capacidad para desarrollar competencias en otras personas.

“Guiding”. En este nivel las personas pueden conceptualizar e implementar las competencias a nivel organizativo.

“Shaping”. Una persona que alcanza la competencia en este nivel esta en capacidad de conceptualizarla y desarrollarla en toda la organización.

Indicadores Negativos de Competencia. En la evaluación del desempeño de una persona podemos identificar la ausencia de la competencia, lo que implicará un esfuerzo adicional de la organización para lograr su desarrollo o la separación de la organización.

CAPITULO IV

PLAN ESTRATEGICO DE G.A. PETROLERA

Este plan estratégico de G.A. Petrolera, es para el periodo comprendido entre los años 2006 al 2010, alineado con a los planeamientos de Toronto como casa matriz y los planeamientos de las otras regiones del mundo, este plan permitirá cada área realice un planeamiento táctico.

El planeamiento táctico debe tener correlación con el presupuesto del año siguiente.

El planeamiento táctico debe tener correlación con los compromisos de desempeño de cada uno de los departamentos.

IV.1 Ciclo del planeamiento estratégico

Hemos definido que ciclo de planeamiento estratégico se iniciará con la definición de **Indicadores de Performance (KPI) y Límites Técnicos** de la operación, esto es cual es nuestra capacidad de producción, cuales son los factores limitantes, así como, la forma como mediremos nuestro avance del plan. Luego realizaremos las **auditorias de las operaciones** para lo cual conformaremos un equipo auditor que proceda de las diferentes operaciones, esto nos permite definir cuales son nuestras fortalezas, nuestras oportunidades de mejora, así como identificar oportunidades y amenazas. Un "Input" importante será la **Revisión del Talento** en la organización, en donde definimos las potencialidades que tiene nuestro personal. Para G.A. Petrolera hemos definido que la revisión del talento consta de las siguientes partes:

1. Definición del instrumento a utilizar
2. Instruir a evaluadores y evaluados
3. Realización de la autoevaluación de cada evaluado
4. Remisión de la autoevaluación al evaluador
5. Proceso de evaluación de 360 grados
6. Finalización de la evaluación por el evaluador
7. Proceso de evaluación, modalidad habitación de guerra
8. Definición de personas con Alto Potencial de crecimiento
9. Definición de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas respecto el personal.
10. Revisión de los resultados por el equipo "senior".

Toda la información que recolectamos en los procesos anteriormente descritos, nos permitirá realizar el **Planeamiento Estratégico** de G. A Petrolera. Este plan

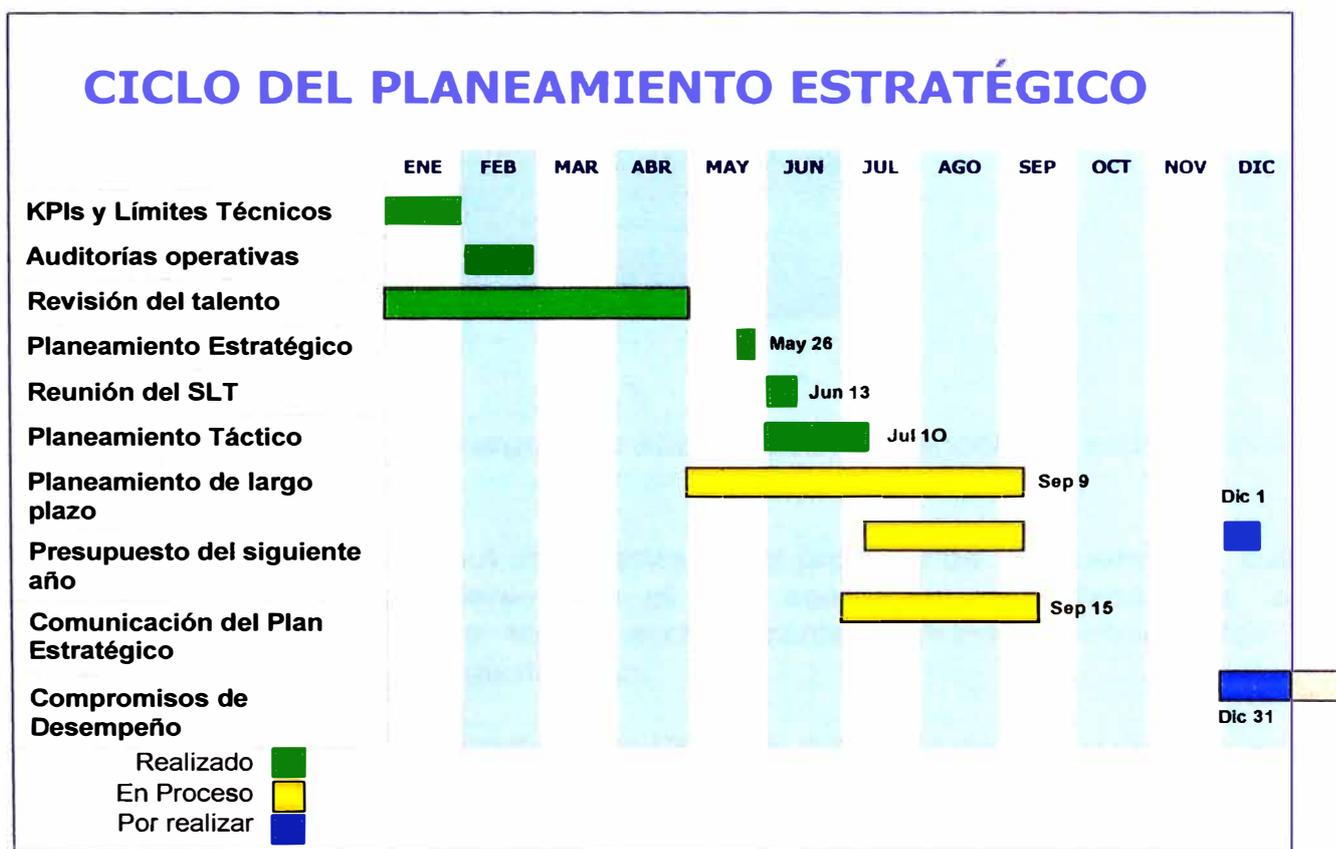
lo presentaremos al “Senior Leader Team” (SLT), con la aprobación de este equipo iniciaremos el **Planeamiento Táctico** en cada área.

Será importante definir los planes para los siguientes años o **Planeamiento de Largo Plazo**.

Será importante compartir este plan con toda la organización **Comunicación del Plan Estratégico**.

Para trasladar el plan a toda la organización, cada persona debe realizar Compromisos de Desempeño, donde se trasladan los indicadores a los planes personales del personal senior de la organización.

En el cuadro siguiente definimos el cronograma para la realización del plan estratégico:



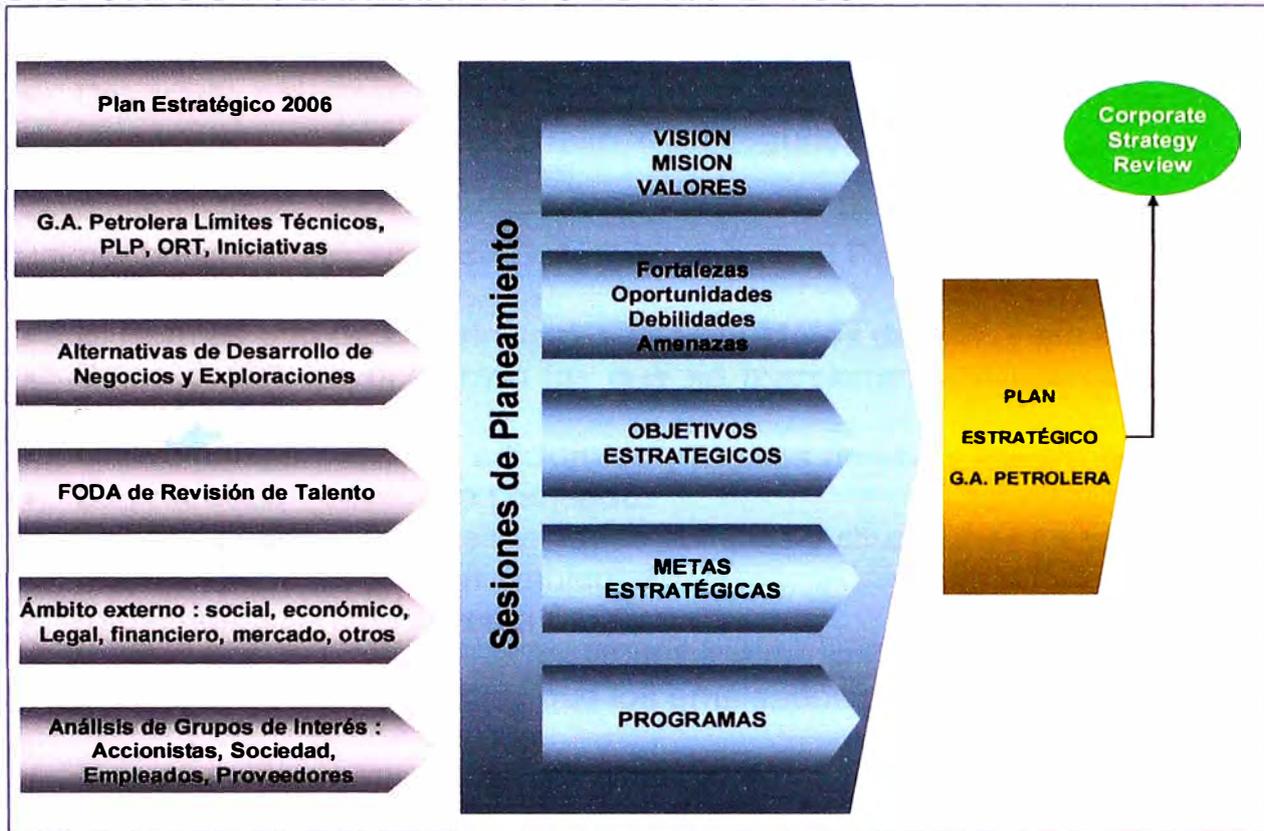
IV.2 Sesiones de planeamiento estratégico

La primera sesión será para revisar los planes estratégicos de los años anteriores, evaluaremos el mismo y se tomarán las acciones correspondientes en el plan que estamos desarrollando.

