

**IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LA
SUPERINTENDENCIA DE OPERACIONES DEL RÍO, EN LA GERENCIA
REGIONAL DEL MAGDALENA MEDIO, GRM, DE ECOPETROL S.A.**

YOLANDA AMOROCHO GUALDRÓN

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA**

2005

**IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LA
SUPERINTENDENCIA DE OPERACIONES DEL RÍO, EN LA GERENCIA
REGIONAL DEL MAGDALENA MEDIO, GRM, DE ECOPETROL S.A.**

YOLANDA AMOROCHO GUALDRÓN

**Tesis de grado para optar al título de
Ingeniera Industrial
Modalidad práctica empresarial en gran empresa.**

Director

PIEDAD ARENAS DIAZ

Ingeniera Industrial.

Codirector

JUAN FERNANDO ARDILA CORREA

Ingeniero de Petróleos.

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA**

2005

RESUMEN

TITULO: IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LA SUPERINTENDENCIA DE OPERACIONES DEL RÍO, EN LA GERENCIA REGIONAL DEL MAGDALENA MEDIO, GRM, DE ECOPETROL S.A.*

AUTOR: YOLANDA AMOROCHO GUALDRÓN**

PALABRAS CLAVE: Control, Gestión de Desempeño Organizacional, Indicadores de Gestión, Planta de Personal.

DESCRIPCIÓN:

En este proyecto se presenta la forma en que en la Superintendencia de Operaciones del Río perteneciente a la Gerencia Regional del Magdalena Medio de ECOPETROL S.A. se inicia la implementación de un programa específico para mejorar el desempeño de los colaboradores, soportado en el sistema corporativo de Gestión Integral de Personal, GIP, que permite la estandarización y formalización de la información en todo el proceso, mediante la propuesta e implementación de una metodología donde desde una perspectiva global se construyen las bases mediante las cuales se puede comprender la función de gestión de personas según el contexto organizativo y se diseñan y establecen los indicadores de gestión necesarios para medir los resultados correspondientes a los objetivos del período.

Se elaboró como herramienta adicional un sistema de base de datos para el manejo de la información correspondiente a la planta de personal con la correspondiente ubicación espacial de cada funcionario dentro de cada área de la organización que posibilitará la agilización, simplicidad y claridad del proceso de asignación de objetivos de desempeño.

El programa implementado comprende desde la capacitación del personal directivo en aspectos generales de la gestión de desempeño y el módulo de desempeño de la herramienta GIP, la organización y difusión de información de la planta de personal de la Superintendencia según la nueva estructura organizacional de ECOPETROL S.A., hasta las etapas de planeación, seguimiento y evaluación del desempeño del personal, soportados en la herramienta corporativa GIP.

* Tesis de Grado Modalidad de Práctica empresarial en gran empresa.

** Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Universidad Industrial de Santander. Director Ing. Piedad Arenas Díaz.

SUMMARY

TITLE: IMPLEMENTATION OF THE PROCESS OF ADMINISTRATION OF THE ACTING FOR THE SUPERINTENDENCE OF OPERATIONS OF THE RIVER, IN THE REGIONAL MANAGEMENT OF THE MAGDALENA MEDIO, GRM, OF ECOPETROL CORP.*

AUTHOR: YOLANDA AMOROCHO GUALDRÓN**

KEY WORDS: Control, Administration of Organizational Acting, Management Indicators, Personnel.

DESCRIPTION:

In this project is presented the form in that in the Superintendence of Operations of the River belonging to the Regional Management of the Magdalena Medio of ECOPETROL CORP. it starts with the implementation of a specific program to improve the acting of the collaborators, supported in the corporative system of Integral management of Personnel, GIP that allows the standardization and formalization of the information in the whole process, by means of the proposal and implementation of a methodology where from a global perspective the bases are built and it can be understood the function of the personnel management according to the organizational context. In addition, it was designed and established the necessary administrative indicators to measure the results corresponding to the objectives of the period.

It was elaborated, as a additional tool, a database system for the handling of the information corresponding to the personnel with the right special location of each one worker inside each area of the organization, that will make possible the improvement, simplicity and clarity of the process of assignment of acting objectives.

The implemented program comprise from the training of directive personnel in general aspects of the acting and management and the acting modulate of the GIP tool, the organization and diffusion of information of the personnel of the Superintendence according to the new organizational structure of ECOPETROL, CORP., until the planeation stages, following and evaluation of the personnel's acting, supported in the corporate tool GIP.

* Grade Thesis, modality of managerial practice in great company.

** Faculty of physical Mechanical, School of Industrial and Managerial Studies, University Industrial of Santander, Advisor, ing. Piedad Arenas Díaz.

AGRADECIMIENTOS

La autora expresa sus agradecimientos a la Ingeniera Industrial Piedad Arenas Díaz docente y directora de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales y a la vez directora de ésta tesis por su valiosa orientación y colaboración.

Al ingeniero de petróleos Juan Fernando Ardila Correa, Superintendente de Operaciones del Río y codirector de este trabajo por las orientaciones brindadas y el apoyo e interés para la realización de esta práctica.

A todos y cada uno de los funcionarios de la Superintendencia de Operaciones del Río por su colaboración, participación y aportes en cada una de las actividades programadas; y entre estos a: las ingenieras Industriales Gina Saenz y Liliana María Cortés, al ingeniero electromecánico Alfonso Quintero coordinador de mantenimiento Casabe.

Al Ingeniero de sistemas Jose Luis Silva, a la Licenciada María Victoria Salazar Blanco líder de Servicios al Personal de la Regional Magdalena Medio, a la Economista Martha Prada Pérez representante de Gestión de Personal de la Regional Magdalena Medio.

A mis profesores, amigos, compañeros y familiares por formar parte de este proceso y contribuir con mi formación integral.

*A Dios por darme todo, entre ello la vida y las
oportunidades para alcanzar mis sueños.*

*A mi madre Oliva Gualdrón por su amor,
Sacrificio y entrega, por guiarme
en el aprovechamiento de estas oportunidades,
por visualizarme siempre como alguien en la vida.*

*A mi padre Efraín Amorocho por su amor,
Dedicación, por enseñarme a ser fuerte,
y por su honestidad.*

*A mis hermanas Patricia y Nancy
por ser mis cómplices, amigas
y por procurar siempre mi bienestar.*

*A Arnold Rafael Romero
por llenar mi vida
de felicidad con su presencia,
por luchar conmigo, por su entrega y compañía.*

*A todas las personas que de una u otra forma
han contribuido en mi formación integral
a través de mi historia y que a lo largo de los años
me han colaborado y me han visto crecer.*

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	<u>1</u>
1. ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO.....	3
1.1 TITULO.....	3
1.2 OBJETIVO GENERAL	3
1.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS	3
1.4 JUSTIFICACION	4
1.5 ALCANCES Y LIMITACIONES.....	4
2. GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....	6
2.1 RESEÑA HISTORICA DE ECOPETROL S.A.....	6
2.2 MISIÓN DE ECOPETROL S.A.	8
2.3 VISIÓN DE ECOPETROL S.A.....	8
2.4 FUNCIONES DE ECOPETROL S.A.....	8
2.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE ECOPETROL S.A.....	10
2.6 LA VICEPRESIDENCIA DE PRODUCCIÓN.....	11
2.7 LA GERENCIA REGIONAL DEL MAGDALENA MEDIO.....	12
<i>2.7.1 MISIÓN DE LA GERENCIA REGIONAL DEL MAGDALENA MEDIO (GRM)...</i>	<i>12</i>
<i>2.7.2 VISIÓN DE LA GERENCIA REGIONAL DEL MAGDALENA MEDIO (GRM)...</i>	<i>12</i>
2.8 SUPERINTENDENCIA DE OPERACIONES DEL RIO (SAR):.....	13
<i>2.8.1 MISIÓN DE LA SUPERINTENDENCIA DE OPERACIONES DEL RÍO (SAR)..</i>	<i>14</i>
<i>2.8.2 VISIÓN DE LA SUPERINTENDENCIA DE OPERACIONES DEL RÍO.....</i>	<i>14</i>
<i>2.8.3 VALORES DE LA SUPERINTENDENCIA DEL RÍO.....</i>	<i>14</i>
<i>2.8.4 PRINCIPIOS EMPRESARIALES DE LA SUPERINTENDENCIA DEL RÍO.....</i>	<i>15</i>
<i>2.8.5 GESTIÓN DE LA SUPERINTENDENCIA DEL RÍO.....</i>	<i>15</i>
2.9 DIRECCIÓN DE DESARROLLO (DDS).....	17
<i>2.9.1 PRODUCTOS.....</i>	<i>17</i>
<i>2.9.2 DESARROLLO DE PERSONAL.....</i>	<i>17</i>

2.9.3	GESTIÓN DEL DESEMPEÑO.....	18
2.9.4	COMUNICACIONES ORGANIZACIONALES.....	18
2.9.5	CAMPAÑAS.....	18
2.9.6	DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	18
2.9.7	POLÍTICAS DDS.....	19
2.9.8	NORMATIVIDAD ECP.....	19
2.9.9	CULTURA CORPORATIVA.....	19
2.9.10	INDUCCIÓN.....	19
3.	MARCO TEORICO.....	20
3.1	CONTROL DE GESTIÓN	20
3.1.1	EVOLUCIÓN HISTÓRICA.....	20
3.1.2	ESTADO DEL ARTE.....	21
3.1.2.1	Objetivos del Control de Gestión	23
3.1.2.2	Funciones del Control de Gestión.....	23
3.1.2.3	Atributos del Control de Gestión.....	23
3.1.3	METODOLOGÍA.....	24
3.2	SISTEMA DE INDICADORES	28
3.2.1	CONCEPTO DE MEDICION.....	28
3.2.2	INDICADORES.....	29
3.2.2.1	Atributos de los indicadores.....	30
3.2.2.2	Patrones para la especificación de indicadores.....	31
3.2.2.3	Ventajas de los indicadores de gestión.....	33
3.3	GESTION DEL DESEMPEÑO	34
3.3.1	ESTADO DEL ARTE.....	35
3.3.1.1	Finalidades de la Administración del Desempeño.....	36
3.3.2	METODOLOGÍA DE LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO.....	36
3.4	GESTION POR COMPETENCIAS.....	37
3.4.1	METODOLOGÍA.....	38
3.5	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	41
3.5.1	VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	42
3.5.2	PREPARACIÓN DE LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO.....	43
3.5.2.1	Características de los sistemas de evaluación.....	43

3.5.2.2 Elementos comunes a los enfoques de evaluación de desempeño.	43
3.5.3 MÉTODOS DE EVALUACIÓN BASADOS EN EL DESEMPEÑO DURANTE EL PASADO.....	44
3.5.4 MÉTODOS DE EVALUACIÓN BASADOS EN EL DESEMPEÑO A FUTURO..	51
3.5.5 IMPLICACIONES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN.....	53
3.5.6 CAPACITACIÓN DE LOS EVALUADORES.....	54
3.5.7 ENTREVISTAS DE EVALUACIÓN.....	54
3.6 ADMINISTRACION POR OBJETIVOS (APO)	55
3.6.1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA.....	55
3.6.2 METODOLOGÍA DE APLICACIÓN.....	57
4. DESARROLLO METODOLOGICO DEL PROYECTO	59
4.1 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL	59
4.1.1 GESTIÓN DE DESEMPEÑO.....	61
4.1.2 ESTADO ACTUAL DE LA IMPLANTACIÓN DEL GIP, EN LA SUPERINTENDENCIA DEL RÍO.....	62
4.2 DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL	62
4.3 ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN LA SAR	63
4.4 DEFINICIÓN DE ACCIONES NECESARIAS	64
4.5 IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES NECESARIAS	65
4.5.1 DEFINICIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO.....	65
4.5.2 INSTRUCCIONES AL ESTUDIANTE FACILITADOR SOBRE ASPECTOS GENERALES DE LA GESTIÓN DE DESEMPEÑO EN LA EMPRESA.....	65
4.5.2.1 Herramienta Corporativa GIP	65
4.5.3 DEFINIR LOS REQUERIMIENTOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN.....	66
4.5.4 RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN.....	66
4.5.5 ORGANIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA PLANTA DE PERSONAL.....	66
4.5.6 PROGRAMA DE TRABAJO.....	67
4.5.6.1 Capacitación del personal directivo de la SAR	67
4.5.6.1.1 Mecanismos de divulgación	67
4.5.6.1.2 Actividades de capacitación	68

4.5.6.1.3 Alcance	68
4.5.6.2 Gestión de Desempeño del Personal	68
4.5.6.3 Desarrollo de Indicadores	69
4.5.6.4 Validación de la Información	69
4.5.6.5 Introducción de la Información en el GIP	69
4.5.6.6 Seguimiento	69
4.5.6.7 Retroalimentación	70
5. PLANTA DE PERSONAL DE LA SUPERINTENDENCIA DEL RIO	71
5.1 ASPECTOS GENERALES	71
5.1.1 PERSONAL PERMANENTE	71
5.1.2 PERSONAL TEMPORAL	71
5.1.3 PERSONAL PRACTICANTE	72
5.2 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA PLANTA DE PERSONAL DE LA SUPERINTENDENCIA DEL RÍO	72
5.3 DIAGNOSTICO	74
5.4 PERSONAGRAMA DE LA SUPERINTENDENCIA	75
5.4.1 ORGANIZACIÓN FUNCIONAL Y ESTRUCTURAL DE LA PLANTA DE PERSONAL	75
5.4.1.1 Superintendencia de Operaciones	76
5.4.1.1.1 Departamento de Producción	78
5.4.1.1.1 Soporte Técnico: Ingeniería de Petróleos	80
5.4.1.1.2 Coordinaciones de Producción Casabe (PPR-1) y Coordinación de Producción Cantagallo (PPR-2)	80
5.4.1.1.2.1 Área de Control de Producción	81
5.4.1.1.2.2 Área de Control de Inyección	83
5.4.1.1.2.3 Área de Facilidades y Plantas	83
5.4.1.1.3 Coordinación Mantenimiento de Subsuelo (PPR-3)	85
5.4.1.2 Departamento de Mantenimiento del Río (PMR)	87
5.4.1.2.1 Soporte Técnico: Ingeniería de Mantenimiento	89
5.4.1.2.2 Coordinaciones de Mantenimiento Casabe y Cantagallo	92
5.4.1.2.2.1 Áreas Eléctrica y Mecánica	94
5.4.1.3 Unidad de Proyectos SAR	94