Tendremos una reunión para definir nuestros límites técnicos en la operación. Esto es nuestra capacidad de producción de petróleo, estableciendo claramente los factores que la limitan. Así como se revisarán los resultados que se obtuvieron

de las auditorías operativas. Las conclusiones y recomendaciones serán incluidas en el plan.

SESIONES DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO



En una sesión especial revisaremos las alternativas de negocios y exploraciones posibles.

El FODA del talento es un input importante en el proceso de planeamiento, esto nos permite identificar el talento con el que contamos para desarrollar las iniciativas del plan, así como tomar acción frente a nuestras debilidades y amenazas que existen en la organización.

Una sesión especial será dedicada al análisis del ámbito externo, el cual incluye analizar los aspectos socioeconómicos del país, los cambios en el ámbito legal, financiero, mercado entre otros.

IV.3 Análisis de grupos de interés

Hemos definido también los “Stake Holders” o grupos de interés a los que la empresa debe de satisfacer, estos son:

1. Los accionistas
2. Los trabajadores de la empresa o empleados
3. La sociedad
4. Los proveedores

Hemos definido que los accionistas esperan que la empresa:

- Operar con bajos costos.
- Que tenga un consistente y sostenible crecimiento.
- Que cumpla de manera consistente la producción anual.
- Desarrolle buenas prácticas de responsabilidad social.
- Desarrolle prácticas buenas prácticas ambientales de nivel internacional.
- Que tenga una Buena performance en seguridad.
- Cumplan con las normas SOX.

Actualmente las capacidades de G.A. Petrolera en el País son:

- El Perú es uno de los principales contribuidores de G.A. Petrolera.
- Bajos costos de operación los que se mantienen consistentemente en el tiempo.
- Nuevo campo petrolero adicionado y nuevas reservas desarrolladas.
- La producción excede lo planeado.
- Gerencia adecuada en situaciones políticas y situaciones de presión social.
- Buen sistema de gestión ambiental.
- Implementación del sistema SOX.

Nuestro análisis estratégico indica que los empleados esperan de la empresa:

- Un competitivo paquete de compensación.
- Un trato justo y reconocimiento por su trabajo.
- Desarrollo profesional.
- Adecuadas condiciones de trabajo.
- Condiciones de trabajo seguras
- Mejorar la calidad de vida del trabajador y de sus familias.
- Estabilidad en el trabajo.

Actualmente G.A Petrolera tiene las siguientes capacidades:

- Salarios competitivos en el Mercado. Existe algunos competidores con salarios más altos.
- Política de puertas abiertas, programa de reconocimiento de sugerencias.
- Implementación de un sistema de gestión del talento. Un plan de sucesión se viene implementando en el presente año.
- Gestión de recursos humanos basado en las personas.
- Implementación de sistema de seguridad de G. A. Petrolera y el sistema de 5 puntos.
- Posibilidad de perder profesionales de G.A Petrolera por programa de cierre de operaciones.

La sociedad espera de la empresa:

- Desarrolle sus actividades con criterios de desarrollo sostenible.
- Pague sus impuestos

- Maximice sus compras locales.
- Pague el canon petrolero.
- Desarrolle infraestructura social.
- No traiga el desarrollo del crimen, prostitución, drogas y otros.
- Cumpla las regulaciones medioambientales y sus compromisos sociales
- Desarrolle una performance ejemplar
- Cree puestos directos
- Continúe con sus programas de exploración
- Continúe con más inversiones
- Contrate personal local
- Desarrolle nuevas oportunidades de negocios
- Contrate empresas locales para el desarrollo de sus actividades indirectas
- Sea un buen vecino.

Actualmente G. A. Petrolera tiene las siguientes capacidades:

- Buena contribución con la región.
- Un buen programa de responsabilidad social.
- 900 personas empleadas.
- Un buen portafolio de exploración. Insuficiente para llenar las reservas desarrolladas.
- 20% del personal empleado es de la zona.
- Un programa de desarrollo de proveedores locales.
- Las comunidades locales constituye la primera línea de defensa de la empresa.

Los proveedores esperan de la empresa

- Igual oportunidades de negocios que otras empresas.
- Trato justo
- Negocios a largo plazo con la empresa y oportunidades de crecimiento.
- Pago a tiempo por sus productos y servicios.

Actualmente G.A Petrolera tiene las siguientes capacidades.

- Proceso de licitación para todos los mayores contratos.
- Precios pagados de acuerdo al Mercado.
- Uso de la herramienta costo total operativo para reducir costos y beneficios para G.A. Petrolera y los proveedores.
- Periodo de pago de 45 días a los proveedores.

IV.4 Visión, Misión y Valores de G.A. Petrolera

G.A. Petrolera durante sus años de existencia, ha definido hasta 3 visiones de empresas, para los próximos 10 años.

Visión de G.A. Petrolera:

G.A. Petrolera aspira ser la mejor empresa del mundo.

Misión de G.A. Petrolera:

Explorar, desarrollar reservas petroleras de manera segura, rentable y socialmente responsable.

Visión de la región Perú:

Ser la piedra angular del crecimiento sólido y sostenido de G.A. Petrolera.

Misión de la región Perú:

Operar con excelencia y crecer agresivamente para maximizar el valor de la compañía, garantizar la seguridad, salud y desarrollo de nuestros empleados, preservar el medio ambiente y promover el desarrollo de la comunidad y de nuestros proveedores.

Valores de G.A. Petrolera:

Integridad

Los cimientos de G.A. Petrolera son la integridad de su personal, que será honesto y responsable en las relaciones con los clientes, proveedores,

Personas

Trabajamos en un ambiente que promueve la inclusión, los cambios, las nuevas ideas, el respeto por el individuo y las oportunidades de éxito iguales para todos.

Rentabilidad

G.A. Petrolera está empeñada en obtener retornos financieros que permitirán el crecimiento sostenible y añadirán valor a los accionistas.

Responsabilidad

Somos responsables individualmente y en equipo por nuestros comportamientos, nuestras acciones y nuestros resultados.

Actuar con sentido de urgencia

Somos decididos, tomamos iniciativas y decisiones difíciles cuando es necesario. Establecemos prioridades y actuamos de acuerdo a ellas.

Ser parte del equipo

Trabajamos de manera segura en todo momento. Respetamos a nuestros colegas y a aquellos con los que interactuamos fuera de nuestra organización. Escuchamos a los demás en busca de entendimiento y solicitamos ayuda.

Ayudamos a los demás a mejorar su efectividad. Promovemos la seguridad y la confianza en las capacidades de cada uno.

Mejorar continuamente

Siempre estamos comprometidos a mejorar. Avanzamos sobre el desarrollo de buenas ideas, aprendemos de nuestros errores y desafiamos el status quo. Pensamos sin encasillarnos, y tenemos el deseo de triunfar y agregar valor a nuestro trabajo.

Vivimos de acuerdo con nuestros Valores y medimos nuestro éxito por el éxito de nuestros clientes, accionistas, comunidad

IV.5 Objetivos estratégico

Para el planeamiento estratégico nos hemos enfocado en 4 objetivos estratégicos:

- 1) Enfocarnos en la seguridad, salud de los trabajadores, responsabilidad social y cuidado del medio ambiente del lugar en el que operamos.
- 2) Entregar resultados
- 3) Fortalecer nuestra organización (desarrollar empleados y procesos).
- 4) Hacer crecer el negocio

IV.6. Análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA)

Listamos las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en base a una tormenta de ideas del grupo que participa del planeamiento estratégico, así como al mismo tiempo valoramos cada una de ellas, en base a una escala de puntos del 10 al 1.

En la matriz de doble entrada, podemos identificar con cual de los cuatro objetivos estratégicos esta alineada cada una de las alternativas del análisis FODA, así mismo, definimos con cual de las estrategias está relacionada.

Cada uno de los cuadros del análisis FODA tendrá las siguientes partes:

Score: Importancia para alcanzar nuestra Visión

Fortalezas: *¿Que importante es mantener estas fortalezas para lograr con éxito nuestra visión?*

Debilidades: *¿Que importante convertir estas debilidades en fortalezas para lograr con éxito nuestra visión?*

Oportunidades: *¿Que importante es aprovechar / neutralizar estas oportunidades para lograr con éxito nuestra visión?*

Amenazas: *¿Que importante es aprovechar / neutralizar estas amenazas para lograr con éxito nuestra visión?*

Objetivos estratégicos:

- A) Enfocarnos en seguridad, salud y medio ambiente
- B) Entregar resultados
- C) Fortalecer nuestra organización (desarrollar empleados y procesos).
- D) Hacer crecer el negocio

IV.6.1 Fortalezas

Definimos en que procesos, recursos y capacidades tenemos fortalezas actualmente.

Podemos identificar en los procesos en los que hemos tenido éxito han constituido en buenas prácticas de nuestra empresa. Cual es el talento de nuestros empleados, que acciones pueden hacer con éxito nuestros empleados, en base al talento. La identificación de estas fortalezas nos permitirá tomar acciones estratégicas que servirán para reforzarlas.

Nuestra evaluación de cada una de ellas está encaminada a definir ¿Que importante es mantener estas fortalezas para lograr con éxito nuestra visión?

	Fortalezas	Score	Objetivos Estratégicos				
			A)	B)	C)	D)	
	¿En que procesos, recursos y capacidades tenemos fortalezas actualmente?						
S1	Responsabilidad Social (social,económica,medioambiental)	10					A5
S2	Solidez financiera, acceso a capital de inversión, programa de bonos.	9					
S3	Record continuo de alcanzar o exceder la producción de petróleo.	9		X			B1, B4
S4	Personal competente, motivado, filosofía de trabajo en equipo, evaluación del desempeño, compromisos de desempeño anual.	8					C6
S5	Buena performance ambiental.	8					A2, A3
S6	Bajo costo de costo de producción de petróleo.	8		X			B2, B3
S7	Convenios de estabilidad tributaria	8		X			
S8	(Talento) Perú identificada como modelo de gestión de nuevos proyectos.	8			X		
S9	Buena reputación en la comunidad petrolera.	7			X		
S10	Cultura de mejora continua	7					C1
S11	(Talento) Sinergia regional.	7					C1, C4
S12	Adapatabilidad al cambio.	6					B1, C5
S13	Coopertivos con las estrategias de la casa matriz.	6					
S14	Programa de bonos para mitigar riesgos políticos.	5					
S15	Cumplimiento estricto de con regulaciones locales e internacionales (SOX, CAPEX policy)	5					

IV.6.2 Debilidades

Los análisis, auditorías, entre otros procesos previos al proceso de planeamiento estratégico propiamente dicho, nos permitirán definir en que procesos, recursos y capacidades tenemos oportunidades de mejora, las mismas que constituyen nuestras debilidades.

	Debilidades ¿Que procesos, recursos, y capacidades débiles tenemos ahora?	Score	Objetivos Estratégicos				
			A)	B)	C)	D)	
W1	Nuestras reservas no se renuevan de manera suficiente.	10				X	D1
W2	(P) Disminución de la estabilidad de nuestros yacimientos, aumento de la dificultad para recuperar nuestras reservas. Poca flexibilidad en nuestros yacimientos. Insuficiente detalle de nuestros modelos geológicos.	9		X			
W3	Inadecuado sistema de gestión de desastres (físico y backup electrónico)	7		X	X	X	B1
W4	Reducción de la disponibilidad y uso de equipos tanto de producción como de perforación	7		X		X	
W5	Inadecuado soporte de empresas de servicios.	7		X	X		B3
W6	(Ach) Inadecuado plan de contingencia con proveedores (perforación, otros servicios)	7		X			A5
W7	Competencias de los supervisores de primera línea	7	X	X	X		C1,C4
W8	(Ach) Manejo de azufre y otras impurezas.	5	X	X			
W9	(Talent) Corta vida de los yacimientos impacta en la estabilidad de empleo.	5	X	X	X	X	C2
W10	Limitada expansión de los reservorios.	4		X		X	
W11	Insuficiente integración del área de compras.	3		X	X		

IV.6.3 Oportunidades

Los factores externos pueden generar oportunidades

	Oportunidades ¿Qué oportunidades internas o externas existen?. ¿Podemos identificar oportunidades para nuestras operaciones?	Store	Objetivos Estratégicos				
			A)	B)	C)	D)	
O1	Oportunidades de exploración en otras regiones del Perú.	9				X	D1
O2	Adquirir y desarrollar proyectos rentables.	9				X	
O3	Incrementar la producción y educir costos de operación.	8		X	X		B1
O4	Excelente oportunidad para compañías en el Perú con responsabilidad social, de financiamiento internacionales disponibles para proyectos de desarrollo social, gran aceptación de compañías con certificación ISO 14000 y otras certificaciones (licencia social)	7	X		X	X	C1, C2, C3, C5
O5	Altos precios de petróleo, tendencia estable, que permiten maximizar los beneficios.	7		X		X	
O6	Uso de empresas locales en proyectos y servicios, uso de ecommerce.	5		X	X		B3
O7	Debilidad del dólar. Compras e importaciones en monedas sólidas. Oportunidades de financiamiento a través de bonos (menor riesgo y costo). Buenos ratios macroeconómicos.	5		X			B3
O8	Tecnología para mejorar los procesos de recuperación de petróleo. Técnicas para mejorar procesos de perforación.	4		X	X		B1
O9	Compartir el conocimiento a través de toda la organización. Estándares, sistemas y procedimientos comunes. Oportunidades de entrenamiento y desarrollo en todas las unidades de producción.	3			X		C1
O10	Posibilidades de reclutar trabajadores de la zona de influencia. Inversión en residentes locales como trabajadores para minimizar la rotación.	2		X	X		A5

IV.6.4 Amenazas

	Amenazas ¿Que amenazas internas o externas existe o podemos identificar en el entorno de nuestra operación?	Score	Objetivos Estratégicos				
			A)	B)	C)	D)	
T1	Un incremento de actitudes hostiles en contra de la industria del Petróleo.	10		X		X	A5
T2	Cambio de reglas / inestabilidad política / debilidad del estado / corrupción / procesos electorales.	10		X		X	
T3	Alta competitividad por nuevas oportunidades de exploración.	8				X	D1
T4	Agitación civil regional y local.	8		X			A5
T5	(Legal) Delegación de facultades a los gobiernos regionales sin periodo de transición.	8		X		X	
T6	Guerra por el talento. Pérdida de personal calificado.	7			X		C4
T7	Precio de los "commodities", posibilidad de presión.	7		X			
T8	Problemas de seguridad ciudadana, delincuencia, terrorismo.	6	X	X			
T9	Sindicalización de los trabajadores.	6		X	X		C2
T10	Situación de dificultad política en otros países que complican su crecimiento.	5				X	
T11	(Financiera) Debilidad del tipo de cambio.	3		X			
T12	Incremento de oposición para inversiones extranjeras.	2				X	
T13	Presión social para contratar personal local no competitivo.	1			X		C5

IV.7 Objetivos, estrategias, indicadores de desempeño

Para lograr los 4 objetivos estratégicos diseñados, deberemos de desarrollar las estrategias necesarias para alcanzarlas.

IV.7.1 Enfocarnos en la seguridad, salud de los trabajadores, responsabilidad social y cuidado del medio ambiente del lugar en el que operamos.

Cada Objetivo Estratégico, tiene Metas que son indicadores del progreso

- Para lograr A1 y A2 deberemos implementar el GAP Safety System y compartir Buenas Prácticas con otras empresas petroleras.
- Para A3 se implementará el “Environmental Management System” muy similar a ISO 14001.
- Para A4 se implementarán programas para reducir las enfermedades ocupacionales.
- A5: Un incidente con las comunidades significa todo reclamo o queja de orden social contra GAP que pueda afectar potencialmente la normalidad de las operaciones.

METAS	KPI	2006	2007	2008	2009	2010
A1. Cero accidentes con tiempo perdido	# Atas anual	0	0	0	0	0
A2. Reducir MRA in 50% por año	Índice MRA anual	0.4	0.2	0.1	0.0	0.0
A3. Cero incidentes ambientales reportables	# de incidentes reportables	0	0	0	0	0
A4. Mantener ausentismo por enfermedad debajo de 1.45%	% de ausentismo	< 1.45	< 1.45	< 1.45	< 1.45	< 1.45
A5. Reducir en 50% incidentes relacionados con las comunidades	# de incidentes	0	0	0	0	0

IV.7.2 Entregar resultados

- Tanto para B1 como para B2 hay programas específicos como mejorar la recuperación y los KPIs con mejora continua
- Las metas de B3 y B4 incluyen Pierina y Lagunas Norte en conjunto

METAS	KPI	2006	2007	2008	2009	2010
B1. Producir barriles como se estipula en los planes LOM y operativos	K barriles versus el plan	561	673	381		
B2. Costos operativos menores o iguales al presupuesto del LOM	US\$ por barril de petróleo	35	22	45		
B3. Entregar US\$ 1.0 MM en ahorros anuales en bienes y servicios	US\$ MM en ahorros	1.25	1.0	0.5	0.75	0.75
B4. Cero tiempo parado debido a falta de repuestos o servicios	% “Stockout”: Vitales / No Vitales	0.0 4.5	0.0 4.0	0.0 3.5	0.0 3.5	0.0 3.5

IV.7.3 Fortalecer nuestra organización.

METAS	KPI	2006	2007	2008	2009	2010
C1. Alcanzar y mantener un nivel de S3 en GAP Way	S3 "Scorecard store"	2.4	2.6	2.7	2.8	2.9
C2. Mejorar el 5% los indicadores de la encuesta de clima laboral.	% de empleados y sus familias satisfechas	5%				
C3. 100% de nuestros empleados participan en al menos una actividad de proyección social al año	% participación de empleados	40%	60%	70%	80%	00%
C4. 100% de posiciones clave tienen al menos un reemplazo interno preparado	% de posiciones clave cubiertas	100%				
C5. Desarrollar las competencias técnicas y personales de los empleados.	% de empleados multifuncionales y autodirigidos	50%				