5.4.2	CONTENIDO DEL PERSONAGRAMA.....	95
5.4.3	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	97
5.4.4	CONSTRUCCIÓN DEL PERSONAGRAMA.....	97
5.4.5	ENTREGA DEL PERSONAGRAMA.....	99
5.5	RUTA DE DESPLIEGUE DE OBJETIVOS DE LA SAR.....	100
5.6	BASE DE DATOS DE INFORMACION DE LA PLANTA DE PERSONAL	101
5.6.1	ESPECIFICACIONES TÉCNICAS.....	102
5.6.2	GENERALIDADES.....	102
5.6.3	MÓDULO CONSULTA.....	102
5.6.3.1	Informe de personal por coordinación.....	103
5.6.3.2	Informe de Personal por Área ó Sección.....	103
5.6.3.3	Informe de Personal Plan Cumplido.....	104
5.6.4	FUENTES DE INFORMACION.....	105
5.6.4.1	Frecuencia.....	105
5.6.5	REQUERIMIENTOS DE INFORMACIÓN.....	105
5.6.6	USUARIO.....	107
5.6.7	MANUAL DEL USUARIO PARA LA BASE DE DATOS DE INFORMACIÓN DE LA PLANTA DE PERSONAL.....	107
6.	GESTIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL EN LA SUPERINTENDENCIA DE OPERACIONES DEL RIO.....	108
6.1	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE ECOPETROL S.A.	110
6.2	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA GERENCIA REGIONAL MAGDALENA MEDIO.....	112
6.2.1	ESTRATEGIAS.....	113
6.2.2	PRIORIDADES ESTRATÉGICAS.....	114
6.2.2.1	Estrategia a Corto, Mediano y Largo Plazo.....	114
6.2.2.2	Cambios estratégicos internos.....	115
6.3	MAPA ESTRATEGICO DE LA SUPERINTENDENCIA DEL RIO.	115
6.4	PLANEACIÓN DE OBJETIVOS DE DESEMPEÑO.....	116
6.4.1	DESPLIEGUE DE OBJETIVOS DE RESULTADO EN EL ÁREA.....	116
6.4.2	COMPROMISOS DE DESEMPEÑO.....	117

6.5 FASE DE SEGUIMIENTO Y APOYO A LOS COMPROMISOS DE DESEMPEÑO	119
6.6 EVALUACIÓN DE COMPROMISOS DE DESEMPEÑO.....	120
7. SISTEMA DE INDICADORES DE GESTION DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL...	121
7.1 METODOLOGÍA PARA ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN.	121
7.1.1 CONFORMACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO.....	121
7.1.2 CONTAR LOS OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS.	121
7.1.3 IDENTIFICAR FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.....	122
7.1.4 ESTABLECER INDICADORES PARA CADA FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO.....	122
7.1.5 DETERMINAR, PARA CADA INDICADOR, ESTADO, UMBRAL Y RANGO DE GESTIÓN.....	122
7.1.6 DISEÑAR LA MEDICIÓN.....	123
7.1.7 MEDIR, PROBAR Y AJUSTAR EL SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN.....	123
7.1.8. ESTANDARIZAR Y FORMALIZAR.....	123
7.1.9. MANTENER Y MEJORAR CONTINUAMENTE.....	124
7.2 INDICADORES DESARROLLADOS.....	124
8. SISTEMA DE GESTION INTEGRAL DE PERSONAL, GIP.....	135
8.1 GENERALIDADES.....	135
8.2 CARACTERIZACIÓN TÉCNICA.....	136
8.2.1 NIVELES DE ACCESO A LA INFORMACIÓN DEL SISTEMA.....	136
8.2.2 INGRESO AL SISTEMA.	136
8.3 CONFORMACIÓN DEL SISTEMA.....	139
8.3.1 MODULO DE CLARIDAD ORGANIZACIONAL.....	140
8.3.1.1 <i>Despliegue de Objetivos Estratégicos en el Área</i>	140
8.3.2 MODULO DE DESEMPEÑO.....	141
8.3.2.1 <i>Planeación de Objetivos de Resultado</i>	142
8.3.2.1.1 <i>Inclusión de la información en el sistema</i>	143
8.3.2.2 <i>Seguimiento y apoyo a Objetivos de Resultado</i>	144
8.3.2.3 <i>Evaluación de Objetivos de Resultado</i>	145

8.3.2.4 Planeación de Objetivos de Competencias.....	146
8.3.2.5 Seguimiento de Objetivos de Competencias.....	148
8.3.2.6 Evaluación de Objetivos de Competencias.....	148
CONCLUSIONES.....	150
RECOMENDACIONES.....	154
BIBLIOGRAFÍA.....	159

LISTA DE ANEXOS.

ANEXO NO.1 DETALLE DE INFORMACIÓN ESTADÍSTICOS DE PERSONAL SUPERINTENDENCIA DEL RIO.....	162
ANEXO NO.2 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PROGRAMA DE IMPLANTACIÓN DEL PROCESO DE GESTION DE DESEMPEÑO - SAR.....	164
ANEXO NO.3 FORMATO DE EVALUACIÓN DE REUNIONES EFECTIVAS_PRIMER SEMESTRE DE 2005.....	165
ANEXO NO.4 MANUAL DEL USUARIO BASE DE DATOS PARA MANEJO DE LA PLANTA DE PERSONAL DE LA SUPERINTENDENCIA.....	166
ANEXO NO.5 FORMATO DE TRABAJO – PLANEACIÓN DE OBJETIVOS.....	177
ANEXO NO.6 INFORME TALLER DE TRABAJO_GESTION DE DESEMPEÑO DE PERSONAL.....	179
ANEXO NO.7 TALLERES PRÁCTICOS PARA EL MANEJO DEL MÓDULO DE DESEMPEÑO DEL GIP.....	182
ANEXO NO.8 INDICADORES DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL DIRECTIVO DE LA SUPERINTENDENCIA DEL RIO.....	183

LISTA DE FIGURAS

Figura No.1 Estructura Organizacional de ECOPETROL S.A.....	10
Figura No.2 Estructura General de la Vicepresidencia de Producción.	11
Figura No.3 Estructura Gerencia Regional Magdalena Medio	13
Figura No.4 Estructura Organizacional de la Superintendencia de Operaciones del Río (SAR).....	13
Figura No.5 Módulos de Gestión competencias en empresas.	38
Figura No.6 Estructura general de la Superintendencia del Río.	76
Figura No.7 Estructura general del Departamento de Producción.	78
Figura No.8 Estructura general de las Coordinaciones de Producción.....	80
Figura No.9 Estructura general del Departamento de Mantenimiento del Río.....	87
Figura No.10 Estructura general de las Coordinaciones de Mantenimiento.	92
Figura No.11 Posible ubicación de la Unidad de Proyectos SAR.	94
Figura No.12 Presentación del Consolidado del Personagrama SAR.	95
Figura No.13 Proyecciones de Jubilación en el Personagrama SAR.	96
Figura No.14 Informe Estadístico de Personal SAR.	97
Figura No.15 Personagrama SAR	98
Figura No 16. Presentación Inicial del Sistema.	101
Figura No 17.Modulo Consultas del Sistema.	103
Figura No.18 Vista del informe arrojado por el sistema.....	104
Figura No 19. Datos del Usuario.	106
Figura No.20 Estrategias a corto, mediano y Largo Plazo.	115
Figura No.21 Indicadores Superintendente de Operaciones del Río.	126
Figura No.22 Indicadores Jefe del Departamento de Producción.....	127
Figura No.23 Indicadores Jefe de Departamento de Mantenimiento.	128
Figura No.24 Indicadores del Coordinador de Producción Casabe.	129
Figura No.25 Indicadores del Coordinador de Producción Cantagallo.	130
Figura No.26 Indicadores del Coordinador de Mantenimiento de Subsuelo.....	131
Figura No.27 Indicadores del Coordinador de Mantenimiento Casabe.....	132
Figura No.28 Indicadores del Coordinador de Mantenimiento Cantagallo.....	133
Figura No.29 Indicadores del Líder de Proyectos SAR.	134

Figura No.30 Acceso al Sistema GIP.....	136
Figura No.31 Menú Inicio: Roles del usuario GIP.....	137
Figura No.32 Presentación ingreso de la GRM a la SAR.....	137
Figura No.33 Presentación ingreso de Departamento de Producción a sus Coordinaciones.....	138
Figura No.34 Selección del empleado del área en GIP.....	139
Figura No.35 Modulo de Claridad Organizacional.....	140
Figura No.36 Presentación Modulo de Desempeño en el GIP.....	141
Figura No.37 Presentación menú informes del modulo de Desempeño en GIP.....	142
Figura No.38 Planeación de Objetivos de Resultado.....	143
Figura No.39 Seguimiento Objetivos de Resultado en GIP.....	145
Figura No.40 Evaluación de Objetivos de Resultado en el GIP.....	146
Figura No.41 Planeación de Objetivos de Competencias en el GIP.....	147
Figura No.42 Seguimiento de Objetivos de Competencias en el GIP.....	148
Figura No.43 Evaluación de Objetivos de Competencias en el GIP.....	149

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Históricos de la Planta de Personal.	73
Tabla No.2 Funciones Superintendencias Operativas.....	77
Tabla No.3 Funciones Departamento de Producción del Río (PPR).	78
Tabla No.4 Soporte de la función Ingeniería de Petróleos.	80
Tabla No.5 Funciones de las Coordinaciones de Producción.	81
Tabla No.6 Funciones del área de Control de Producción.	82
Tabla No.7 Funciones del área de Control de Inyección.....	83
Tabla No.8 Funciones del área de Facilidades y Plantas.....	84
Tabla No.9 Funciones de la Coordinación de Mantenimiento de Subsuelo.....	85
Tabla No.10 Funciones del Departamento de Mantenimiento.	88
Tabla No.11 Funciones del área de Ingeniería de Mantenimiento.....	90
Tabla No.12 Funciones de las Coordinaciones Mantenimiento.	93
Tabla No.13 Objetivos Estratégicos de ECOPETROL.	110
Tabla No.14. Fase de Planeación: Despliegue de Objetivos de Resultado en el área. ..	117
Tabla No.15. Compromisos de desempeño.....	118
Tabla No.16 Seguimiento a los objetivos de desempeño.....	119
Tabla No.17 Fase de Evaluación.	120
Tabla No.18 Logros Obtenidos durante la práctica Industrial.....	156

LISTA DE ESQUEMAS

Esquema No. 1 El control de gestión, enlace entre estrategia y acción.....	24
Esquema No.2 Ejemplo del proceso de despliegue de directrices.....	25
Esquema No. 3. Palancas de la Gestión.....	27
Esquema No.5 Conexiones de la Superintendencia.....	60
Esquema No.6 Dirección de Desarrollo.....	61
Esquema No.7 Ruta de despliegue de Objetivos SAR.....	100
Esquema No.8 Representación teórica del despliegue.....	108
Esquema No.9 Representación practica del despliegue.....	109
Esquema No.10 Mapa estratégico Superintendencia de Operaciones del Río.....	116

INTRODUCCIÓN

La gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones es indispensable en el mundo de la dirección empresarial y ha evolucionado en las últimas décadas; el desconocimiento en esta materia puede generar una desventaja competitiva considerable para aquellas empresas y profesionales que no le dan la importancia necesaria.

Por esto es importante empezar a sensibilizar a los directivos sobre la incorporación efectiva de éstas practicas a su estilo de gestión para que con un cambio de actitud y dirección de esfuerzos puedan garantizar la sostenibilidad futura de su empresa en un mundo cambiante y globalizado.

Este trabajo está orientado fundamentalmente a apoyar el trabajo de los responsables de la gestión del personal y dirigentes servicios para mejorar el desempeño, donde desde una perspectiva global, se construyen las bases para la implementación del procedimiento mediante el cual se puede comprender la función de gestión de personas según el contexto organizativo, así como los indicadores necesarios para medir sus resultados.

Se emplea como herramienta fundamental un sistema de base de datos como apoyo para el manejo de la información correspondiente a la planta de personal y la ubicación espacial de cada funcionario dentro de cada área de la organización que posibilitará la agilización, simplicidad y claridad del proceso de asignación de objetivos de desempeño.

En ECOPETROL se trabaja en este aspecto por medio de la Dirección de Desarrollo que se especializa en labores concernientes al Recurso Humano como el desarrollo y desempeño de personal, buscando que sus políticas estén alineadas con las estrategias de empresa y brindando el soporte necesario en los diferentes niveles de la empresa.

En la Superintendencia de Operaciones del Río perteneciente a la Gerencia Regional del Magdalena Medio por medio de esta practica se da el inicio de la implementación de un programa específico para mejorar el desempeño de sus colaboradores y soportado en el

sistema corporativo de Gestión Integral de Personal, GIP que permite la estandarización y formalización de la información en todo el proceso.

1. ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO

1.1 TITULO

Implementación del proceso de Gestión del Desempeño para la Superintendencia de Operaciones del Río, en la Gerencia Regional del Magdalena Medio, GRM, de ECOPETROL S.A.

1.2 OBJETIVO GENERAL

Implementar el proceso para mejorar la Gestión del Desempeño Organizacional de la Superintendencia de Operaciones del Río con base en el plan estratégico de la organización y soportados en el sistema de Gestión Integral del Personal, GIP.

1.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS

Implementación del programa estratégico de desarrollo para la Gestión del Desempeño del personal en la Superintendencia de Operaciones del Río.

Diseñar y establecer el sistema de Indicadores de Gestión que soporten la medición y seguimiento del Desempeño del personal.

Elaborar una base de datos para la consulta de información correspondiente a la planta de personal indefinida y temporal de la Superintendencia del Río, según la nueva estructura organizacional de ECOPETROL S.A., como soporte a la gestión.

Planear y desarrollar la capacitación al personal directivo en el manejo del modulo de desempeño de la herramienta de Gestión Integral de Personal, GIP, donde se brinde información estandarizada y se den las instrucciones básicas generales.

1. 4 JUSTIFICACION

Entre los objetivos estratégicos de ECOPETROL S.A. se encuentra: desarrollar el capital humano, intelectual y tecnológico; una de las estrategias para lograrlo es reforzar la aplicación del plan de desarrollo de personal e introducir un sistema de compensación que promueva la generación de valor a la organización; por esto se busca que el personal identifique su cargo, los objetivos de su área, las metas que se espera que alcancen y a su vez se comprometan con el logro de los objetivos y estén enfocados en la obtención de resultados que agreguen valor a la empresa.

Es importante adelantar este trabajo para contribuir al alcance de la necesidad que posee ECOPETROL S.A. de ser una empresa competitiva y productiva de clase mundial, donde se recurre al recurso humano como eje del cambio organizacional y para ésto la Superintendencia del Río y la empresa en general se apoyan en la implementación del proceso de Gestión de Desempeño como un paso importante para lograrlo.

1.5 ALCANCES Y LIMITACIONES.

El desarrollo del proyecto se realizará en la Superintendencia de Operaciones del Río, de la Gerencia Regional del Magdalena Medio de ECOPETROL S.A. enfocando las diferentes áreas del negocio a la consecución de resultados importantes para la organización con la adecuada administración del Recurso Humano.

La estructura del proyecto contempla el diseño del programa estratégico de implementación y su ejecución en las etapas correspondientes al Despliegue de objetivos de resultado en el área, realización de compromisos de desempeño y el Seguimiento y apoyo a estos compromisos para el personal directivo de la Superintendencia hasta el nivel de coordinadores; soportado en la herramienta corporativa de seguimiento GIP1 y la respectiva orientación del uso y manejo del modulo de desempeño a los usuarios mencionados.

¹ Sistema de Información de Gestión Integral de Personal: GIP a nivel Corporativo de ECOPETROL S.A.

Se elaborará una base de datos que al igual que el GIP apoye las decisiones administrativas al permitir una forma sencilla y ágil de consulta de la información de la planta de personal de la Superintendencia del Río según la nueva estructura organizacional.

2. GENERALIDADES DE LA EMPRESA.

2.1 RESEÑA HISTORICA DE ECOPETROL S.A.

El 25 de Agosto de 1951 se realizó reversión de la Concesión de Mares al Estado colombiano, consistente en el traspaso oficial de todos los bienes que hacían parte de ésta concesión a propiedad del estado.

Para la administración de los bienes el gobierno y parlamento tenían prevista la creación una empresa nacional que los recibiera y manejara; fue así como se creó la Ley 165 de 1948 que dio origen a la Empresa Colombiana de Petróleos, ECOPETROL, como la empresa estatal petrolera.

En 1970 se establece el Estatuto orgánico de ECOPETROL donde se ratifica como Empresa Industrial y Comercial del Estado, vinculada al Ministerio de Minas y Energía, dedicada a las actividades propias de la industria y el comercio del Petróleo y sus afines, con la vigilancia de la Contraloría General de la República.

Los cambios de los últimos años en las empresas estatales tocaron también a ECOPETROL, en Junio de 2003 la Presidencia de la República de Colombia basada en el Programa de Renovación de la Administración Pública Nacional² y un exhaustivo estudio técnico, determina la necesidad y conveniencia de separar las actividades de naturaleza industrial y comercial de exploración, explotación, refinación, transporte y comercialización de hidrocarburos, derivados y productos, de las actividades de administración de las reservas de hidrocarburos de propiedad de la Nación y de la administración de activos no estratégicos.

Se oficializó la determinación mediante la expedición del Decreto 1760 que en su artículo 57 contempla literalmente lo siguiente:

² Programa para Racionalizar la organización y funcionamiento de la administración pública y/o garantizar la sostenibilidad financiera de la Nación.

“Se escindió la Empresa Colombiana de Petróleos ECOPETROL, se creó la Agencia Nacional de Hidrocarburos y la Sociedad Promotora de Energía Colombiana S.A. En lo que respecta a la modificación de su estructura orgánica, la Empresa Industrial y Comercial del Estado denominada Empresa Colombiana de Petróleos ECOPETROL, se transformó en una sociedad pública por acciones 100% públicas denominada ECOPETROL S.A.³.

Esta nueva empresa pierde el privilegio de la administración integral de las reservas de Hidrocarburos de propiedad de la Nación que tenia la Empresa Colombiana de Petróleos, para lo cual se crea la Agencia Nacional de Hidrocarburos⁴ y la Sociedad Promotora de Energía de Colombia S.A.⁵.

ECOPETROL S.A. se rige por los estatutos protocolizados que radican en la Escritura Pública numero 2931 del 7 de Julio de 2003, otorgada en la Notaria Segunda del circuito notarial de Bogotá DC.⁶

³ Decreto 1760 de 2003. Modificación de la estructura orgánica de ECOPETROL.

⁴ La Agencia Nacional de Hidrocarburos (AN H): es una entidad adscrita al Ministerio de Minas y energía, con personería jurídica, patrimonio propio, autonomía administrativa y financiera, sometida al régimen jurídico contenido en el decreto 2288 de 2003. Su objetivo es la administración integral de las reservas de hidrocarburos de propiedad de la Nación.

⁵ La Sociedad promotora de energía de Colombia S.A. es una entidad adscrita al Ministerio de Minas y energía, con personería jurídica, patrimonio propio, autonomía administrativa y financiera cuyo objetivo es participar e invertir en compa as cuyo objeto social se relacione con actividades del sector energético o con actividades similares, conexas o complementarias.

⁶ En la ciudad de Bogotá DC., República de Colombia, a SIETE (7) de JULIO de dos mil tres (2.003), ante JAIME DIAZ RODRIGUEZ, Notario Segundo, comparecieron los socios de ECOPETROL S.A. que son:

LA NACIÓN -MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO, representada en el presente acto por el doctor ALBERTO CARRASQUILLA BARRERA, identificado con la cédula de ciudadanía número 79.146.255 de Usaquén, quien actúa en su condición de Ministro de Hacienda y Crédito Público, designado mediante Decreto 1570 del once (11) de Junio de dos mil tres (2003), en ejercicio de su cargo según consta en Acta de Posesión No. 319 de 2003;

- **FIDUCIARIA LA PREVISORA S.A.**, sociedad de economía mixta creada por autorización del Decreto 1547 de 1984, con NIT 860525148-5 cuyos estatutos y reformas correspondientes obran en: a) Escritura Pública No. 25 de marzo 29 de 1985 inscrita en la Notaría 33 de Bogotá DC; b) Escritura Pública No. 462 de enero 24 de 1994 inscrita en la Notaría 29 de Bogotá DC; c) Escritura Pública No. 10715 de 11 de diciembre de 2001 inscrita en la Notaría 29 de Bogotá DC; representada en el presente acto por la Dra. CATALINA ISABEL FALQUEZ MARTINEZ APARICIO, identificada con la Cédula de Ciudadanía No. 32.615.359 de Barranquilla, quien actúa en su condición de Presidente y Representante Legal, designada a través del Decreto 2011 de 2002, en ejercicio del cargo según consta en Acta de Posesión 079 de 2002 y constancia expedida por el Secretario General de la Superintendencia Bancaria el 1  de julio de 2003, debidamente autorizada para obrar en nombre y representación de FIDUCIARIA LA PREVISORA S.A. en el presente acto, de conformidad con Acta No. 123 de reunión extraordinaria de Junta Directiva realizada el 26 de junio de 2003;

- **FONDO FINANCIERO DE PROYECTOS DE DESARROLLO- FONADE**, empresa industrial y comercial del Estado constituida a través del Decreto 3068 de 1968, con NIT 899999316-1 representada por la Dra. ELVIRA DEL PILAR FORERO HERNANDEZ identificada con la Cédula de Ciudadanía No. 66.822.138 de Cali, quien actúa en su condición de Gerente General y Representante Legal, designada a través del Decreto 1892 de 2002, en ejercicio del cargo según consta en Acta de Posesión 065 de 2002 y constancia expedida por el Secretario General de la Superintendencia Bancaria el 4 de junio de 2003, debidamente autorizada para obrar en nombre y representación del FONADE en el presente acto, de conformidad con Acta 447 de reunión extraordinaria de Junta Directiva de fecha 25 de junio de 2003;

- **FINANCIERA DE DESARROLLO TERRITORIAL- FINDETER**, sociedad anónima con NIT 800096329-1 constituida a través de Escritura Pública No. 1570 de 14 de mayo de 1990 inscrita en la Notaría 32 de Bogotá DC., representada por el Dr. BERNARDO MORENO VILLEGAS, identificado con la Cédula de Ciudadanía No. 7.531.012 de Armenia, quien actúa en su condición de Presidente y Representante Legal, designado a través del Decreto 1826 de 2002, en ejercicio del cargo según consta en Acta de Posesión 034 de 2002 y constancia expedida por el Secretario General de la Superintendencia Bancaria el 19 de junio de 2003, debidamente autorizado para obrar en nombre y representación del FINDETER en el presente acto, de conformidad con Acta 137 de reunión de Junta Directiva realizada el 26 de junio de 2003;

- **LA PREVISORA COMPA A DE SEGUROS S.A.**, sociedad de economía mixta con NIT. 860002400-2, cuyos estatutos y reformas correspondientes obran en: a) Escritura Pública No. 2146 del 6 de agosto de 1954 inscrita en la Notaría 6 de Bogotá DC, b) Escritura Pública No. 144 del 1  de febrero de 1999, de la Notaría 10 de Bogotá DC, y c) Escritura Pública No. 372 de 2 de marzo de 1999, de la Notaría 10 de Bogotá DC., Decreto 1133 de 1998; representada en el presente acto por el Dr. CARLOS ALFREDO ESTÉVEZ GALINDO, identificado con la Cédula de Ciudadanía No. 19.439.887 de Bogotá, quien actúa en su condición de Representante Legal, según obra en certificación expedida por el Secretario General de la Superintendencia Bancaria el 27 de junio de 2003, debidamente autorizado para obrar en nombre y representación de LA PREVISORA COMPA A DE SEGUROS S.A. en el presente acto, de conformidad con extracto del Acta No. 875 de reunión de Junta Directiva de fecha junio 25 de 2003; y

2.2 MISIÓN DE ECOPETROL S.A.

“Maximizar el valor de los recursos a su disposición con el fin de garantizar el crecimiento de la empresa, como base para optimizar la transferencia de recursos al estado en forma sostenible en el largo plazo”.

2.3 VISIÓN DE ECOPETROL S.A.

“Ser una empresa estatal líder en el sector energético, competitiva nacional e internacionalmente, integrada en la cadena productiva del petróleo, gas y sus derivados. ECOPETROL S.A. asegurará su continuo crecimiento con autonomía administrativa y financiera.”

2.4 FUNCIONES DE ECOPETROL S.A.

1. Administración, disposición, manejo y explotación de campos petrolíferos, oleoductos, refinerías, estaciones de abastecimiento, terminales y demás bienes que el Estado reciba por concepto de reversión, de acuerdo con las leyes y contratos sobre petróleos.
2. Construcción, operación, administración, mantenimiento, disposición y manejo de oleoductos, gasoductos, poliductos, refinerías, estaciones de bombeo, de recolección, de compresión, de tratamiento, de abastecimiento, terminales y en general de todos aquellos bienes que se requieran para los fines de la empresa.
3. Administración, operación, manejo y explotación de los demás terrenos petrolíferos y mineros que el gobierno le aporte o que la empresa adquiera a cualquier título.

- FONDO NACIONAL DE GARANTIAS .S.A., sociedad de economía mixta con NIT 8604022722 constituida a través de Escritura Pública No. 130 del 16 de febrero de 1982 inscrita en la Notaría 32 de Bogotá DC., representada por el Dr. JUAN CARLOS DURAN ECHEVERRY, identificado con la Cédula de Ciudadanía No. 19.261.549 de Bogotá, quien actúa en su condición de Presidente y Representante Legal, designado a través del Decreto 2943 de 2002, en ejercicio del cargo según consta en Acta de Posesión 372 de 2002 y en el certificado de existencia y representación legal expedido por la Cámara de Comercio de Bogotá, debidamente autorizado para obrar en nombre y representación del FONDO NACIONAL DE GARANTIAS S.A., en el presente acto, de conformidad con Acta 281 de reunión de Junta Directiva realizada el 1 de julio de 2003.

4. Celebración de contratos en conexión con las actividades comerciales o industriales relacionadas con la extracción de hidrocarburos: el petróleo crudo y sus mezclas naturales y los elementos que lo acompañan o se derivan de él.
5. Comercialización, importación, exportación de hidrocarburos, sus derivados y productos afines; procesamiento y venta en el exterior, almacenamiento y procesos de mezcla de productos en el exterior, y compra de productos en este proceso a la comercialización.
6. Transporte y distribución de hidrocarburos, sus derivados y productos afines.
7. Preparación y adiestramiento, en el país o en el exterior, de personal vinculado o no a la Empresa, en todas las especialidades de la industria del petróleo y sus afines.
8. Realización de estudios técnicos, geológicos y económicos que el Gobierno le encomiende para el conocimiento de las reservas petrolíferas del país.
9. Adelantar las actividades y operaciones que le asigne la ley o el Gobierno nacional.
10. Participación en la formulación de la política gubernamental, en la elaboración de programas sectoriales y ejecución de los mismos.
11. Realización de las investigaciones necesarias para obtener el soporte tecnológico que se requiera en las áreas de la industria petrolera y del sector energético.
12. Adelantar programas sociales para la comunidad, especialmente con la que se encuentre radicada en los sitios de influencia petrolera.

2.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE ECOPETROL S.A.

La nueva estructura organizacional de ECOPETROL S.A. esta conformada por tres niveles de operación:

a. Nivel de Dirección o Centro Corporativo

Compuesto por la Junta Directiva, la Presidencia, las Direcciones encargadas de definir los lineamientos y directrices para el funcionamiento de los procesos claves de la organización, y las Unidades que por disposiciones legales deben brindar soporte al presidente.

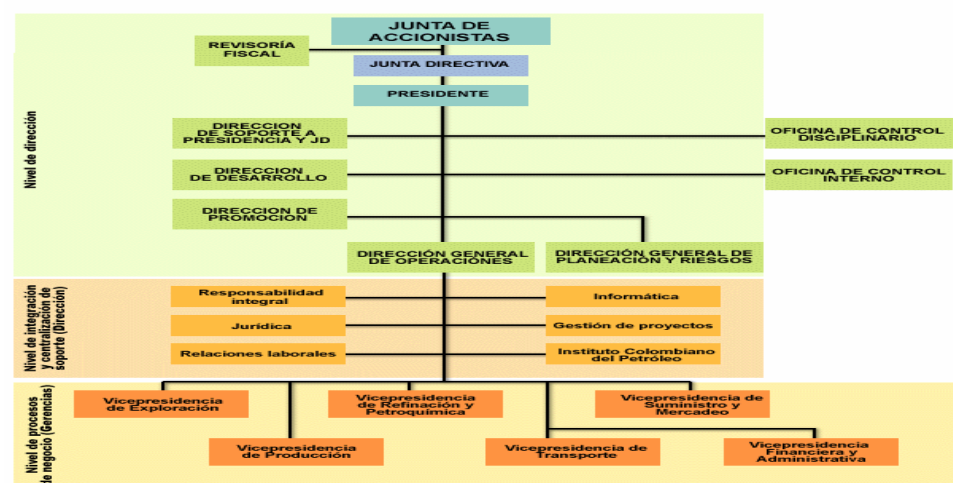
b. Nivel o áreas de Soporte

Estas áreas son las encargadas de integrar procesos de apoyo comunes a las diferentes unidades organizacionales de ECOPETROL S.A., prestando los servicios con la calidad y oportunidad que esperan los negocios, pero a un menor costo que si cada uno lo realizara independientemente.

c. Nivel de Ejecución de Operaciones ó áreas de Negocio.

Encargado de desarrollar los procesos claves del negocio, con autonomía en sus procesos y bajo parámetros y directrices a nivel corporativo.

Figura No.1 Estructura Organizacional de ECOPETROL S.A.



Fuente: Archivos SAR.

2.6 LA VICEPRESIDENCIA DE PRODUCCIÓN.

La Vicepresidencia de Producción se encuentra en el nivel de ejecución de operaciones dentro del modelo de operación definido para ECOPETROL S.A.