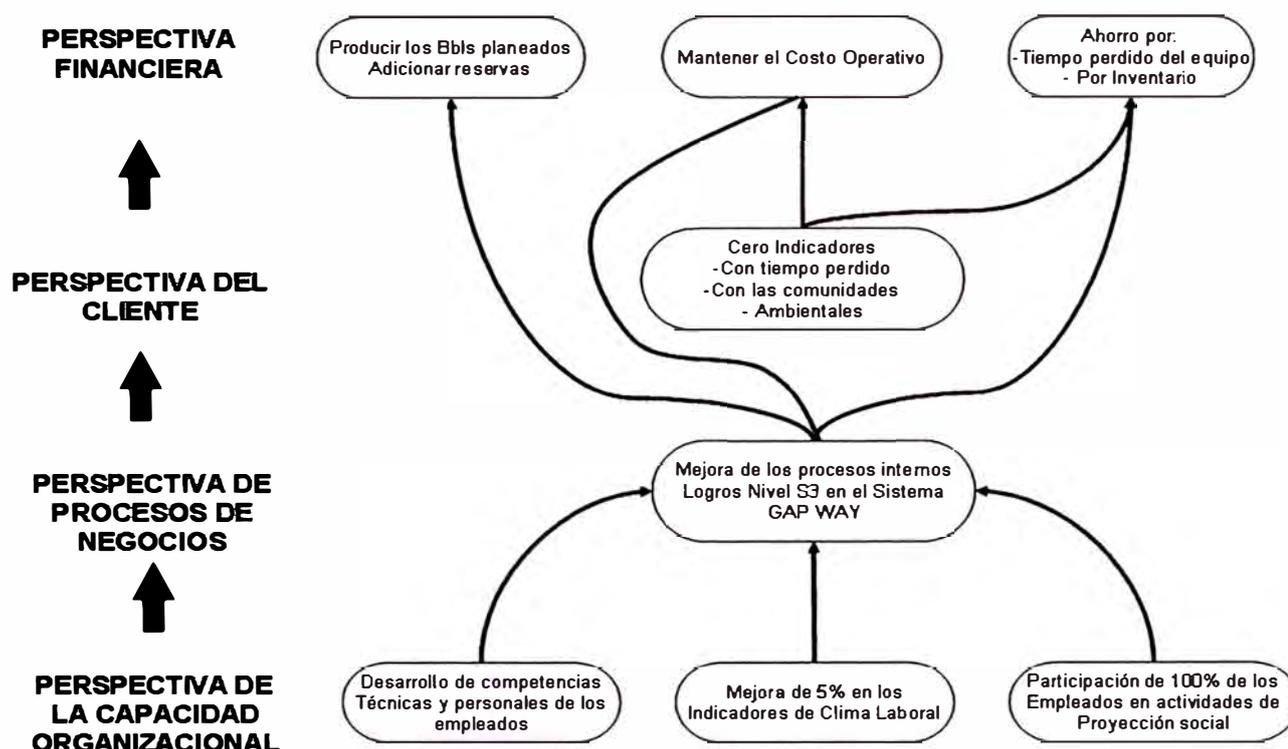
- C1 se trata de The GAP Way que es un nivel más alto que BOS y Mejora Continua, afecta a todas las áreas no sólo a las operativas sino a las administrativas, financieras, exploraciones, etc.
- C2 nunca ha sido medido, por lo tanto el primer paso es medir y luego definir año a año las metas para llegar al 85%
- C3 Esto es un trabajo conjunto con RRPP, RRCC, RRHH y todas las áreas
- C4 Primero se debe definir cuáles son las posiciones clave y luego medir si tienen un reemplazo interno preparado para fijar las metas
- C5 igual a C4, definir-medir-poner metas

IV.7.4 Hacer crecer el negocio

- Esta es una única meta que involucra agregar una onza de reserva por cada onza que se produce. Participan principalmente la gente de Exploraciones y Desarrollo de Negocios con nuevos proyectos y la gente de Ingeniería de cada mina con exploraciones dentro de las propiedades.

METAS	KPI	2005	2006	2007	2008	2009	2010
D1. Adicionar suficientes reservas por año para cubrir las extraídas	Barriles reservas	en Para ser definido					

IV.8 Mapa estratégico de G. A. Petrolera



El análisis del mapa estratégico, nos indica que el soporte del logro de la estrategia de G. A. Petrolera estará sustentado en las personas (valor organizativo), esto es en el desarrollo de las competencias del personal, mejora del clima organizacional.

El segundo nivel de soporte es la mejora del programa de desarrollo organizacional, el mismo que estará basado en el modelo Toyota de gestión, tendrá diferentes niveles de desarrollo, siendo el nivel S3 determinado por un grupo de indicadores de desempeño.

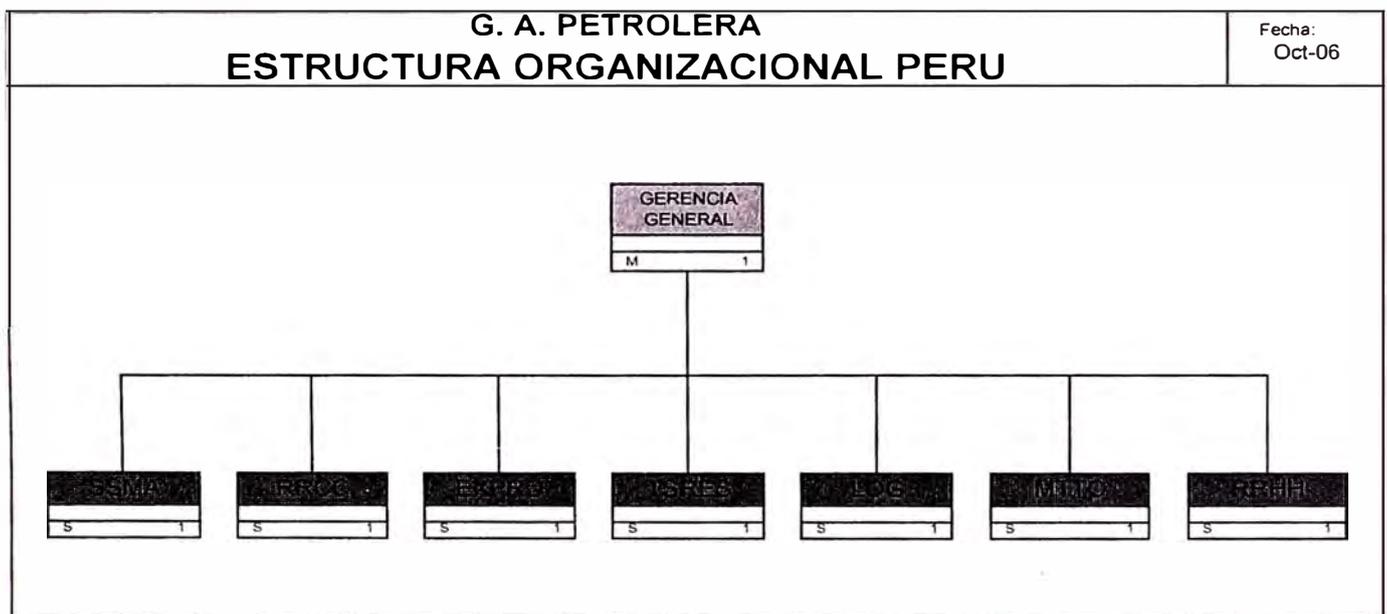
El cumplimiento de los indicadores de desempeño de SSMA satisficará a nuestros empleados, cero incidentes ambientales y cero incidentes con la comunidad satisficará al estado y a las comunidades. La satisficcción de los diferentes "clientes" o "satke holders" nos permitirá también alcanzar nuestros objetivos e indicadores financieros que son parte de los intereses de nuestros accionistas.

CAPITULO V

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE G. A. PETROLERA

Para lograr nuestros objetivos debemos de tener una organización que permita implementar nuestro plan estratégico, de nuestro análisis identificamos que una estructura matricial será ideal para la G. A. Petrolera. Especialmente, conforme el plan, si se desarrollan más campos petroleros fruto de la exploración exitosa o comprar de campos en desarrollo.

En forma genérica nuestra organización estará compuesta por las siguientes áreas:



El diseño que organizacional elegido ha tenido en cuenta el entorno cambiante en el que desarrolla sus actividades G. A. Petrolera, con esta estructura podremos implementar las estrategias diseñadas debido a que nos permitirá establecer responsabilidades de cada una de las área o funciones por cada estrategia, al tiempo que el nivel tecnológico que se desarrolla en la industria del petróleo nos permitirá mediante un enfoque de trabajo en equipo compartir información y nivel tecnológico. Las áreas en las que se organiza G. A. Petrolera son:

- Seguridad, Salud y Medio Ambiente (SSMA)
- Área de Relaciones comunitarias (RRCC)
- Área de exploración producción (EXPRO)
- Área de servicios técnicos e ingeniería de reservorios (TSRES)
- Área de contabilidad, finanzas y logística (LOG)

Área de mantenimiento (MTTO)

Área de recursos humanos y desarrollo organizacional (RRHH)

El Superintendente de cada una de las áreas tendrá la responsabilidad de implementar determinada estrategia del plan.

En el siguiente cuadro hemos asignado las responsabilidades de las estrategias y tácticas a las responsables de las áreas en las que se divide la organización.

Es indispensable que para cada estrategia exista un responsable. El mismo que deberá establecer un plan táctico para lograr el objetivo. Este plan tendrá adicionalmente fechas y recursos necesarios para lograrlo.

Área	Estrategia o Plan Táctico	Fortaleza asociada	Debilidad asociada	Oportunidad Asociada	Amenaza Asociada
GG	A, B, C, D				
SSMA	A1, A2, A3	S5			
RRCC	A5	S1	W6	O10	T1, T4
EXPRO	B1, B2	S3, S6, S12	W3	O3, O8	
TSRES	D1		W1	O1	T3
LOG	B3	S6	W5	O6	
MTTO	B4	S3			
RRHH	A4, C1,C2, C3, C4, C5	C6, S10, S11, S12	W7, W9	O4, O9	T6, T9, T13

CAPITULO VI

PERFIL DE COMPETENCIAS DE ÉXITO DEL PERSONAL DE G. A. PETROLERA

Para G. A. Petrolera un perfil de éxito está definido por las siguientes competencias:

Competencias no gerenciales

1. Raciocinio Analítico
2. Autodesarrollo
3. Cooperación
4. Orientación para la Calidad

Competencias gerenciales

1. Visión y Dirección
2. Desarrollo de Subordinados
3. Raciocinio Conceptual y Estratégico
4. Administración de Equipos

Competencias genéricas organizacionales

1. Iniciativa
2. Innovación y Creatividad
3. Orientación para Cambios
4. Orientación para Resultados
5. Práctica de los Valores Organizativos
6. Relaciones Interpersonales

En la medida en que los supervisores y personal en general desarrolle las competencias que corresponden a su perfil la organización logrará implementar la estrategia propuesta en el Planeamiento Estratégico. La difusión del modelo y un adecuado planeamiento de acciones de entrenamiento, permitirán a la organización el logro de los objetivos planeados.