La reorganización administrativa en la Vicepresidencia de Producción involucra cinco (5) Superintendencias Operativas distribuidas en las Gerencias como se señala a continuación:

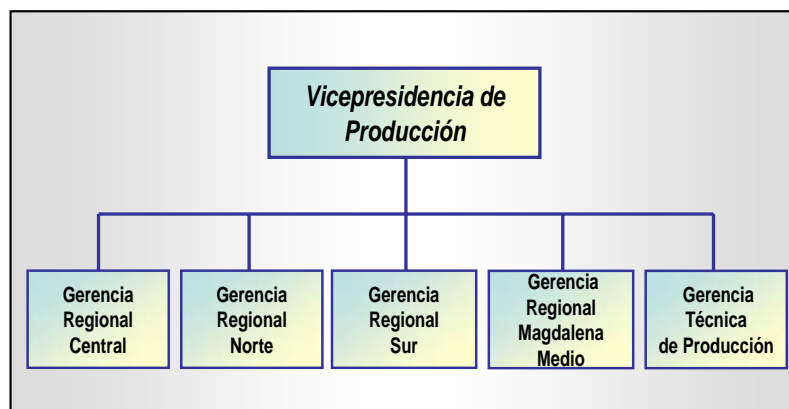
Gerencia Regional del Magdalena Medio: Conformada por dos (2) Superintendencias que responden por el área de Mares y por el área del Río (Casabe y Cantagallo).

Gerencia Regional Sur: Conformada por dos (2) Superintendencias para las áreas de Huila - Tolima y Orito.

Gerencia Central: Conformada por una (1) Superintendencia Operativa para las áreas de Apiay y Castilla.

Gerencia Regional Norte: No se creo una superintendencia, por lo cual el Departamento de Operaciones asumirá conjuntamente la gestión y el rol operacional de los Departamentos de Producción y Mantenimiento.

Figura No.2 Estructura General de la Vicepresidencia de Producción.



2.7 LA GERENCIA REGIONAL DEL MAGDALENA MEDIO.

La Gerencia Regional Magdalena está ubicada en el corazón del Magdalena Medio, la depresión Momposina y el Sur de Bolívar. Desde el punto de vista operativo, esta es una de las gerencias más grandes de ECOPETROL S.A. con participación en regalías para seis departamentos (Santander, Cesar, Norte de Santander, Antioquia, Bolívar y Magdalena) y 19 municipios.

2.7.1 MISIÓN DE LA GERENCIA REGIONAL DEL MAGDALENA MEDIO (GRM):

“En la GRM somos un equipo líder que contribuye a satisfacer la demanda nacional de hidrocarburos, mediante la administración eficiente de los yacimientos ubicados en el Magdalena medio del país.

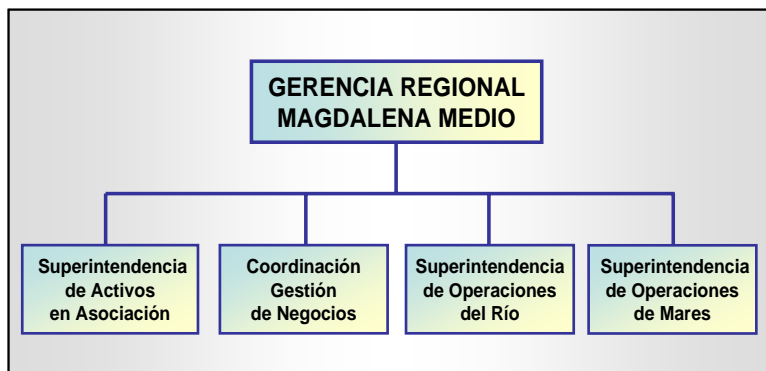
Trabajamos en equipo con criterios de competitividad, rentabilidad, calidad, innovación y responsabilidad social. Nuestro reto es la PRODUCTIVIDAD”.

2.7.2 VISIÓN DE LA GERENCIA REGIONAL DEL MAGDALENA MEDIO (GRM):

“Seremos una Gerencia líder en la Producción de crudo y gas en la región del Magdalena Medio de nuestro País.

Una Gerencia que, mediante las políticas de ECOPETROL S.A., tiene la plena autonomía administrativa y flexibilidad para adaptarse a los cambios que busquen la mayor rentabilidad del negocio, garantizando el desarrollo integral de su personal, la armonía del medio ambiente y su entorno social, con un equipo humano capaz de maximizar la generación de valor de nuestro negocio”.

Figura No.3 Estructura Gerencia Regional Magdalena Medio

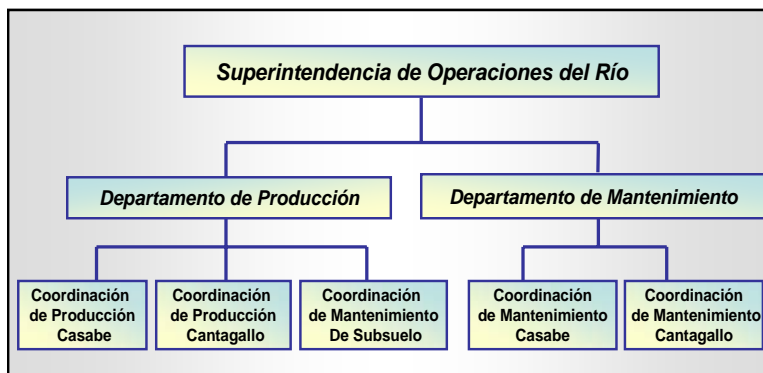


2.8 SUPERINTENDENCIA DE OPERACIONES DEL RIO (SAR):

La Superintendencia de Operaciones del Río (SAR) es el lugar donde se desarrollo la practica empresarial para el presente trabajo de grado; pertenece a la Gerencia Regional del Magdalena Medio, Vicepresidencia de Producción de ECOPETROL S.A. y tiene un área de influencia que se extiende en los departamentos de Antioquia, Bolívar y Santander; específicamente en los municipios de Yondó, Cantagallo, San Pablo y Puerto Wilches.

Los principales Campos Petroleros que la componen son el Campo Casabe y Cantagallo y comprende también los campos de Peñas Blancas, Bajo Río, Yariguí, Cantagallo, Sogamoso, Cristalina y Garzas.

Figura No.4 Estructura Organizacional de la Superintendencia de Operaciones del Río (SAR).



2.8.1 MISIÓN DE LA SUPERINTENDENCIA DE OPERACIONES DEL RÍO (SAR):

“En la Superintendencia de Operaciones del Río trabajamos comprometidamente en la administración eficiente de los recursos asignados para las labores de inyección de agua, recolección, tratamiento y entrega de crudo y gas, propendiendo permanentemente por optimizar nuestra operación de manera que nos permita obtener la máxima rentabilidad en nuestro negocio.

Nuestro propósito es operar proporcionando un alto nivel de generación de valor, en concordancia con los lineamientos estratégicos y funcionales establecidos por la GRM.

Actuamos dentro de un marco de responsabilidad integral, en armonía con medio ambiente y con las comunidades ubicadas en nuestra área de influencia”

2.8.2 VISIÓN DE LA SUPERINTENDENCIA DE OPERACIONES DEL RÍO.

“La Superintendencia de Operaciones del Río será líder en la gestión de los campos asignados y por ende en la mejora permanente de sus niveles de producción de crudo y gas; nos enfocaremos en mantener la confiabilidad de nuestros resultados promoviendo la obtención de estándares clase mundo para la función Mantenimiento en el 2006, permitiendo aplicación de procesos y tecnologías adecuadas, buscando el mayor beneficio económico para nuestro negocio, garantizando el desarrollo integral de nuestro talento Humano y manteniendo a su vez, una operación y orientación de responsabilidad integral según los lineamientos generales de la DRI7 ”

2.8.3 VALORES DE LA SUPERINTENDENCIA DEL RÍO.

- ❖ Excelencia: Exigencia, no a las excusas. No transigir con las cosas que no son aceptables.

- ❖ Responsabilidad y Compromiso: Desempeño con calidad y oportunidad.

⁷ Hace Parte del Soporte Corporativo; DRI: Dirección de Responsabilidad Integral

- ❖ Honestidad: Transparencia.
- ❖ Austeridad: Utilización racional de los recursos.
- ❖ Respeto: Por las personas, Cumplimiento de compromisos, normas y procedimientos.

2.8.4 PRINCIPIOS EMPRESARIALES DE LA SUPERINTENDENCIA DEL RÍO.

- ❖ La seguridad en el trabajo y la integridad del personal, las instalaciones y el ambiente son nuestra primera prioridad.
- ❖ El cumplimiento de compromisos, normas y procedimientos guía nuestras acciones de mejoramiento.
- ❖ Garantizamos el trabajo en equipo con amplia comunicación, mediante el ejemplo y el acompañamiento permanente.
- ❖ Ejecutamos todo trabajo con profesionalismo y manteniendo una comunicación efectiva con nuestros clientes en términos de calidad, costos, ingresos y oportunidad.
- ❖ Nuestra exigencia y responsabilidad por los resultados y consecuencias, mantiene y aumenta la viabilidad económica del negocio de producción.

2.8.5 GESTIÓN DE LA SUPERINTENDENCIA DEL RÍO.

La Superintendencia de Operaciones del Río tiene como Objetivo optimizar, operar y obtener la máxima rentabilidad de los campos Casabe (Peñas Blancas, Bajo río y Casabe) y Cantagallo (Cristalina, Garzas, Sogamoso, Yarigui, Cantagallo).

Con base en esto sus funciones básicas se componen de establecer el plan de operaciones y gestionar para sus Departamentos de Producción y Mantenimiento los siguientes puntos:

- ❖ La solución a los requerimientos para el cumplimiento de sus funciones.
- ❖ Gestionar y hacer cumplir los acuerdos de servicio con el Soporte Corporativo.
- ❖ Gestionar la incorporación en el portafolio de inversiones y aprobación de proyectos orientados al desarrollo de los campos.
- ❖ Optimización de bodegas de materiales e infraestructura.
- ❖ Velar y promover por la seguridad, medio ambiente, desarrollo de los empleados.
- ❖ Establecer lineamientos en reducción de costos (en los procesos operacionales y políticas de austeridad).
- ❖ Solicitar proyecciones económicas para la SAR y sus campos y plantear y tomar acciones de ajuste acorde a estas proyecciones.
- ❖ Responder por la rentabilidad en el negocio de su operación.
- ❖ La generación de valor.
- ❖ Ejecución de los proyectos de desarrollo de los campos.
- ❖ Gestionar la implantación en los sitios de operación de las políticas, lineamientos y acciones de HSEQ.
- ❖ Gestión en el desarrollo de los empleados.

2.9 DIRECCIÓN DE DESARROLLO (DDS)

La dirección de desarrollo se especializa en labores estratégicas concernientes al Recurso Humano.

Esta dirección tiene por objetivo mejorar la efectividad de las políticas generales de personal, buscando que estén más alineadas con estrategias de la empresa y mejorar el desarrollo y desempeño del personal.

2.9.1 PRODUCTOS

Selección de personal interna y de personal externa (profesionales, técnicos, senas, estudiantes en práctica).

Evaluaciones de potencial.

Evaluación de personal a reubicar por decisión médica.

Evaluación de potencial para ascensos de cargos convencionales a directivos.

2.9.2 DESARROLLO DE PERSONAL

- ❖ Gestionar acciones de Formación en el país (Cursos, diplomados, seminarios, congresos, postgrados, etc.).
- ❖ Diseño de Programas de Desarrollo (internos o contratados) acorde a la estrategia de la organización.
- ❖ Gestionar acciones de Formación en el exterior (Cursos, diplomados, seminarios, congresos, postgrados, etc.).
- ❖ Coordinar la logística para ejecución de diferentes programas de acciones de desarrollo.
- ❖ Diseño de planes de desarrollo para personal de alto potencial.

2.9.3 GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

- ❖ Asesorar en planeación y despliegue de objetivos de resultados y de competencias.
- ❖ Acompañar a clientes en el seguimiento en casos de bajo desempeño.
- ❖ Asegurar seguimiento semestral de avance de cumplimiento objetivos de Competencias y resultados de la organización.

2.9.4 COMUNICACIONES ORGANIZACIONALES

- ❖ Ecos.
- ❖ Intranet.
- ❖ Carteleras.
- ❖ Comunicados.
- ❖ Comunicación estratégica (plan de comunicación directa).
- ❖ Comunicación estratégica (planes a solicitud del negocio).

2.9.5 CAMPAÑAS

- ❖ Propaganda en medios.
- ❖ Asesoría ante coyunturas
- ❖ Asesoría ante eventos de crisis.

2.9.6 DESARROLLO ORGANIZACIONAL

- ❖ Manual de la organización
- ❖ Planes y ejecución de ajustes organizacionales de acuerdo con necesidades, medición y auditorias
- ❖ Estudios organizacionales
- ❖ Estructura de cargos
- ❖ Líneas y planes de carrera técnica y administrativa.

2.9.7 POLÍTICAS DDS

Políticas y procedimientos de organización y recursos humanos divulgados y retroalimentados.

2.9.8 NORMATIVIDAD ECP

Política y procedimientos revisados y divulgados.

2.9.9 CULTURA CORPORATIVA

- ❖ Código de ética actualizado
- ❖ Evaluación Clima Laboral ECP
- ❖ Evaluación Cliente Interno
- ❖ Acciones de mejoramiento de clima laboral.
- ❖ Programa continuo de ingresos de nuevos profesionales

2.9.10 INDUCCIÓN

- ❖ Programa de reinducción para nivel directivo.
- ❖ Programa de inducción corporativo.
- ❖ Programa de inducción a cargo.

3. MARCO TEORICO

3.1 CONTROL DE GESTIÓN

3.1.1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA.

El Control de gestión es un proceso para guiar la gestión empresarial en el alcance de los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla, se desarrollan actividades de planificación, control y diagnóstico para que las reglas de gestión locales se correspondan con la estrategia trazada por la organización, con un fin económico: la elevación del nivel de desempeño global, asumiendo de este modo una perspectiva integral de la organización.

Existen diferencias importantes entre las concepciones clásica y moderna de control de gestión.

La concepción clásica se incluye únicamente al control operativo y lo desarrolla a través de un sistema de información relacionado con la contabilidad de costos, mientras que en la moderna integra muchos más elementos y contempla una continua interacción entre todos ellos.

A mediados de 1978, se consideraba el Control de gestión, como una serie de técnicas tales como el control interno, el control de costos, auditorías internas y externas, análisis de ratios y puntos de equilibrio, pero el control presupuestario constituía y aún para algunos constituye el elemento fundamental de la gestión.