VI. 1 Competencias no-gerenciales

RACIOCINIO ANALÍTICO		
Es la capacidad de comprender una situación, identificando sus partes, estableciendo relaciones y analizando impactos de forma lógica y consistente.		
“Learning”		
Divide problemas sencillos en listas de tareas o actividades, estableciendo prioridades.	Relaciona partes de un problema sencillo, analizando los pros y los contras de la situación.	Identifica divergencias existentes en las situaciones analizadas
“Applying”		
Realiza planes de acción y organiza las tareas en orden de importancia.	Produce análisis sensato de datos e identifica relaciones de causa y efecto.	Identifica varios problemas y hace análisis de corto plazo.
Analiza los problemas de forma crítica, aplicando los conocimientos adquiridos.		
“Expanding”		
Analiza relaciones entre las diversas partes de una situación compleja.	Identifica problemas de diferentes niveles de complejidad y hace análisis de corto y medio plazo.	Toma decisiones a partir de un análisis crítico y de los conocimientos adquiridos
Identifica obstáculos y pondera las diferentes soluciones en función de las consecuencias futuras.		
Indicadores Negativos		
Tiene dificultad para identificar las partes de un problema.	Analiza de forma fragmentada, poco lógica y sin consistencia. No visualiza el conjunto.	Presenta dificultad para identificar relaciones del tipo: causa y efecto y pros /contras
Recomienda decisiones o acciones sin visualizar los posibles riesgos e impactos.	Tiene dificultad para establecer prioridades y planes para solucionar problemas.	

AUTODESARROLLO		
<i>Es la búsqueda de aprendizaje a través de la adquisición de conocimientos y la utilización de experiencias para el auto-desarrollo.</i>		
<u>Learning</u>		
Busca recursos e informaciones disponibles sobre contenidos técnicos y/o comportamentales relacionados con su área de actuación	Formula una serie de preguntas de investigación para identificar las causas de los problemas o de situaciones de rutina.	Busca comprender la estructura jerárquica de su área de actuación a través del aprendizaje de las relaciones formales de poder, reglas y procedimientos.
Busca aprender con los otros	Trata de forma adecuada y aprende con situaciones imprevistas	
<u>Applying</u>		
Busca ampliar el conocimiento a través del levantamiento de datos e informaciones, dentro de su área de actuación.	Se mantiene actualizado y acompaña los cambios y oportunidades en el ambiente interno y externo que estén relacionados con los conocimientos.	Reconoce sus puntos fuertes y débiles y busca situaciones de aprendizaje.
Demuestra interés por <i>feedback</i> .	Utiliza el conocimiento adquirido, aplicándolo en su ambiente de trabajo.	Utiliza sus éxitos y fracasos como experiencia de aprendizaje.
<u>Expanding</u>		
Analiza éxitos y fracasos, tanto personales, como de la empresa, utilizándolos para su aprendizaje.	Busca una visión amplia de su área e interfaces en el sentido de promover mayores integración y desarrollo.	Estimula y practica el aprendizaje, enseñando a los otros.
Busca estar siempre actualizado con relación a tendencias e innovaciones relativas al negocio y a áreas correlativas.	Hace, sistemáticamente, un proceso de auto-evaluación, busca <i>feedback</i> y crea oportunidades de desarrollo.	
<u>Indicadores Negativos</u>		
Se limita a aceptar las informaciones que le son transmitidas sin ir a fondo en su entendimiento.	No se preocupa en ampliar su conocimiento de la situación a partir de la experiencia de los otros.	No se preocupa por buscar <i>feedback</i> .
Delante de un problema, adopta estándares y posturas usuales sin buscar alternativas.	Presenta poca disponibilidad para actualizarse con relación a tendencias e innovaciones.	Tiene dificultad para reconocer sus puntos fuertes y débiles.

COOPERACIÓN		
<i>Es la capacidad para trabajar cooperativamente con otras personas, demostrando compromiso con los objetivos del equipo.</i>		
Learning		
Coopera haciendo su parte del trabajo y apoyando las decisiones del grupo.	Busca experiencias con los demás miembros del equipo.	Demuestra interés en el trabajo del equipo, y está dispuesto a ayudar cuando es necesario.
Solicita ideas y opiniones que lo ayuden a hacer su trabajo.		
Applying		
Comparte ideas y opiniones que contribuyen para la toma de decisiones específicas.	Se muestra fuertemente comprometido con los resultados del equipo.	Comparte toda información relevante y útil.
Demuestra expectativas positivas con relación a los miembros del equipo.		
Expanding		
Elogia, públicamente, a los otros por sus realizaciones.	Reconoce y valoriza a aquellos que contribuyeron para obtener resultados colectivos.	Anima e invita a las personas a cooperar y a contribuir para los procesos.
Crea espíritu de equipo, actuando en el sentido de promover un clima amistoso y de cooperación. Promueve la buena reputación del grupo.	Mantiene a las personas informadas y actualizadas sobre el proceso del grupo, compartiendo las informaciones.	
Indicadores Negativos		
Presenta actitudes poco cooperativas en los trabajos en grupo.	Centraliza las informaciones y presenta dificultades para compartir ideas y opiniones	No reconoce la contribución de los miembros del grupo.
Adopta, con frecuencia, una postura individualista.		

ORIENTACIÓN PARA LA CALIDAD		
<i>Es la acción en el sentido de minimizar inseguridades en el ambiente, orientando y controlando los trabajos, en procura de mejorar la calidad de los procesos.</i>		
<u>Learning</u>		
Se asegura que las informaciones y toda comunicación en el trabajo sean consistentes, completas y actualizadas.	Organiza y estandariza su trabajo, clasificando las tareas y las informaciones e identificando los puntos débiles o la falta de datos.	Controla y organiza informaciones, tornándolas disponibles y fácilmente localizables cuando resulte necesario
Busca organización, claridad y estandarización en el trabajo.		
<u>Applying</u>		
Verifica la conformidad de la información o del servicio ejecutado, con los requisitos.	Desarrolla formas de control para organizar y obtener informaciones, además de aumentar el orden y mejorar la calidad de los datos.	Verifica su propio trabajo, en busca de la precisión o de la perfección
Proporciona soluciones para los problemas, buscando eliminar su causa y no solamente un arreglo inmediato		
<u>Expanding</u>		
Supervisa el trabajo de los otros con relación a la calidad y al cumplimiento de procedimientos y 5 S's, sean estos colegas, subordinados o proveedores.	Controla las informaciones y el progreso de los proyectos con relación a estándares y plazos.	Va más allá de los procedimientos normales para verificar la precisión de las informaciones y suposiciones; aclara la información imprecisa o cuestionable.
Verifica su propio trabajo y el del equipo, en busca de la precisión o perfección. Practica y estimula acciones de desarrollo de procesos de control.		
<u>Indicadores Negativos</u>		
Proporciona información inconsistente, incompleta o no actualizada.	Presenta, frecuentemente, dificultades para localizar documentos, datos e informaciones	Entrega su trabajo inmediatamente después de concluido, sin tener la preocupación de verificarlo y de corregir posibles errores
No demuestra interés, ni habilidad, para organizar datos e informaciones.	Enfoca solamente su actuación personal; no se preocupa con la calidad de las otras partes involucradas en el trabajo.	No le da importancia a la claridad de las informaciones, reglas, tareas y datos, actuando conforme su propio entendimiento, sin preocuparse por aclarar dudas.

VI.2 Competencias gerenciales

VISIÓN y DIRECCIÓN		
<i>Es la capacidad de definir claramente una visión y una dirección y de acompañar/controlar las acciones y los resultados.</i>		
Expanding		
Establece metas claras y consistentes en su área, para enfocar los esfuerzos.	Comunica claramente los objetivos y desafíos buscando el compromiso de las personas con los mismos.	Informa lo que se espera de cada persona para que los objetivos se cumplan.
Acompaña directamente el desempeño de las personas, adoptando acciones correctivas o reorientándolas cuando es necesario.	Controla y supervisa la calidad de los trabajos, para alcanzar los resultados, utilizando los conocimientos adquiridos	Actúa con eficiencia y eficacia cuando detecta bajos resultados o desempeños.
Guiding		
Define la visión actual y futura de su área, procurando enfocar esfuerzos.	Identifica y comunica las prioridades y los planes de acción para el equipo.	Comunica, de forma sencilla y clara, los objetivos y metas del área, buscando el compromiso del equipo.
Establece indicadores de desempeño para garantizar que se vaya cumpliendo con los objetivos y metas.	Supervisa y controla los procesos de trabajo, redireccionando y reorientando a las personas y acciones siempre que resulta necesario.	Crea sistemas de acompañamiento para garantizar el desempeño de las personas y de las áreas.
Shaping		
Define la visión y las estrategias organizativas, procurando enfocar esfuerzos.	Moviliza a los líderes para desarrollar en conjunto los planes organizativos.	Establece mecanismos de control para que los resultados y objetivos organizativos sean alcanzados dentro del plazo y con la calidad esperados
Mantiene fuerte claridad de propósito delante de dudas o de nuevas situaciones y redefine estrategias, si es necesario.		
Indicadores Negativos		
Muestra dificultad para comunicar metas de forma clara y objetiva.	Posterga decisiones o acciones para corregir problemas o desvíos constatados.	Demuestra dificultad para priorizar y crear planes de acción.
Demuestra fallos en el control y en el acompañamiento de los planes/objetivos.	Demuestra dificultad para tratar problemas de bajo desempeño que estén causando impacto para alcanzar los objetivos	

DESARROLLO DE SUBORDINADOS

Es la capacidad de estimular, promover y acompañar el desarrollo de las personas.

Expanding		
Apoya y promueve el desarrollo de las personas.	Orienta sobre cómo se debe hacer una tarea, dando soporte y ofreciendo sugerencias/entrenamientos específicos que puedan auxiliar.	Verifica constantemente si los otros entienden sus orientaciones.
Da <i>feedbacks</i> constructivos y específicos y apunta acciones para el desarrollo de los aspectos abordados.	Proporciona instrucciones para el equipo, auxiliándolos a alcanzar sus objetivos.	Cuando es necesario, da <i>feedbacks</i> negativos con relación a comportamientos específicos, expresando confianza en la capacidad del subordinado para desempeñarse mejor en el futuro.
“Guiding”		
Comparte con sus subordinados la dinámica del negocio y del mercado y sus impactos, así como difunde nuevas tecnologías en el sentido de estimular el compromiso y de facilitar el desempeño de los subordinados en la organización.	Crea oportunidades de desarrollo para sus subordinados.	Atribuye nuevas tareas a las personas y asume riesgos para posibilitar el desarrollo de las mismas.
Orienta y acompaña a las personas, dando <i>feedbacks</i> , asegurándose que ellas desarrollen sus habilidades y competencias.	Valoriza y reconoce al equipo/funcionario que presenta buen desempeño.	Proporciona <i>feedbacks</i> constantes con relación a soluciones e implementaciones de procesos y sistemas.
“Shaping”		
Se preocupa en crear y pasar a sus subordinados una visión estratégica y de futuro, valores y planes organizativos, insertando el desarrollo de los subordinados en un contexto más amplio.	Da a los subordinados toda la autoridad, autonomía y responsabilidad por la toma de decisiones y por la implementación de planes.	Reconoce, promueve, “recompensa” a los subordinados que presentaron un alto nivel de desarrollo y desempeño.
Crea constantemente oportunidades de entrenamiento y aprendizaje, teniendo en vista el desarrollo a largo plazo (<i>job assignments</i> , expatriaciones...).	Da oportunidad para que sus subordinados aprendan con sus errores en situaciones de riesgo.	
Indicadores Negativos		
Da <i>feedbacks</i> poco constructivos.	Coloca a las personas en situaciones críticas sin dar orientación ni soporte.	Presenta dificultad en identificar las necesidades de desarrollo de sus subordinados.
Crea pocas oportunidades para el desarrollo de las habilidades y de las competencias de sus subordinados.	Comparte pocas informaciones o conocimientos importantes para el desempeño y desarrollo de sus subordinados.	Ignora la necesidad de acompañamiento y orientación de los subordinados.
Raramente da indicaciones a los subordinados sobre sus comportamientos y necesidades de desarrollo.		

RACIOCÍNIO CONCEPTUAL y ESTRATÉGICO		
<i>Es la capacidad de demostrar una visión global y de largo plazo, relacionando factores internos y externos y sus impactos, en el contexto organizativo.</i>		
“Expanding”		
Aplica conceptos de forma práctica y objetiva para la identificación y solución de problemas.	Aplica o modifica adecuadamente conceptos o métodos a partir de sus experiencias.	Se mantiene actualizado con relación a las tendencias.
Es capaz de prever dificultades y prepara planes de contingencia.		
“Guiding”		
Aclara datos o situaciones complejas, traduciendo ideas en conceptos claros y comprensibles	Formula diferentes interpretaciones y aclaraciones para problemas y situaciones complejas	Entiende el contexto externo (tendencias económicas, políticas gubernamentales, legislación) y sus impactos sobre la organización.
Cuestiona y discute la lógica y los presupuestos de otras personas.		
Shaping		
Crea nuevos conceptos para explicar situaciones o resolver problemas complejos.	Evalúa riesgos de forma sistemática y establece directrices organizativas.	Identifica las relaciones estratégicas entre las diferentes unidades de negocios.
Anticipa y considera cuestiones de largo plazo, entendiendo cómo los problemas o las oportunidades podrán afectar a la empresa y a las personas.	Evalúa cómo las políticas, procesos y métodos actuales pueden ser afectados por tendencias o desarrollos futuros	Identifica oportunidades y posibilidades a partir de macro tendencias.
Indicadores Negativos		
Presenta poca visión global	No identifica cambios y tendencias del contexto externo.	Presenta dificultad para analizar el impacto de situaciones y cambios en el contexto de la organización.
Presenta dificultad para asimilar y aplicar conceptos y métodos más complejos.	Presenta dificultad para hacer analogías entre situaciones similares.	Construye hipótesis o presupuestos con base en datos incompletos o poco precisos.

ADMINISTRACIÓN DE EQUIPOS		
<i>Es la motivación para asumir el papel de líder de un equipo, promoviendo la sinergia dentro del grupo de forma de obtener alto desempeño del equipo.</i>		
<u>“Expanding”</u>		
Comparte conocimientos e informaciones con todos los miembros del equipo, explicando también los motivos que lo llevaron a determinada decisión.	Reconoce capacidades y competencias de su equipo les proporciona libertad de acción.	Establece objetivos claros y desafiantes, orientando al grupo en la dirección de los resultados.
Estimula la cooperación entre los miembros del equipo.	Esclarece los papeles y responsabilidades de los miembros del equipo.	
<u>Guiding</u>		
Garantiza la existencia de recursos e informaciones necesarias para el alto desempeño de su equipo.	Involucra a los miembros del equipo en torno de los objetivos para aumentar la productividad.	Valoriza la actuación de su equipo frente a la organización.
Se asegura que los miembros del equipo estén alineados con la misión, las metas y que los objetivos sean cumplidos.	Asume el liderazgo en situaciones críticas que puedan comprometer el desempeño del equipo.	Delega responsabilidades en los miembros del equipo, exigiendo desempeño y reconociendo los resultados.
<u>Shaping</u>		
Desarrolla y comunica la visión de forma clara y carismática, generando entusiasmo y compromiso con la misión, valores y las metas del grupo y de la organización.	Delega autoridad y responsabilidad en los subordinados, dando autonomía y requiriendo resultados.	Utiliza estrategias para envolver a los miembros del equipo en los procesos de decisión buscando alcanzar un alto nivel de desempeño
Demuestra confianza en los miembros del equipo, creando un sentimiento de compromiso y orgullo de pertenecer al grupo.	Lidera los procesos de cambio, concentrando los esfuerzos del equipo en este sentido.	Estimula a otros a delegar el poder y a exigir responsabilidades, reforzando este comportamiento por medio del reconocimiento.
<u>Indicadores Negativos</u>		
Centraliza tareas o responsabilidades no dando oportunidades de crecimiento a los miembros del equipo.	Ignora las capacidades y competencias de los miembros del equipo.	No establece metas ni objetivos claros para el equipo.
Demuestra dificultad en tratar cuestiones/conflictos individuales o interpersonales.	No involucra/estimula a los miembros del equipo en dirección al alcance de metas y objetivos.	No provee los recursos/instrucciones necesarios para el desarrollo del equipo.

VI.3 Competencias genéricas organizacionales

INICIATIVA		
<i>Es la capacidad de identificar y anticipar problemas o situaciones y actuar de manera preventiva y proactiva.</i>		
<u>Learning</u>		
Actúa prontamente en situaciones normales de trabajo, superando obstáculos para resolver problemas sencillos e inmediatos	Actúa, sin ser presionado, en el sentido de mantener al día su trabajo y responsabilidades.	Actúa para crear nuevas oportunidades en su ambiente de trabajo
Anticipa y procura prever eventos de corto plazo, actuando de forma proactiva.		
<u>Applying</u>		
Implementa soluciones necesarias sin esperar una dirección.	Delante de los problemas, actúa de forma decisiva y rápida.	Evalúa las consecuencias de sus decisiones, actuando y minimizando problemas potenciales de corto plazo.
Está siempre adelante de los acontecimientos, no deja pasar ocasiones de actuar, de intervenir.		
<u>Expanding</u>		
Busca conocimientos y asume responsabilidades que excedan sus funciones.	Elabora soluciones para problemas emergentes, antes de que se tornen realidad.	Orienta proactivamente a sus subordinados sobre oportunidades de mejoras.
Crea oportunidades iniciando nuevos proyectos en el área.		
<u>Guiding</u>		
Actúa para crear oportunidades de desarrollo del negocio o minimizar problemas complejos, dedicando un esfuerzo adicional al análisis y a la propuesta de planes.	Estimula a su equipo a buscar soluciones y construir procesos diferenciados obteniendo el compromiso del mismo.	Anticipa posibles riesgos para la empresa y actúa en el sentido de prevenir crisis futuras.
Asume y administra los riesgos para alcanzar los resultados.		
<u>Shaping</u>		
Toma decisiones difíciles, que son necesarias y que afectan la estructura organizativa.	Conduce de forma objetiva y asertiva las situaciones de crisis y de gran riesgo, definiendo directrices claras que contribuyen para la solución.	Anticipa situaciones de largo plazo y actúa criando oportunidades y evitando problemas.
<u>Indicadores Negativos</u>		
Posterga decisiones y encuentra pretextos para no actuar.	Evita dedicar esfuerzos adicionales para la solución de problemas o la creación de oportunidades.	Presenta, sistemáticamente, atrasos en los trabajos, causados por la falta de acción.
Presenta poca agilidad en sus decisiones, perdiendo el momento ideal para actuar.	Está siempre efectuando retrabajos.	

INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD		
<i>Es la capacidad de desarrollar soluciones creativas y abordajes innovadores y realistas para la solución de problemas o para la mejora continua de productos y procesos organizativos.</i>		
Learning		
Demuestra creatividad, identificando nuevas formas de ver las situaciones existentes.	Busca hacer cosas nuevas para perfeccionar su desempeño en la función.	Apoya acciones innovadoras propuestas por los colegas o por los jefes.
Applying		
Identifica nuevas alternativas y posibilidades, además de los datos e informaciones disponibles.	Tiene ideas innovadoras, presentando propuestas de soluciones variadas para los problemas o las situaciones.	Implementa nuevas acciones en su área de actuación para perfeccionar su desempeño y provocar mejoras.
Expanding		
Presenta soluciones inesperadas, a través del análisis de la situación bajo diferentes puntos de vista.	Innova en su área, de forma consistente, buscando la mejora continua de los procesos y servicios bajo su responsabilidad.	Presenta propuestas de soluciones variadas y diferenciadas para problemas o situaciones y desafía a otros a hacer lo mismo.
Guiding		
Desarrolla soluciones e ideas que mejoran los sistemas y procesos de su área o unidad de negocio.	Aplica conocimientos técnicos y de negocios y encuentra nuevas formas de enfrentar los problemas más difíciles.	Establece nuevos estándares de calidad (<i>benchmark</i>), a través de acciones originales que afectan la empresa y el mercado como un todo.
Cuestiona los abordajes convencionales y establece nuevas metodologías en busca de mejoras en su unidad de negocios		
Shaping		
Presenta nuevas ideas para el negocio teniendo en vista la dirección futura de la organización.	Crea ideas para remodelar e impulsar el negocio y aumentar el desempeño a largo plazo.	Propone soluciones innovadoras para problemas críticos y de gran impacto para la organización
Indicadores Negativos		
Se limita a hacer las cosas siempre de la misma manera.	Adopta una postura reactiva y resistente con relación a las innovaciones propuestas.	No reconoce que las mejoras son posibles y necesarias.
Demuestra dificultad para crear y pensar de manera innovadora.		

ORIENTACIÓN PARA CAMBIOS		
<i>Es la capacidad de adaptarse a las diferentes situaciones, demostrándose abierto y con disposición para implementar cambios efectivamente.</i>		
<u>Learning</u>		
Demuéstrase abierto para apreciar y oír diferentes puntos de vista y opiniones diferentes de las suyas.	Adapta sus acciones contribuyendo para alcanzar los objetivos del área.	Aplica las reglas con flexibilidad, manteniendo la esencia y los principios de las mismas.
<u>Applying</u>		
Identifica las necesidades de cambios en su función, actuando efectivamente para que esos cambios sean considerados y adoptados.	Aplica las reglas con flexibilidad, considerando que pueden surgir obstáculos e imprevistos y los encara con respuestas objetivas y flexibles, retiradas de experiencias pasadas.	Adapta su posición o comportamiento para ajustarse a otras posiciones o nuevas situaciones.
Reconoce la validez de los puntos de vista diferentes del suyo	Se maneja bien con los cambios de objetivos o las prioridades de los proyectos.	
<u>Expanding</u>		
Elimina actividades o procesos que sean inútiles, poco eficientes o poco productivos.	Aplica las reglas, manteniendo la esencia y los principios de las mismas. Valoriza ese comportamiento dentro del equipo.	Revisa continuamente la forma como se realizan los procesos para aumentar la eficiencia del área.
Altera y ajusta sus estrategias, objetivos y proyectos en función de las situaciones.	Estimula la flexibilidad, armonizando intereses diversos y proponiendo soluciones.	Perfecciona constantemente los sistemas y procesos de manera de garantizar la satisfacción de los clientes.
<u>Guiding</u>		
Identifica las necesidades de cambios organizativos de medio plazo en respuesta a una situación, realizándolas o garantizando que sean efectivamente realizadas.	Expresa las necesidades de cambio del negocio estableciendo objetivos claros, para garantizar y acompañar la implementación de los mismos.	Asume riesgos continuamente, experimentando las posibilidades de mejoras y estimulando a los otros a hacer lo mismo.
Estimula a los otros a procurar iniciativas de cambio.		
<u>Shaping</u>		
Realiza adaptaciones grandes y de largo plazo en la organización, en respuesta a las demandas de una situación.	Desafía la manera como se realizan las cosas, colocándose de manera firme para defender los cambios.	Define la visión y las estrategias necesarias para que los cambios organizativos sean implementados.
Se maneja eficazmente con las inseguridades	Reconsidera constantemente la dirección y	

y ambigüedades, identificando posibilidades de cambios organizativos.	los planes del negocio, así como la adecuación de las políticas internas, en respuesta a una situación o variable nueva.	
Indicadores Negativos		
Actúa de manera variable de acuerdo con su opinión, sus intereses y sus reglas, con poca flexibilidad	Reacciona negativamente cuando se presenta la necesidad de cambiar o de alterar procedimientos, procesos y actividades.	Demuestra dificultad para adaptarse a diferentes situaciones o cambios.
Demuestra dificultad en aceptar diferentes puntos de vista.		
ORIENTACIÓN PARA RESULTADOS		
<i>Es la capacidad de superar los estándares existentes, superando obstáculos y buscando mejoras en los procesos y resultados, estableciendo de esta forma nuevas referencias.</i>		
Learning		
Busca hacer el trabajo bien hecho o de manera correcta, conforme lo esperado.	Persiste en solucionar problemas, a pesar de los obstáculos, solicitando ayuda cuando resulta necesario.	Expresa frustración delante de la pérdida de tiempo o de la ineficiencia.
Desarrolla sus trabajos con la atención dirigida hacia la calidad de los resultados.		
Applying		
Busca superar y perfeccionar los resultados obtenidos en su área de actuación.	Verifica sus propios resultados, comparándolos con estándares externos, corrigiendo acciones y procedimientos cuando es necesario.	Busca constantemente oportunidades de reducción de costos, sin comprometer la calidad del trabajo.
Crea sus propias medidas de excelencia para la obtención de resultados.		
Expanding		
Establece medidas y trabaja para alcanzar metas desafiantes.	Propicia condiciones para que las personas de su área puedan alcanzar los mejores resultados.	Realiza cambios específicos en sus métodos de trabajo para mejorar los resultados (hace lo suyo mejor, más rápido, a menor costo)
Encara los obstáculos/cambios de un proyecto como un desafío más, dedicándole su energía para superarlos	Acompaña los proyectos de forma continua y cuidadosa, evaluando los resultados de cada etapa.	No desiste delante de situaciones difíciles, manteniendo su persistencia en la búsqueda de resultados.

<u>Guiding</u>		
Promueve la eficiencia del grupo de trabajo, aumentando el desempeño del mismo.	Trabaja para crear sistemas más eficientes, que le agregan más valor a los resultados.	Crea medidas de excelencia (eficiencia, calidad, costo), para sí y para su equipo.
Enfoca su atención en actividades que agreguen más valor al negocio y sus clientes.	Aumenta su desempeño realizando cosas únicas y especiales que sean nuevas para la unidad de negocios en que está incluido.	Demuestra gran persistencia delante de situaciones difíciles o inclusive críticas, enfocando la mejora continua de los resultados.
Elabora estrategias para su negocio enfocando criterios de eficiencia.		
<u>Shaping</u>		
Mantiene su energía y persistencia en situaciones de inseguridad y riesgo o, inclusive, bajo estrés continuo.	Toma decisiones, establece prioridades o elige objetivos considerando la ganancia potencial, el retorno de la inversión o la relación costo-beneficio.	Garantiza que se lleve en consideración el impacto de los costos en todas las decisiones organizativas.
Equilibra resultados de corto plazo con objetivos de largo plazo.	Invierte recursos y tiempo significativos para establecer acciones que maximicen los resultados y minimicen los riesgos correspondientes.	Retira posibles obstáculos que puedan comprometer resultados críticos para el negocio.
<u>Indicadores Negativos</u>		
Trabaja sin enfocar la calidad del resultado.	Explica generalmente sus fracasos con causas externas.	Acepta los resultados insuficientes de los otros.
Presenta dificultad para establecer prioridades y metas de acuerdo con los recursos existentes y los resultados esperados.	Tiene dificultad para trabajar con colaboradores exigentes que proponen cambios y mejoras constantes.	Se desanima delante de un obstáculo o posibles cambios a lo largo de un trabajo/proyecto.
No corre riesgos delante de situaciones de inseguridad		

PRÁCTICA DE LOS VALORES ORGANIZATIVOS

Es la acción de comunicarse y actuar de acuerdo con los valores y políticas de G. A. Petrolera, de forma íntegra y coherente.

Learning

Conoce los valores G. A. Petrolera – Integridad, Clientes, Personas, Calidad y Excelencia, Medio Ambiente, Salud y Seguridad, Responsabilidad y Rentabilidad - y actúa de acuerdo con los mismos.	Comparte sus ideas de forma constructiva.	Actúa de acuerdo con valores y políticas organizativas siendo confiable y honesto en sus relaciones.
Conoce y aplica los principios básicos de ABS		

Applying

Actúa de acuerdo con los valores y políticas corporativas y proyecta los mismos para el ambiente de trabajo.	Defiende los valores y políticas cuando estos son cuestionados y violados.	Implementa soluciones de acuerdo con los principios del ABS
--	--	---

Expanding

Comparte y difunde los valores y políticas de G. A. Petrolera para el equipo de trabajo.	Considera los valores y políticas de G. A. Petrolera cuando elabora los procesos de decisión cotidianos.	Administra situaciones en las cuales los valores y políticas son descuidados y procura soluciones.
Establece sólidas relaciones con los clientes con base en los principios y valores del negocio.	Conoce e implementa soluciones de acuerdo con los principios de ABS, estimulando las ideas y sugerencias de mejora.	