El nuevo concepto de control de gestión centra su atención por igual en la planificación y en el control, y precisa de una orientación estratégica que dote de sentido sus aspectos más operativos.⁸

⁸ Control de Gestión En: http://es.wikipedia.org/wiki/Control_de_gesti%C3%B3n

3.1.2 ESTADO DEL ARTE.

El proceso de control para la gestión está basado en mecanismos de control relacionados tanto con aspectos cuantificables, derivados de un presupuesto o de un plan, basados en objetivos planteados y en sistemas de controles específicos como control interno o el control de calidad; como con aspectos ligados al comportamiento individual e interpersonal.

Estos mecanismos son diferenciados y tratados como mecanismos formales (planificación estratégica, estructura organizativa, contabilidad de gestión) y mecanismos no formales de control (mecanismos psicosociales que promueven el auto control y los culturales que promueven la identificación).

❖ Aspectos no formales del control.

Al definir objetivos individuales, fase posterior jerárquicamente a la definición de los objetivos globales de la organización, el proceso estará enfocándose hacia el control de la actividad individual de cada departamento y cómo está influyendo en los objetivos globales de la organización.

Esto le da al departamento la libertad de programarse su propio sistema de control, adaptado, por supuesto, al sistema central.

Empieza el rol importante de la cultura organizativa y la integración y motivación del personal como factores no formales del control, para la eficacia en el proceso.

Tanto los sistemas de dirección y de control como el comportamiento individual y organizativo son, en gran parte, una expresión de la cultura organizativa y son el resultado de la interacción dentro de la organización de diferentes personas y grupos que presentan diferentes creencias, valores y expectativas.

Otro aspecto vinculado con el comportamiento humano está relacionado con los incentivos que han de estar asociados a un buen o mal resultado; un sistema de control financiero puede promover un comportamiento contrario al deseado si no está adaptado a las personas que forman parte de la organización y sus necesidades.

Algunas definiciones de Control de Gestión se presentan a continuación:

i. Darío Abad Arango expone: “podríamos definir el Control de Gestión como un instrumento gerencial, integral y estratégico que, apoyado en indicadores, índices y cuadros producidos en forma sistemática, periódica y objetiva, permite que la organización sea efectiva para captar recursos, eficiente para transformarlos y eficaz para canalizarlos.

ii. Anthony R. lo considera “como un proceso mediante el cual los directivos aseguran la obtención de recursos y su utilización eficaz y eficiente en el cumplimiento de los objetivos de la organización”.

iii. Para Joan M. Amat, el Control de Gestión es: "el conjunto de mecanismos que puede utilizar la dirección que permiten aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la Organización sea coherente con los objetivos de ésta." ⁹

iv. Jesús M. Beltrán Jaramillo¹⁰ en su libro expone las siguientes definiciones:

“Controlar es mantener el comportamiento de los factores vitales dentro de un rango previamente determinado, durante cierto periodo”.

“La gestión se define como el conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos”.

“El Control de Gestión es un sistema de información estadística, financiera, administrativa y operativa que apuesta al servicio de la directiva de la organización, le permite tomar decisiones acertadas y oportunas, adoptar las medidas correctivas que correspondan y controlar evolución en el tiempo de las principales variables y procesos”.

⁹ Sistemas de Control de Gestión En:
<http://www.monografias.com/trabajos15/sistemas-control/sistemas-control.shtml>

¹⁰ BELTRAN JARAMILLO, Jesús M, Indicadores de Gestión, Herramientas para lograr la Competitividad. 2da Edición. Santafe de Bogotá, 3R editores, 1998. Pag. 24-25-26.

3.1.2.1 Objetivos del Control de Gestión

- ❖ Interpretación global de todas las funciones gerenciales.
- ❖ Integrar las variables estratégicas y operacionales.
- ❖ Correcta toma de decisiones del presente y del futuro.
- ❖ Construir los indicadores adecuados de gestión.
- ❖ Mejora continuada de los resultados.
- ❖ Corregir sobre la marcha desviaciones
- ❖ Reaccionar ante los cambios.

3.1.2.2 Funciones del Control de Gestión.

- ❖ Apoyar y facilitar los procesos de toma de decisiones.
- ❖ Controlar la evolución en el tiempo de los principales procesos y variables.
- ❖ Racionalizar el uso de la información.
- ❖ Servir de base para la adopción de normas y patrones efectivos y útiles para la organización.
- ❖ Servir de base para la planificación y la prospección de la organización.
- ❖ Servir de base para el desarrollo de sistemas de remuneración e incentivos.
- ❖ Servir de base para la comprensión de la evolución, situación actual y futuro de la organización.
- ❖ Propiciar la participación de las personas en la gestión de la organización.

3.1.2.3 Atributos del Control de Gestión.

- ❖ Es un instrumento gerencial por excelencia.
- ❖ Constituye un eficaz apoyo a la toma de decisiones.
- ❖ Se centra en el cómo, a más de en la producción de resultados.
- ❖ Enfatiza en la producción de rendimientos.
- ❖ Emplea normas y patrones operativos.
- ❖ Proyecta el futuro de la organización.
- ❖ Es integral.

- ❖ Es integrador: entendiendo la integración como la alineación y articulación de todas las áreas de la organización en pos de los objetivos planteados desde la función de planeación.

3.1.3 METODOLOGÍA.

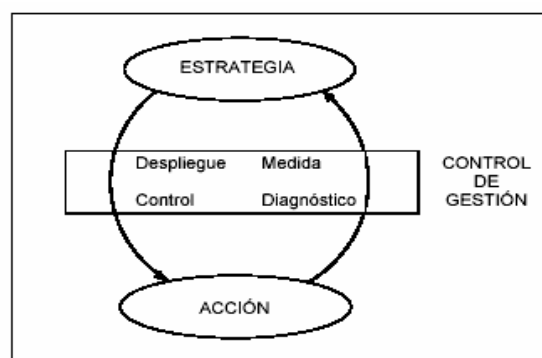
Diferentes autores han expuesto sus metodologías para la realización del Control de Gestión. A continuación se desarrollan algunas propuestas de diferentes autores:

i. Harold Koontz y Heinz Weihroh exponen que todo sistema de control debe atravesar por tres etapas:

1. Establecimiento de estándares y puntos críticos.
2. Medición del desempeño.
3. Corrección de las desviaciones.

ii. Marcela Alejandra Gómez¹¹ propone su propia síntesis del Control de Gestión aplicado en las organizaciones: “El Control de Gestión, sirve de nexo entre el Nivel Estratégico que realiza la Planeación Estratégica, y el Nivel Operacional encargado de transformar la materia prima en producto final”; en este se presentan las cuatro funciones principales del control de gestión: Despliegue, Control, Medida y Diagnóstico.

Esquema No. 1 El control de gestión, enlace entre estrategia y acción.



¹¹ Tesis Marcela Alejandra Gómez. Capítulo 3.

a. Despliegue:

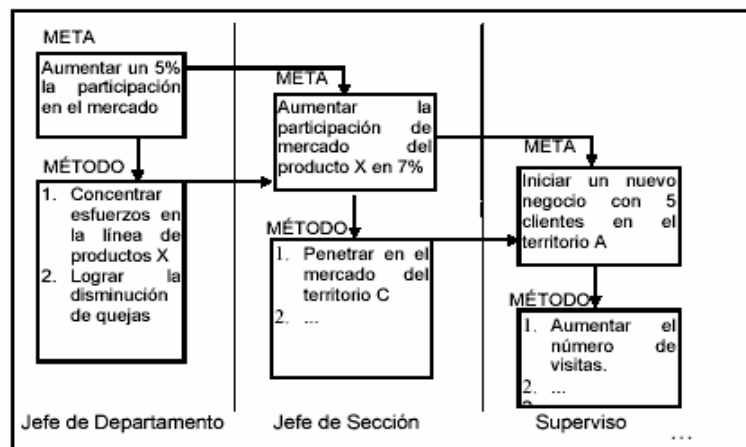
El Control de Gestión, permite desplegar la estrategia a los demás niveles de la organización, así como el grado de responsabilidad asociada y los medios de cómo lograrlo.

En forma recursiva, para las diferentes divisiones de la empresa, se determinan los objetivos y medios para conseguirlos, proceso que se inicia considerando las mayores particiones de la empresa, para después seguir con departamentos y subdivisiones, hasta llegar a un nivel operativo en el que se tenga un plan concreto y detallado de actividades.

Por ejemplo, si una empresa ha decidido que debe aumentar sus ventas en un 5%, no implica que eso se deba reflejar en la misma proporción para todos sus productos y mercados, se debe traducir en metas específicas para cada uno o parte de ellos en proporciones diferentes a la mencionada, que en conjunto permitan según las expectativas, lograr el resultado esperado.

Finalmente, al proseguir con el ejemplo del despliegue, se debe terminar señalando cuál es la maquinaria y el turno que debe aumentar su producción y a través de qué medios.

Esquema No.2 Ejemplo del proceso de despliegue de directrices.



b. Control:

El Control de Gestión permite controlar que los comportamientos operativos en los que se tradujeron los grandes objetivos de la organización, obedecen a lo establecido en el despliegue de la estrategia.

Al desplegar la estrategia se identificaron los objetivos (QUE's) y las acciones para alcanzarlos (COMO's), pero además es necesario definir una cuantificación del logro de dichas acciones que establezcan si fueron realizadas satisfactoriamente o no.

En el ejemplo anterior, si una de las metas era aumentar la producción de una máquina A en 8%, y los medios para lograrlo consistían en "reducir los paros por fallas", y "aumentar la confiabilidad del sistema", en forma paralela se controlará su "cantidad de horas de paros por fallas/mes" y la "confiabilidad" respectivamente, con el fin de determinar que el despliegue de la estrategia se ha llevado a efecto hasta los niveles operacionales.

c. Medida:

Control de Gestión permite medir si la estrategia implementada satisface los objetivos estratégicos planteados.

En otras palabras, debe determinar si el sistema está bajo control y si está operando como se había planeado; en definitiva, se evalúa la efectividad de la planeación estratégica.

En esta parte es importante identificar los puntos débiles del proceso, para establecer las acciones correctivas necesarias.

d. Diagnóstico:

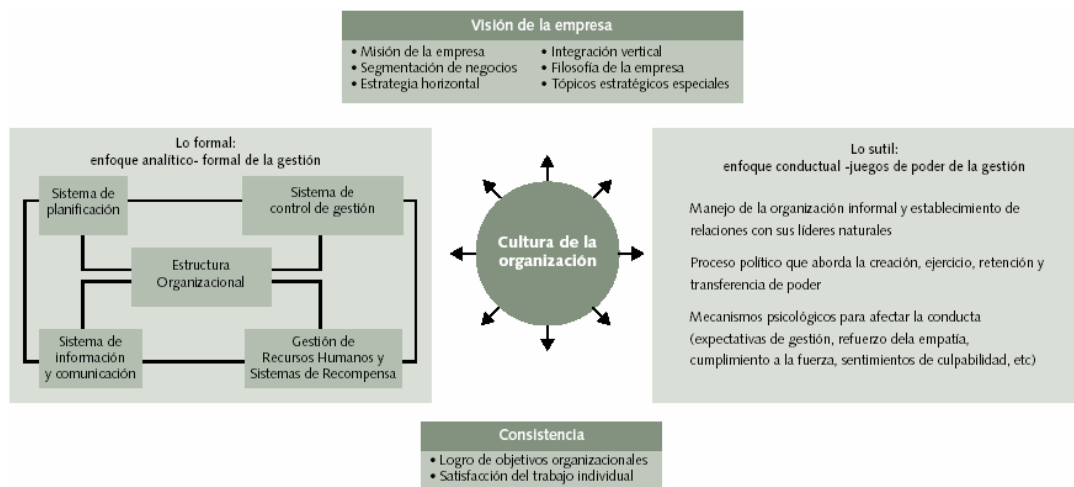
El control de gestión permite desarrollar un mecanismo de diagnóstico del cumplimiento de los objetivos para determinar si las metas desplegadas pueden ser alcanzadas y este mecanismo de diagnóstico se basa en el uso de indicadores.

iii. Nicolás Majluf S¹², docente investigador de la Universidad Católica de Chile y director de empresas, considera que la gestión formal se basa en la definición de una estructura organizacional y sistemas de gestión alineados con la estrategia.

Afirma además que el sistema de planificación debe reconocer los niveles corporativos (de la empresa como un todo) y de negocios; el control de gestión va a definir a los negocios como centros de inversión y registrar el impacto que cada uno de estos negocios tiene sobre la rentabilidad; las remuneraciones van a ser en alguna medida variables y ligadas al desempeño; y la información y comunicaciones tienen que orientarse a los negocios, pues de otro modo no pueden sustentar el sistema de mediciones y control de gestión.

Menciona necesarias en la organización la coherencia y dos tipos de motivación:

Esquema No. 3. Palancas de la Gestión.



a. *Motivación extrínseca*

La gestión formal motiva a través del compromiso con el desempeño y su influencia sobre las remuneraciones.

¹² MAJLUF S. Nicolás, Cómo comunicar la estrategia, Gestión, Revista Ingenieros No. 22.

Cuando se llega a la definición de los objetivos de cada unidad formal en la organización, se empieza a indicar de muchas maneras lo que se espera de cada una de las personas de la empresa, incluso se llega a firmar un documento con los objetivos del año y se definen los indicadores de desempeño, se menciona la incidencia que tienen sobre las remuneraciones los distintos grados de cumplimiento, apelando de esta forma al ser racional de cada persona que empieza a evaluar el impacto que sus acciones tienen sobre su bolsillo.

b. Motivación Intrínseca.

La gestión sutil también se debe tener en cuenta en la mente de los empresarios ya que las personas no solo se mueven por las remuneraciones y los incentivos monetarios; también sienten satisfacción por el trabajo y sus avances hacia el desarrollo personal y profesional, se sienten a gusto trabajando bien, la motivación les viene de adentro.

c. Coherencia

Lo formal y lo sutil de la gestión deben ser coherentes con la cultura de la empresa; entendiendo la cultura como la forma de ser y actuar propia de cada institución, teniendo en cuenta que resulta más sencillo mantener la coherencia en el equipo si este lo integran personas que comparten los mismos principios, valores y formas de ver el mundo.

3.2 SISTEMA DE INDICADORES

3.2.1 CONCEPTO DE MEDICION

Diferentes autores coinciden en definir la medición como “la acción y el efecto de medir” y medir como “comparar una magnitud con un patrón preestablecido”.

En la actualidad es importante tener el control de todo, las empresas quieren tener información valiosa que contribuya al análisis y la toma de decisiones y como es bien difundido hoy en día para las organizaciones: “algo que no se mide, no se controla, y si no se controla no se puede administrar”.

Algunos factores que refuerzan la importancia de la medición son:

- ❖ Permite planificar con mayor certeza y confiabilidad.
- ❖ Permite discernir con mayor precisión las oportunidades de mejora de un proceso dado.
- ❖ Permite analizar y explicar cómo han sucedido los hechos.