Guiding

Preserva los valores y políticas de la empresa	Mantiene coherencia entre la teoría y la	Demuestra confianza en sus relaciones y
--	--	---

interviniendo cuando los mismos son puestos en riesgo.	práctica, mismo en situaciones y decisiones difíciles, para dar sustento a los valores y políticas organizativas.	garantiza que los valores G. A. Petrolera estén presentes en los sistemas y procesos organizativos
Es abierto y honesto en todos sus acuerdos, cultivando una fuerte relación con clientes internos y externos.	Asegura la implantación del ABS en los procesos de trabajo, garantizando la capacitación y el compromiso del equipo a largo plazo	
Shaping		
Percibe y corrige acciones de otras personas que se oponen a los valores e intereses de la Organización.	Conduce y determina la cultura organizativa con base en los valores G. A. Petrolera.	Utiliza el concepto ABS en la implantación de cambios organizativos, con rapidez y sentido de urgencia.
Cultiva una relación de alto nivel con los clientes, conduciendo los procesos con base en los valores y políticas de la Organización	Establece la dirección y desarrolla las políticas internas utilizando como referencia los valores organizativos	
Indicadores Negativos		
Demuestra incoherencia entre la teoría y la práctica.	Hiere los valores y las políticas de G. A. Petrolera cuando están en juego intereses personales	Bajo presión ignora los valores o la ética de la empresa.
Construye relaciones con los clientes internos y externos, sobre bases poco sólidas (falta de honestidad, calidad, coherencia).	Demuestra poca preocupación por seguir o compartir los valores y políticas de G. A. Petrolera.	

RELACIONAMIENTO INTERPERSONAL

Es la habilidad de construir y mantener un conjunto de relaciones que contribuyan para la realización de los planes y objetivos de la organización

Learning

Es solidario y demuestra disposición para oír a las otras personas.	Busca el apoyo de otras personas en la realización de su trabajo.	Antes de exponer su punto de vista, procura ver las cosas desde la perspectiva del otro.
Establece buenas relaciones profesionales con otras personas.		

Applying

Cultiva buenas relaciones profesionales que lo auxilian en la realización de los objetivos del área.	Actúa buscando la cooperación de otras personas a través de la presentación de datos, ejemplos o experiencias	Considera los intereses/conocimientos de los otros al buscar apoyo y asociaciones para alcanzar los objetivos del área.
Actúa para establecer vínculos de confianza, promoviendo una mejor disposición para exponer sus ideas.		

Expanding

Cultiva relaciones formales e informales buscando construir una red de relaciones que pueda contribuir, en el momento y en el futuro, con los resultados.	Prepara cuidadosamente datos, informaciones relevantes, y diferentes argumentos para exponer sus ideas e influir en una discusión	Busca hacer que las personas se sientan responsables por las ideas o los planes del área.
Entiende los intereses y las necesidades del otro y actúa proponiendo soluciones que fortalezcan el nivel de las relaciones	Demuestra habilidad para adaptar su presentación o su exposición de manera de mantener el interés de las personas.	

Guiding

Identifica los medios de adaptar su exposición a las expectativas de las personas.	Se preocupa con el efecto que sus acciones y palabras tendrán sobre la imagen de la organización	Busca asociaciones que le permitan obtener una mayor base de apoyo para sus acciones y decisiones.
--	--	--

Se relaciona de forma positiva con las áreas similares, obteniendo apoyo y compromiso para la realización de sus objetivos		
<u>Shaping</u>		
Mantiene sólidas relaciones con colegas, clientes y accionistas que auxilian en la expansión del negocio.	Crea estrategias adaptando su discurso y anticipando la reacción de las personas, de forma de mantener el nivel de interés de las mismas	Busca consolidar fuertes alianzas que contribuyan con sus iniciativas.
Utiliza terceros o especialistas para perfeccionar sus ideas y alcanzar los resultados organizativos.	Posee fuerte percepción de las diferentes culturas adaptando su estilo para obtener compromisos.	Cultiva su red de relaciones, internamente (a través de diferentes áreas de negocio) y externamente (con clientes y accionistas), agregándole valor estratégico a la organización.
<u>Indicadores Negativos</u>		
Presenta dificultad para motivar a las personas con sus ideas.	Presenta poca disposición para construir una red de relaciones.	Difícilmente aprecia la contribución y el punto de vista de otras personas.
Busca imponer sus ideas u opiniones.	Demuestra poca solidaridad en la relación con otras personas.	

CAPITULO VII

CONCLUSIONES

1. Toda organización debe tener un plan estratégico, sea esta pública o privada, con o sin ánimo de lucro, sea grande o pequeña, tenga alta rentabilidad o pérdidas.
2. Tener un plan estratégico permite a la organización desarrollar un concepto de negocio, definir objetivos estratégicos, modelar la estrategia, ejecutar la estrategia y evaluar el desempeño.
3. El objetivo final de un plan estratégico es alinear el comportamiento de los miembros de la organización con sus objetivos.
4. El “Balanced Scorecard” es una metodología recomendable para desarrollar planes estratégicos, este modelo de gestión traduce la estrategia en objetivos relacionados, estos son medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización.
5. El éxito de la organización de basa en las competencias del personal responsable de implementar la estrategia. Es indispensable que la organización defina claramente los criterios de éxito de su personal, los que estarán alineados con la visión, misión, valores de la organización y serán definidos por las competencias generales organizacionales, las competencias gerenciales, las competencias no gerenciales.
6. La estructura organizacional debe ser diseñada para la consecución de los objetivos estratégicos, para estandarizar la forma de realizar los procesos será indispensable la definición de las políticas, procedimientos.
7. El planeamiento estratégico se inicia con la definición de la situación actual, para lo cual será indispensable utilizar las herramientas adecuada de diagnóstico. Luego se define los objetivos estratégicos (teniendo en cuenta un análisis de grupos de interés). Se definen los indicadores de desempeño (KPI), se determinan los responsables de implementación de las acciones estratégicas, los recursos que demandarán la implementación y las fechas en que se conseguirán los resultados.
8. Es indispensable que todas las empresas del sector petrolero desarrollen un plan estratégico.

CAPITULO VIII

RECOMENDACIONES

1. Los profesionales que egresan de las carreras de ingeniería de Petróleo e Ingeniería Petroquímica debe de desarrollar un curso de planeamiento estratégico, que incluya el tema Balance Scorecard, así como análisis de costos. Esto les permitirá emprender sus funciones con mayor proyección y orden. Dado que la primera acción que debe de realizar un supervisor en su puesto trabajo es el planeamiento.
3. Es muy importante que la Facultad de Ingeniería de Petróleo, Gas Natural y Petroquímica defina las competencias claves de éxito de un profesional que egresa. El desarrollo de estas competencias les permitirá que enfrenten con éxito los diferentes retos profesionales que les tocará asumir. Compartir buenas prácticas con universidades y empresas privadas puede acelerar este proceso.
4. Es recomendable impulsar la difusión de vision, misión y valores de la Universidad Nacional de Ingeniería, así como de la Facultad de Ingeniería de Petróleo, Gas Natural y Petroquímica, de esta forma el sentido de propósito de nuestra institución será conocido por profesores, personal administrativo, estudiantes, egresados, empresas y colectividad.
5. La Facultad de Ingeniería de Petróleo, Gas Natural y Petroquímica podría impulsar que las empresas del sector hidrocarburos compartan sus planes estratégicos. Si no tienen PE será una buena oportunidad para brindarles apoyo en su desarrollo.

BIBLIOGRAFIA

- HELLRIEGEL D. y SLOCUM. (2003) Administración. México: Internacional Thomson Editores.
- Notas del curso de Planeamiento Estratégico, Prof. Fernando D'Alessio Ipinza, CENTRUM Católica, 2005.
- *Robert Kaplan y David Norton; Mapas Estratégicos.* Editorial Gestión 2000.
- *Robert Kaplan y David Norton; Cuadro de Mando Integral.* Editorial Gestión 2000.
- *Horvath & Partners; Dominar el Cuadro de Mando Integral,* Horvath & Partners. Editorial Gestión 2000.
- *Paul R. Niven; "Balanced Scorecard",* paso a paso. Editorial Gestión 2000.
- *Juan Carlos Pacheco/Widberto Castañeda,* Indicadores integrales de gestión. Mc Graw Hill.
- Como medir el rendimiento de la empresa. Una publicación de Harvard Business Review.
- *Nils-Goran Olve, Jan Roy y Magnus Wetter.* Implantando y gestionando el Cuadro de Mando Integral. Gestión 2000.
- *Kaplan, Robert S., Norton, David P. The "Balanced Scorecard": Measures That Drive Performance.* Boston, Harvard Business School Press, 1992.
- *Kaplan, Robert S., Norton, David P. Using the "Balanced Scorecard" as a Strategic Management System.* Boston, Harvard Business School Press, 1996.
- *Kaplan, Robert S., Norton, David P. Having Trouble with Your Strategy? Then Map It.* Boston, Harvard Business School Press, 2000.

Enlaces recomendados

www.bsccol.com Página de la organización Balanced Collaborative, con información completa sobre el "Balanced Scorecard". Es la página oficial de los Dres. Kaplan y Norton.

www.balancedscorecard.org Página muy ordenada y didáctica sobre los conceptos y aplicaciones del "Balanced Scorecard". Contiene archivos para descargar sobre el BSC en el sector Público.

<http://cuadrodemandando.unizar.es/inicio2.html> Página en español del Alfonso Lopez Viñegla. Contiene experiencias de implementaciones de Cuadro de Mando y permite intercambio de conocimientos