Algunos paradigmas a cerca de la medición son:

- ❖ La medición precede al castigo.
- ❖ No hay tiempo para medir.
- ❖ Medir es difícil.
- ❖ Hay cosas imposibles de medir.
- ❖ Es más costoso medir que hacer.

Existe la tendencia de medirlo todo con el fin de eliminar ó reducir la incertidumbre, pero la clave está en elegir las variables críticas del éxito seleccionando lo más conveniente para medir y asegurando que resuma lo mejor posible lo que se desea controlar.

3.2.2 INDICADORES

Los indicadores son comparados con las alarmas en un sistema y nos indican los diferentes estados por los que atraviesa; para tener una idea más concreta sobre los indicadores se presentan a continuación las siguientes definiciones:

Según José Hernando Bahamón: “Los indicadores son instrumentos de monitoreo y observación de un sistema, construido a partir de la evaluación y relación de variables del sistema”.

Jesús M. Beltrán da en su texto las siguientes definiciones:

“Se define un indicador como la relación entre variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o

fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas. Estos indicadores pueden ser valores, unidades, series estadísticas entre otras”.

“Son factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso”.

“Los indicadores de gestión son ante todo información, es decir agregan valor, no son solo datos”.

3.2.2.1 Atributos de los indicadores.

a. Exactitud.

La información debe representar la situación o el estado como realmente es.

b. Forma.

La forma debe ser elegida según la situación, necesidades y habilidades de quien la recibe y procesa. Existen diversas formas de presentación de la información que puede ser cuantitativa o cualitativa, numérica o gráfica, impresa o visualizada, resumida y detallada.

c. Frecuencia.

Es la medida de cuán a menudo se requiere, se recaba, se produce o se analiza.

d. Extensión.

Se refiere al alcance en términos de cobertura del área de interés.

e. Origen.

Puede originarse dentro o fuera de la organización. Lo fundamental es que la fuente que la genera sea la fuente correcta.

f. Temporalidad.

La información puede “hablarnos” del pasado, de los sucesos actuales o de las actividades o sucesos futuros.

g. Relevancia.

La información es relevante si es necesaria para una situación particular.

h. Integridad.

Una información completa proporciona al usuario el panorama integral de lo que se necesita saber acerca de una situación determinada.

i. Oportunidad.

Para ser considerada oportuna, una información debe estar disponible y actualizada cuando se la necesita.

3.2.2.2 Patrones para la especificación de indicadores.

a. Composición

Un indicador correctamente compuesto tiene las siguientes características.

❖ Nombre.

Se debe usar un nombre concreto que debe definir claramente su objetivo y utilidad, debido a que la identificación y diferenciación de un indicador es vital.

❖ Forma de Cálculo.

Se debe tener muy clara la fórmula de cálculo de su valor (sobre todo cuando es un indicador cuantitativo) lo cual implica la identificación exacta de los factores y la manera como ellos se relacionan.

❖ Unidades.

La manera como se expresa el valor de determinado indicador está dado por las unidades, las cuales varían de acuerdo con los factores que se relacionan.

❖ Glosario.

Es fundamental que el indicador se encuentre documentado en términos de especificar de manera precisa los factores que se relacionan en su cálculo. Por lo general las organizaciones cuentan con un documento llámese una cartilla o manual de indicadores

en el cual se especifican todos los aspectos respectivos a los indicadores que maneja la organización.

b. Naturaleza.

En cuanto a naturaleza se refiere los indicadores se clasifican según los factores claves de éxito.

Encontraremos indicadores de efectividad, de eficacia (resultados, calidad, satisfacción del cliente, de impacto), de eficiencia (actividad, uso de capacidad, cumplimiento de programación etc.) de productividad.

c. Vigencia.

Según su vigencia los indicadores se clasifican en:

❖ *Temporales.*

Cuando su validez tiene un lapso finito, por lo regular cuando se asocian al logro de un objetivo, a la ejecución de un proyecto, al lograrse el objetivo o cuando éste pierde interés para la organización, los indicadores asociados deberán desaparecer.

❖ *Permanentes.*

Son indicadores que se asocian a variables o factores que están presentes siempre en la organización y se asocian por lo regular a procesos.

d. Nivel de generación.

Se refiere al nivel de la organización, estratégico, táctico u operativo, donde se recoge la información y se consolida el indicador.

e. Nivel de Utilización.

Se refiere al nivel de la organización, estratégico, táctico u operativo, donde se utiliza el indicador como insumo para la toma de decisiones.

f. Valor agregado.

La manera de identificar si un indicador genera o no valor agregado está en la relación directa con la calidad y oportunidad de las decisiones que se puedan tomar a partir de la información que éste brinda.

g. Tipos de indicadores de gestión.

Existen indicadores puntuales, acumulados, de control, de alarma, de planeación, de eficacia, de eficiencia, temporales, permanentes, estratégicos, tácticos, operativos, entre otros.

3.2.2.3 Ventajas de los indicadores de gestión.

- ❖ Reducción drástica de la incertidumbre, de la angustia y la subjetividad, con el consecuente incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de todos los trabajadores.
- ❖ Motivar a los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras y generar un proceso de mantenimiento continuo que haga que su proceso sea líder.
- ❖ Estimular y promover el trabajo en equipo.
- ❖ Contribuir al desarrollo y crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la organización.
- ❖ Generar un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario.
- ❖ Impulsar la eficiencia, eficacia y productividad de las actividades de cada uno de los negocios.
- ❖ Disponer de una herramienta de información sobre la gestión del negocio, para determinar qué tan bien se están logrando los objetivos y metas propuestas.

- ❖ Identificar oportunidades de mejoramiento en actividades que por su comportamiento requieren reforzar o reorientar esfuerzos.
- ❖ Identificar fortalezas en las diversas actividades, que puedan ser utilizadas para reforzar comportamientos preactivos.
- ❖ Contar con información que permita priorizar actividades basadas en la necesidad de cumplimiento, de objetivos de corto, mediano y largo plazo.
- ❖ Disponer de información corporativa que permita contar con patrones para establecer prioridades de acuerdo con los factores críticos de éxito y las necesidades y expectativas de los clientes de la organización.
- ❖ Establecer una gerencia basada en datos y hechos.
- ❖ Evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades clave de la organización y la gestión general de las unidades del negocio con respecto al cumplimiento de sus metas.
- ❖ Reorientar políticas y estrategias, con respecto a la gestión de la organización.

3.3 GESTION DEL DESEMPEÑO¹³

“Administración del Desempeño es el proceso orientado a analizar, comparar y evaluar los resultados esperados del desempeño de los empleados frente a los logros obtenidos, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales.

El proceso exige planear, registrar, controlar, corregir, evaluar y reconocer el desempeño.

¹³ PEREZ A. Luis Fernando. Administración del Desempeño. 2004 En: www.sht.com.ar

3.3.1 ESTADO DEL ARTE.

La Administración del Desempeño es un enfoque sistemático aplicado a la administración de personal en el ambiente de trabajo, orientado a evaluar los resultados esperados en la ejecución de un proceso; utilizando el “acompañamiento” como recurso principal para optimizar los resultados.

Tiene un enfoque sistémico cuando se integran las acciones administrativas para disminuir individual y colectivamente los desempeños no deseados e incrementar los deseados y pretende dejar claros los resultados esperados en términos de calidad, costo y oportunidad, individual y grupal, para continuar con un proceso de seguimiento.

La Administración del Desempeño propende a la vez prevenir un buen desempeño al acompañar al empleado y plantearle mejoras en los procesos que ejecuta, o en los resultados que debe alcanzar.

Para lograrlo, es necesario hacer acuerdos dejando constancia de ellos, cada vez que su buen criterio administrativo se lo insinúe, o el resultado del empleado lo requiera, no cada tres, seis o doce meses como se hacía.

La Administración del Desempeño insinúa medidores (costo-calidad-oportunidad), puesto que si no los hay, no será fácil cuantificar el desempeño. Si no los tiene, tendrá entonces que corregir y no prevenir, obteniendo resultados ineficientes, debido a que la medición reduce el sentimentalismo y aumenta la solución constructiva de los problemas.

Debe generar un ambiente en el que el empleado experimente ayuda para mejorar su desempeño al ejecutar un proceso y obtener un mejor resultado. No debe convertirse en una herramienta más para calificarlo y castigarlo si el resultado es malo.

Aunque será útil también, en el caso extremo en que deba tomar una acción drástica; en ésta, se podrá justificar su decisión en los datos cuantificados y conservados como historia de los resultados alcanzados en acuerdos y revisiones anteriores con el empleado.

3.3.1.1 Finalidades de la Administración del Desempeño.

- ❖ Facilitar el logro de objetivos y metas corporativas a través de la identificación sistemática y periódica de la calidad, la oportunidad y el costo (productividad) en los resultados de los procesos.
- ❖ Propiciar planes de mejoramiento individual y grupal que generen a su vez desarrollo de las personas, ayuden a la gestión administrativa, mejoren las relaciones jefe-colaborador e incrementen la productividad”.

3.3.2 METODOLOGÍA DE LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO.

Luis Fernando Pérez¹⁴ propone las siguientes etapas para su realización:

“1. Revise con el empleado los procesos y resultados que él logra y céntrese sólo en los que debe realizar, desechando aquellos que no son útiles ni requiera la organización. Sólo lo que hay que hacer.

2. Luego, teniendo presente “lo que hay que hacer”, revise el conjunto de conocimientos, destrezas, habilidades y capacidades humanas que el empleado requiere para mejorar sus resultados. Lo que debemos tener para hacerlo bien.

3. Ahora, establezca metas y objetivos a corto y mediano plazo que puedan ser medibles, buscando mejorar el desempeño. Sea claro y concreto en el resultado esperado. Lograr el mejoramiento del “tener”.

4. Posteriormente, revise el progreso alcanzado por el empleado utilizando los medidores planteados por la Administración del Desempeño (calidad, costo y oportunidad). Si en algunos casos no alcanza las metas u objetivos planteados, comience de nuevo en el paso uno hasta lograr el resultado esperado. Logrando ser “mejor” (pensar y actuar).

¹⁴ PEREZ A. Luis F. Administración del Desempeño. 2004 En: www.sht.com.ar

Por último, la administración del recurso humano en una organización consiste en alcanzar la potencialización de ciertos factores tenidos en cuenta en la selección, inducción, entrenamiento y en los resultados esperados por la organización.”

Según Juan Carlos Aranibar Sapiencia¹⁵ son cuatro procesos genéricos recurrentes que determinan el ciclo de gestión de desempeño: definir y planificar, alinear y ejecutar, medir y analizar, revisar y refinar; llevados a cabo sobre tres pilares fundamentales y complementarios entre sí: *Balanced Scorecard (BSC) o Tablero de Comando*, para metodologías y métricas, Gestión de Procesos Organizacionales, para procesos, y *Business Intelligence* o Inteligencia de Negocios, para sistemas.

Este autor menciona además un modelo que representa un ciclo de la Administración de Desempeño Empresarial, en el que se asume el uso de herramientas complementarias necesarias para implementar y perfeccionar un esquema de gestión de desempeño: como ser: sistemas integrados transaccionales o ERP, de relación con clientes o CRM y de suministro o SCM, sistemas ISO, presupuestación o budgeting, sistemas gerenciales ejecutivos (MIS, DSS, EIS), bases de datos gerenciales o Data Warehousing, Análisis Multidimensional (OLAP) y otros.

3.4 GESTION POR COMPETENCIAS¹⁶.

Se entiende por Gestión por Competencias la capacidad de una empresa de “atraer, desarrollar y mantener el talento humano mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente”.

La gestión por competencias se orienta a rentabilizar la inversión en las personas e impactar de modo más directo en los resultados de negocio de la empresa. Esto se logra gestionando al personal en base a la definición de perfiles de cargo por competencias, lo que permite alinear consistentemente las diferentes aplicaciones de Recursos Humanos.

¹⁵ ARANIBAR S. Juan C. Administración del Desempeño Empresarial. Corporate Performance Management. Facilitando y acelerando su implantación.

¹⁶ Programa de Competencias Laborales. Fundación Chile.

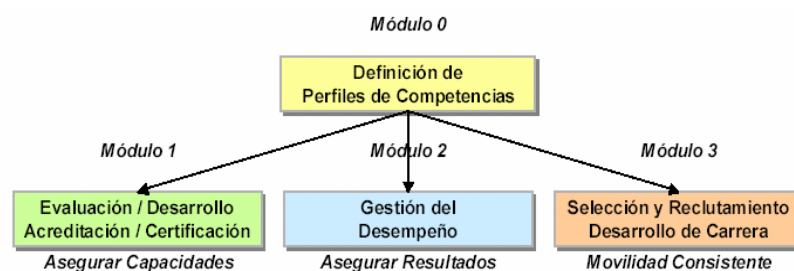
La Gestión por competencias busca, a partir de la definición de un perfil por competencias y de posiciones dentro del perfil, que los momentos de verdad entre una empresa y sus empleados sean consistentes y apunten en definitiva, a aumentar la contribución de cada empleado a la generación de valor de la empresa.

3.4.1 METODOLOGÍA.

La aplicación de la gestión por competencias en una empresa cuenta de cuatro módulos:

- a. Módulo 0: Definición de perfiles de competencias.
- b. Módulo 1: Evaluación, desarrollo, acreditación, certificación.
- c. Módulo 2: Gestión de desempeño.
- d. Módulo 3: Selección y reclutamiento, Desarrollo de carrera.

Figura No.5 Módulos de Gestión competencias en empresas.



a. Modelo 0. Asegurar Estándar.

En este modulo se establece el estándar de competencia contra el cual se alinean las diferentes aplicaciones de Recursos Humanos.

Para establecer el estándar se deben realizar las siguientes acciones:

- ❖ Análisis de procesos y elaboración de Mapa Funcional.
- ❖ Revisión de estructura de cargos y perfiles actuales.
- ❖ Diseño de Perfiles de Cargo (con posiciones intermedias) con competencias asignadas por posición.

Un perfil de cargo incluye los diferentes tipos de competencias descritos anteriormente (básicas, conductuales y funcionales), de acuerdo a los requerimientos de la empresa.

b. Módulo 1. Asegurar Capacidades

En este modulo se establecen las capacidades necesarias para pre-evaluar, desarrollar, acreditar y certificar las competencias de los empleados, de acuerdo a los perfiles de competencia definidos.

Para generar estas capacidades se deben realizar las siguientes acciones:

- ❖ Generar plataforma de pre-evaluación / retroalimentación.
- ❖ Generar módulos de información en base a competencias definidas.
- ❖ Desarrollar al personal en base a brechas identificadas y capacidades internas desarrolladas.
- ❖ Generar plataforma de post-evaluación y acreditación/certificación de competencias.

Una plataforma de desarrollo incluye entonces la capacidad de una organización de detectar brechas de competencias, desarrollar las competencias deficitarias y acreditar/certificar su adquisición de acuerdo a las competencias requeridas en la posición de un perfil.

c. Módulo 2. Asegurar Resultados.

En este módulo se establece la capacidad de la organización de medir y realizar seguimiento al desempeño individual y colectivo, tanto a través de indicadores de desempeño (resultados de trabajo) como de competencias conductuales (estilo de trabajo para lograr resultados).

Para generar estas capacidades se deben realizar las siguientes acciones:

- ❖ Identificar y medir indicadores de desempeño por perfil.
- ❖ Medir competencias conductuales.
- ❖ Consolidar información y determinar acciones a seguir.
- ❖ Retroalimentar y generar acciones correctivas o incentivar de acuerdo a resultados obtenidos.

Un sistema de Gestión del Desempeño es un método de monitoreo y reconocimiento del desempeño orientado a asegurar, una vez que las personas han adquirido las competencias requeridas, que las competencias están siendo aplicadas y que tengan un efecto positivo en la generación de valor para la empresa.

d. Módulo 3. Movilidad Consistente.

Este módulo busca alinear las políticas de movilidad de la empresa con respecto a la definición de perfiles de cargo en base a competencias.

De esta forma, procesos como reclutamiento y selección, desarrollo de carrera y sucesión deben estar alineados.

Para realizar esto se deben realizar las siguientes acciones:

- ❖ Alinear proceso de selección y reclutamiento de acuerdo a competencias básicas y conductuales definidas para cada perfil de competencias.
- ❖ Alinear los procesos de desarrollo de carrera y sucesión, de acuerdo a la adquisición de las competencias funcionales de cada posición de un perfil y de los resultados de las evaluaciones de desempeño obtenidas.

Un sistema de movilidad consistente implica que la empresa pone a disposición del empleado una plataforma de evaluación y detección de brechas, por un lado, y una plataforma de desarrollo de competencias, por otro.

A partir de estas plataformas es el empleado el responsable de su propio desarrollo, tanto para lograr un desempeño competente en su posición actual como para ir adquiriendo las competencias en posiciones de mayor responsabilidad.

3.5 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

La Evaluación de desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado.

En las empresas la mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

En el trabajo diario o del día a día se realizan evaluaciones que son necesarias pero insuficientes, es más útil, un sistema formal y sistemático de retroalimentación, que brinda soporte en la organización.

El departamento de personal puede identificar por medio de la evaluación de desempeño a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación, e incluso apoya las decisiones sobre promociones internas, compensaciones, y otras áreas del departamento de personal que dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado.

La organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación de desempeño, debe adoptar un sistema válido, confiable, efectivo y aceptado.

El proceso de evaluaciones del desempeño proporciona información vital respecto a la forma en que se administran los recursos humanos de una organización.

La evaluación del desempeño sirve como indicador de la calidad de la labor del departamento de personal.

Si el proceso de evaluación indica que el desempeño de bajo nivel es frecuente en la organización, serán muchos los empleados excluidos de los planes de promociones y

transferencias, será alto el porcentaje de problemas de personal y bajo en general el nivel de dinamismo de toda la empresa.

Los niveles altos de empleados que no se desempeñan bien pueden indicar la presencia de errores en varias facetas de la administración de personal.¹⁷

3.5.1 VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

- ❖ Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- ❖ Contribuye con las *Políticas de compensación*: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- ❖ *Decisiones de ubicación*: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- ❖ *Necesidades de capacitación y desarrollo*: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- ❖ *Planeación y desarrollo de la carrera profesional*: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- ❖ *Imprecisión de la información*: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
- ❖ *Errores en el diseño del puesto*: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- ❖ *Desafíos externos*: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

¹⁷ DAVIS Heith. Administración de Personal y Recursos Humanos. Editorial Mc. Graw Hill. En: <http://server2.southlink.com.ar/vap/desempenio.htm>

3.5.2 PREPARACIÓN DE LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO.

3.5.2.1 Características de los sistemas de evaluación.

- ❖ Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto, es decir, el sistema debe calificar únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto, ya que si la información no se relaciona con el puesto carece de validez.
- ❖ Deben ser prácticos y confiables.
- ❖ Es necesario que tengan niveles de medición o estándares completamente verificables.
- ❖ Debe ser práctica, es decir comprendida por evaluadores y evaluados.
- ❖ Deben ser sencillos, debido a que un sistema complicado puede conducir a confusión o generar conflicto.

3.5.2.2 Elementos comunes a los enfoques de evaluación de desempeño.

a. Estándares de desempeño.

La evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas, estos estándares se desprenden en forma directa del análisis de puestos, que pone de relieve las normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores.

Basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos; cuando se carece de esta información, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o conversaciones directas con el supervisor inmediato.

b. Mediciones del desempeño

Son los sistemas de calificación de cada labor, deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.

Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma *directa* o *indirecta*; las observaciones indirectas (exámenes escritos, simulaciones) son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas.

Existen mediciones objetivas y subjetivas:

- ❖ Las mediciones *objetivas* del desempeño son las que resultan verificables por otras personas y por norma general tienden a ser de índole cuantitativa.
- ❖ Las mediciones *subjetivas* son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador y cuando las mediciones subjetivas son también indirectas, el grado de precisión baja aún más.

c. Elementos subjetivos del calificador.

Las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación.

d. Métodos para reducir las distorsiones.

Cuando es necesario el empleo de métodos subjetivos para la medición del desempeño, los especialistas en personal pueden reducir las posibilidades de distorsión mediante capacitación, retroalimentación y una selección adecuada de técnicas de evaluación.

3.5.3 MÉTODOS DE EVALUACIÓN BASADOS EN EL DESEMPEÑO DURANTE EL PASADO.

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado tienen la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido y su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ocurrió.

Las técnicas de evaluación más comunes son:

a. Escalas de puntuación.

- ❖ El evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto.
- ❖ La evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación.
- ❖ Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto, a fin de permitir la obtención de varios cálculos.
- ❖ Algunas empresas acostumbran vincular la puntuación obtenida a los incrementos salariales.

Ventajas:

- ❖ La facilidad de su desarrollo y la sencillez de impartirlo.
- ❖ Los evaluadores requieren poca capacitación.
- ❖ Se puede aplicar a grupos grandes de empleados.

Desventajas:

- ❖ Es muy probable que surjan distorsiones involuntarias en un instrumento subjetivo de este tipo.
- ❖ Se eliminan aspectos específicos de desempeño de puesto a fin de poder evaluar puestos diversos.
- ❖ La retroalimentación también se ve menoscabada, porque el empleado tiene escasa oportunidad de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados cuando se administra una evaluación de carácter tan general.

b. Lista de verificación:

- ❖ Requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características.
- ❖ El evaluador suele ser el supervisor inmediato.
- ❖ Independientemente de la opinión del supervisor, el departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno.
- ❖ El resultado recibe el nombre de lista de verificación con valores. Estos valores permiten la cuantificación.

- ❖ Si en la lista se incluyen puntos suficientes, puede llegar a proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado.
- ❖ A pesar de que este método es práctico y estandarizado, el uso de afirmaciones de carácter general reduce el grado de relación que guarda con el puesto específico.

Ventajas:

- ❖ La economía.
- ❖ La facilidad de administración.
- ❖ La escasa capacitación que requieren los evaluadores y su estandarización.

Desventajas:

- ❖ La posibilidad de distorsiones.
- ❖ La interpretación equivocada de algunos puntos y la asignación inadecuada de valores por parte del departamento de personal.
- ❖ La imposibilidad de conceder puntuaciones relativas.

c. Método de selección forzada.

- ❖ Obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra.
- ❖ Con frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo o negativo.
- ❖ En ocasiones, el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de 3 o 4 frases.
- ❖ Independientemente de las variantes, los especialistas agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, como la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales.
- ❖ El grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador.
- ❖ Los resultados pueden mostrar las áreas que necesitan mejoramiento.

Ventajas

- ❖ Reducir las distorsiones introducidas por el evaluador.
- ❖ Fácil de aplicar y se adapta a una gran variedad de puestos.

Desventajas.

- ❖ Aunque es práctico y se estandariza con facilidad, las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar específicamente relacionadas con el puesto, lo cual puede limitar su utilidad para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño.
- ❖ Un empleado puede percibir como muy injusta la selección de una frase sobre otra.

d. Método de registro de acontecimientos críticos.

- ❖ Requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria (o un archivo en computadora), donde consigna las acciones más destacadas (positivas o negativas) que lleva a cabo el evaluado.
- ❖ Estas acciones o acontecimientos tienen dos características: se refiere exclusivamente al período relevante a la evaluación, y se registran solamente las acciones directamente imputables al empleado.
- ❖ Las acciones que escapan a su control sólo se registran para explicar las acciones que lleva a cabo el evaluado.

Ventajas.

- ❖ Es útil para proporcionar retroalimentación al empleado.
- ❖ Reduce el efecto de distorsión por acontecimientos recientes.

Desventajas.

- ❖ Gran parte de su efectividad depende de los registros que lleve el evaluador.
- ❖ Algunos supervisores empiezan registrando algunos incidentes con lujo de detalles, pero posteriormente decae el nivel de registro, hasta que al acercarse la fecha de evaluación añaden nuevas observaciones.
- ❖ Cuando esto ocurre, se presenta el efecto distorsión que ejercen los acontecimientos recientes.
- ❖ Incluso cuando el supervisor va registrando todos los acontecimientos, el empleado puede considerar que el efecto negativo de una acción equivocada se prolonga demasiado.

e. Escalas de calificación conductual.

- ❖ Utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos.
- ❖ El objetivo es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad.

Ventaja:

- ❖ A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño.

Desventajas:

- ❖ Una seria limitación del método radica en que el método sólo puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para ser efectivo y de administración práctica.
- ❖ La mayor parte de los supervisores no mantiene actualizados los registros, debido a lo cual se reduce la efectividad de este enfoque.

f. Método de verificación de campo.

- ❖ Un representante calificado del personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado.
- ❖ El representante del departamento de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato.
- ❖ A continuación, el experto prepara una evaluación que se basa en esa información.
- ❖ La evaluación se envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta primero con el experto de personal y posteriormente con el empleado.
- ❖ El resultado final se entrega al especialista de personal, quien registra las puntuaciones y conclusiones.
- ❖ Una variante se emplea en puestos donde la evaluación del desempeño puede basarse en un examen de conocimientos y habilidades.
- ❖ Los expertos provienen del área técnica como del departamento de personal.

Ventaja:

- ❖ La participación de un personal calificado permite que aumenten la confiabilidad y la comparabilidad.

Desventajas:

- ❖ Es probable que el aumento en el costo haga que este método sea caro y poco práctico.
- ❖ Los exámenes pueden ser de muchos tipos y para que sean útiles deben ser confiables además de estar validados.

g. Métodos de evaluación en grupos.

Los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo.

Por lo general, estas evaluaciones son conducidas por el supervisor.

Ventajas

- ❖ Son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago basados en el mérito, promociones y distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor.
- ❖ Hay dos puntos importantes que apoyan el uso de estos métodos: en la organización siempre se efectúan comparaciones, y estos métodos son más confiables para el empleado.
- ❖ La confiabilidad resulta garantizada por el proceso mismo de puntuación y no por reglas y políticas externas.

h. Método de categorización.

- ❖ Lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor.
- ❖ En general, se sabe que unos empleados superan a otros, pero no es sencillo estipular por cuánto.

Ventaja

- ❖ Facilidad de administración y explicación.

Desventajas:

- ❖ Este método puede resultar distorsionado por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes, si bien es posible hacer que intervengan dos o más evaluadores.

i. Método de distribución forzada.

- ❖ Se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría.

Ventaja:

- ❖ Las diferencias relativas entre los empleados no se especifican, pero en este método se eliminan las distorsiones de tendencia a la medición central, así como las de excesivo rigor o tolerancia.

Desventaja:

- ❖ Dado que el método exige que algunos empleados reciban puntuaciones bajas, es posible que algunos se sientan injustamente evaluados.
- ❖ Una variante es el método de distribución de puntos (cuando el evaluador tiene que otorgar puntos a sus subordinados).

j. Método de comparación por pareja.

- ❖ El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo.
- ❖ La base de la comparación es, por lo general, el desempeño global.
- ❖ El número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice.

Ventaja:

- ❖ Aunque sujeto a fuentes de distorsión por factores personales y acontecimientos recientes, este método supera las dificultades de la tendencia a la medición central y excesiva benignidad o severidad.

3.5.4 MÉTODOS DE EVALUACIÓN BASADOS EN EL DESEMPEÑO A FUTURO.

Se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

a. Autoevaluaciones.

- ❖ Llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual.
- ❖ Es mucho menos probable que se presente actitudes defensivas.
- ❖ Cuando las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro.
- ❖ El aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.

b. Administración por objetivos.

- ❖ Consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables.
- ❖ Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por mutuo acuerdo y que sean mensurables de manera objetiva.

Ventajas.

- ❖ Los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr los objetivos por haber participado en su formulación, ya que pueden medir su progreso y efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograrlos y a fin de poder efectuar estos ajustes, es necesario que el empleado reciba retroalimentación periódica.
- ❖ Los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica.
- ❖ Los objetivos ayudan también a que empleado y supervisor puedan comentar necesidades específicas de desarrollo por parte del empleado.

Desventajas.

- ❖ Las dificultades se centran en que en ocasiones los objetivos son demasiados ambiciosos y en otras se quedan cortos.
- ❖ Es probable, además que los objetivos se centren exclusivamente en la cantidad, porque la calidad resulta más difícil de medir.
- ❖ Cuando empleados y supervisores consideran objetivos que se miden por valores subjetivos se necesita especial cuidado para asegurarse de que no hay factores de distorsión que puedan afectar la evaluación.

c. Evaluaciones psicológicas.

- ❖ Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior.
- ❖ La evaluación consiste en entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, conversaciones con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones.
- ❖ El psicólogo prepara a continuación una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro.

Ventajas:

- ❖ El trabajo de un psicólogo puede usarse sobre un aspecto específico o puede ser una evaluación global del potencial futuro.
- ❖ A partir de estas evaluaciones se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo.

Desventaja:

- ❖ Debido a que este procedimiento es lento y costoso, generalmente se reserva a gerentes jóvenes y brillantes.

d. Métodos de los centros de evaluación.

- ❖ Son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores.
- ❖ Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro.

- ❖ Con frecuencia, se hace venir a un centro especializado a los empleados con potencial y se les somete a una evaluación individual. A continuación, se selecciona a un grupo especialmente idóneo para someterlo a entrevista en profundidad, exámenes psicológicos, estudio de antecedentes personales, hacer que participen en mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, actividades en las que van siendo calificados por un grupo de evaluadores.
- ❖ Los veredictos de los diferentes evaluadores se promedian para obtener resultados objetivos.

Ventajas.

- ❖ Los resultados pueden ser muy útiles para ayudar al proceso de desarrollo gerencial y las decisiones de ubicación.

Desventajas:

- ❖ Este método es costoso en términos de tiempo y de dinero.
- ❖ Requiere además separar de sus funciones al personal que está en evaluación.

3.5.5 IMPLICACIONES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN.

- ❖ Tanto el diseño del sistema de evaluación como sus procedimientos suelen ser responsabilidad del departamento de personal.
- ❖ Si el objetivo consiste en la evaluación del desempeño durante el pasado y en la concesión de reconocimientos, es probable que se prefieran los enfoques de carácter comparativo.
- ❖ Se pueden utilizar otros métodos para la evaluación del desempeño pasado, en caso de que la función esencial del sistema consista en el suministro de retroalimentación.
- ❖ Los métodos de evaluación orientados a futuro pueden centrarse en metas específicas.
- ❖ La autoevaluación o los centros de evaluación pueden proponerse la identificación de aspectos específicos que se pueden mejorar o servir como instrumentos de la promoción interna.
- ❖ Es necesario que el enfoque adoptado sea utilizado por los gerentes de línea.

- ❖ Los sistemas de evaluación que implican la participación de los gerentes y supervisores tienen mayor aceptación.
- ❖ La participación incrementa el interés y la comprensión.

3.5.6 CAPACITACIÓN DE LOS EVALUADORES.

Independientemente de que se opte por cualquiera de los métodos, los evaluadores necesitan conocimientos sobre el sistema y el objetivo que se plantea.

Dos problemas esenciales son: la comprensión del evaluador del proceso que se lleva a cabo; y su congruencia con el sistema adoptado. Es por esto que algunos departamentos de personal proporcionan a los evaluadores un manual que describe en detalle los métodos y políticas en vigor.

3.5.7 ENTREVISTAS DE EVALUACIÓN.

Son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentación sobre su actuación en el pasado y su potencial a futuro.

La entrevista de evaluación proporciona a los empleados retroalimentación directamente relacionada con su desempeño, retroalimentación sobre la administración de los recursos humanos y la función de personal.

El evaluador puede proporcionar esa retroalimentación mediante varias técnicas:

- ❖ *Técnica de convencimiento.*

Utilizada con los empleados de poca antigüedad, se pasa revista al desempeño reciente y se procura convencer al empleado para que actúe de determinada manera.

- ❖ *Técnica de diálogo.*

Se insta al empleado para que manifieste sus reacciones defensivas, excusas, quejas; se propone superar estas reacciones mediante asesoría sobre formas de lograr un desempeño mejor.

❖ *Técnica de solución de problemas.*

Identifica las dificultades que puedan estar interfiriendo en el desempeño del empleado, a partir de allí se solucionan esos problemas mediante capacitación, asesoría o reubicación.

Mediante el hincapié en los aspectos deseables del desempeño por parte del empleado, el evaluador se encuentra en posición de brindar nueva y renovada confianza en su habilidad para lograr sus metas; este enfoque positivo también capacita al empleado para hacerse una idea global de los aspectos fuertes y débiles de su desempeño.

La sesión de evaluación del desempeño concluye centrándose en las acciones que el empleado puede emprender a fin de mejorar áreas en las que su desempeño no es satisfactorio.

3.6 ADMINISTRACION POR OBJETIVOS (APO)

3.6.1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA.

La administración por objetivos (APO) o administración por resultados constituye un modelo administrativo bastante difundido y plenamente identificado con el espíritu pragmático y democrático de la teoría neoclásica.

Su aparición se da en 1954 con Peter F. Drucker, considerado el creador de la APO, cuando publicó un libro en el cual la caracterizó por primera vez.

La APO surgió en la década de 1950, cuando la empresa privada norteamericana estaba sufriendo fuertes presiones.

Desde la intervención keynesiana durante la depresión que siguió a la crisis de 1929, el capitalismo sufrió entre otras cosas controles gubernamentales y se llegó a creer que las decisiones nacionales no podían depender de la acción de los empresarios.

El empresario de la década de 1950 experimentaba, la pérdida de sus márgenes de ganancias y de la necesidad de reducir gastos, y se concentraba más en los resultados que en esfuerzos superfluos y dispersos.

La presión económica de la época generó dentro de las empresas una “administración por presión”, pero la presión ejercida sobre los gerentes no condujo a mejores resultados.

Ello debido a que los dirigentes de las empresas interpretaban como rebeldía la apatía de los gerentes para producir los resultados esperados; como respuesta, las empresas hacían más fuertes los controles y con eso se cerraba más el círculo vicioso: mayor control, mayor resistencia; mayor resistencia, mayor control.

Fue entonces cuando se buscó una forma de equilibrar los objetivos, admitir una mayor participación descentralizar las decisiones, permitir el autocontrol y la auto evaluación, proporcionando mayor libertad y mayor flexibilidad en los controles.

La administración por objetivos surgió como método de evaluación y control sobre el desempeño de áreas y organizaciones en crecimiento rápido, inicialmente constituyó un criterio financiero de evaluación y de control.

Como criterio financiero fue válido, pero en el enfoque global de la empresa trajo como consecuencia una distorsión profesional, pues los criterios de ganancia y de costo no son suficientes para explicar la organización social y humana; la respuesta de los niveles medios e inferiores de la organización a ese criterio fue de descontento y apatía, lo cual ocasionó conflictos entre los funcionarios de nivel medio e inferior y la alta dirección.

Fue entonces cuando comenzaron a surgir las ideas de descentralización y administración por resultados. El único modo que encontró la dirección para revertir el proceso antes descrito fue la descentralización de las decisiones y la fijación de objetivos para cada área clave: cada cual escogería “cómo” alcanzar los resultados.

Se eliminaron los órganos de staff, quedando a cargo de cada división la creación de los “servicios que se necesitaran para alcanzar los objetivos”, lo que fortaleció la posición de autoridad de cada jefe operativo.¹⁸

3.6.2 METODOLOGÍA DE APLICACIÓN.

La APO es una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación y el control administrativo basada en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita antes definir en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar.

Inicialmente se establecen los objetivos anuales de la empresa, formulados sobre la base de un plan de objetivos a largo plazo, y los objetivos de cada gerente o departamento, con base en los objetivos anuales de la empresa.

La APO es un proceso por el cual los gerentes, principal y subordinado, de una organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y emplean esos objetivos como guías para la operación de la empresa.

Se logran objetivos comunes y seguros que eliminan cualquier duda del gerente, al lado de una cohesión de esfuerzos orientados hacia los objetivos principales de la organización.

Así, el desempeño esperado de un gerente debe ser reflejo de lo que se espera en cuanto a la realización de los objetivos de la empresa; sus resultados deben ser medidos por la contribución de éstos al éxito del negocio.

El administrador tiene que saber y entender lo que, en términos de desempeño, se espera de él en función de las metas de la empresa, y su superior debe saber qué contribución puede exigir y esperar de él, juzgándolo de conformidad con las mismas.

¹⁸ Conceptos básicos de Administración por Objetivos. Fuente Web: <http://www.conocimientosweb.net/portal/html.php?file=espejos/mirror10.html>

En realidad, la "APO es un sistema dinámico que integra la necesidad de la empresa de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, con la necesidad del gerente de contribuir a su propio desarrollo, es un estilo exigente y equilibrado de administración de empresas".

"En la APO, los gerentes principales y subordinados de una organización definen, en conjunto, sus metas comunes y especifican las áreas principales de responsabilidad de cada posición, en relación con los resultados esperados de cada uno, utilizando esas medidas como guías para mejorar la operación del sector y para verificar la contribución de cada uno de sus miembros".

La APO es, por tanto, un método por el cual el administrador y su superior definen conjuntamente las metas y especifican las responsabilidades para cada posición, en función de los resultados esperados, pasando estos últimos a conformar los estándares de desempeño bajo los cuales los gerentes serán evaluados.

Analizado el resultado final, el desempeño del gerente puede ser evaluado objetivamente y los resultados alcanzados pueden compararse con los resultados esperados.¹⁹

¹⁹ Conceptos básicos de Administración:

Fuente de información: Web: <http://www.conocimientos.web.net/portal/html.php?file=espejos/mirror10html>

4. DESARROLLO METODOLOGICO DEL PROYECTO

A continuación se presenta la metodología empleada en el desarrollo de la práctica empresarial realizada en la Superintendencia de Operaciones del Río de ECOPETROL S.A.

4.1 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL

La empresa colombiana de Petróleos, hoy ECOPETROL S.A. atraviesa por un periodo de transición, con cambios entre los cuales se pueden mencionar desde la naturaleza jurídica, su constitución, su estructura organizacional hasta su modelo de operación.

En el documento del proyecto de Reorganización de las superintendencias operativas propuesto para la Vicepresidencia de Producción de ECOPETROL S.A en Noviembre de 2003, se plantean los detalles del modelo de operación, los mecanismos de integración, la conformación de equipos de trabajo y el aseguramiento de la información, necesarios para la fase de implantación.

De acuerdo con este proyecto de Reorganización la ubicación organizacional de las superintendencias operativas se encuentra dentro de las Gerencias Regionales de la Vicepresidencia de Producción y los cambios más significativos con respecto a este modelo organizacional que impactan en las superintendencias operativas son:

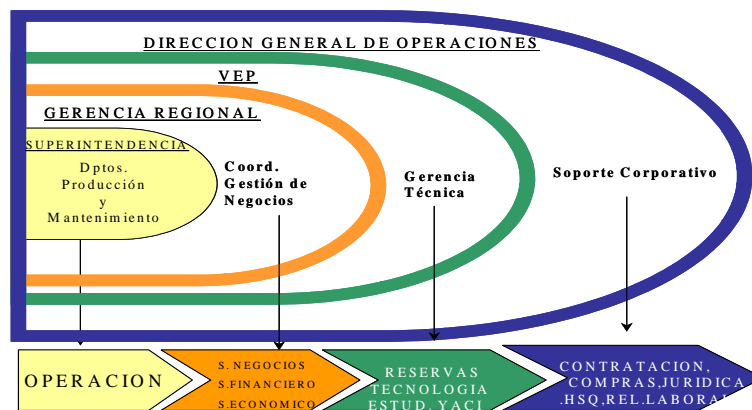
- ❖ La reducción en el número de gerencias.
- ❖ Reasignación de campos por áreas geográficas.
- ❖ La Creación de un soporte corporativo para actividades no propias del negocio.

Haciendo énfasis en el tercero: la creación de Soportes Corporativos, se identifica a través de la información suministrada por la superintendencia, que se realiza para que las Superintendencias Operativas se concentren en las actividades que tienen que ver

directamente con la razón de ser del negocio, y éstos presten los servicios necesarios pero a un menor costo que si cada una los realizara individualmente.

Por medio del estudio de la información contenida en estos documentos institucionales y por observación directa en el desarrollo del trabajo, se reconoció de forma general como se encuentra apoyada la superintendencia y se resume esta información en un esquema donde se visualizan todos los frentes, tanto internos como externos.

Esquema No.5 Conexiones de la Superintendencia.

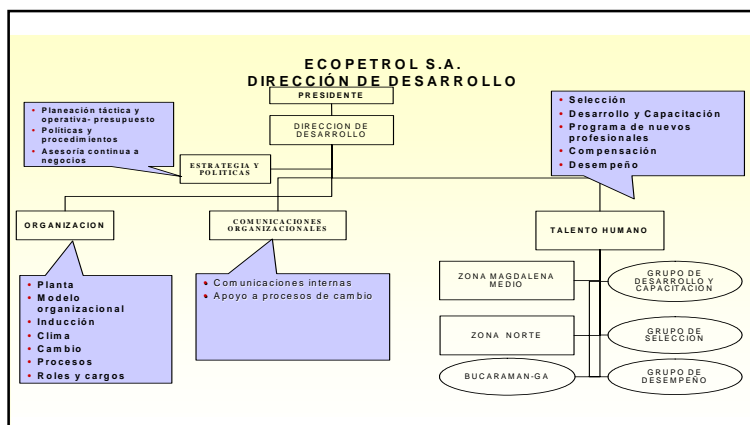


Tomando como foco en el Soporte Corporativo el área relaciones laborales y personal, objetos del presente estudio, se reconoce que éste es indispensable en la organización, pero no corresponde a la razón de ser del negocio de ECOPETROL S.A.; en ésta área se pueden identificar actividades con las que se brinda el soporte a la superintendencia y se reconoce la existencia de una conexión directa con la Dirección de Desarrollo ubicada en el nivel de dirección de la empresa (Ver figura No. 1 Estructura Organizacional de ECOPETROL S.A.) y que está encargada de emitir las políticas generales en este campo.

Para identificar actividades relacionadas con el área de personal que sirven como soporte, se realizaron entrevistas directas al personal que labora en la superintendencia, se contactaron funcionarios representantes de la Dirección de Desarrollo, tanto de la parte de Servicios al personal como de Gestión del Personal que laboran en la empresa, se realizaron reuniones grupales.

La información consolidada se encuentra en el siguiente esquema donde se visualiza el detalle de los grupos y se menciona cada área de trabajo.

Esquema No.6 Dirección de Desarrollo.



4.1.1 GESTIÓN DE DESEMPEÑO.

En la actualidad en ECOPEPETROL S.A. el proceso de Gestión de Desempeño se adelanta orientado por las políticas de la Dirección de Desarrollo, que se especializa en labores estratégicas concernientes al Recurso Humano y tiene por objetivo mejorar la efectividad de las políticas generales de personal buscando que estén más alineadas con estrategias de la empresa y a la vez mejorar el desarrollo y desempeño del personal.

Para esto ECOPEPETROL S.A. emitió por medio de la Dirección de Desarrollo, en Febrero del 2004 un documento que establece un procedimiento para Gestión del Desempeño, con el objeto de implementar el procedimiento para mejorar el desempeño de los colaboradores con base en la formulación previa de objetivos de resultado y de competencias, así como la formulación de planes para el desarrollo, para el período de un (1) año.

En la actualidad se trabaja en la implementación del proceso que “aplica a todo el personal vinculado con ECOPEPETROL S.A. y que atiende desde la definición de compromisos de desempeño (objetivos de resultado y de competencias) y planes para el

desarrollo de competencias hasta la evaluación del desempeño y la realimentación del colaborador.”²⁰

En el 2004 se dieron los primeros pasos para trabajar en el proceso de implementación en la GRM²¹, pero sólo se realizó para el superintendente y jefes de departamentos y no se alcanzó el alineamiento total con los objetivos estratégicos.

4.1.2 ESTADO ACTUAL DE LA IMPLANTACIÓN DEL GIP, EN LA SUPERINTENDENCIA DEL RÍO.

El proceso de Gestión de Desempeño en ECOPETROL S.A. está soportado actualmente por el sistema corporativo de Gestión Integral de Personal, GIP, a través del cual se pueden encontrar diferentes aspectos relacionados con el empleado y a través del cual se autoevalúan y son evaluados por sus jefes.

En el año 2004 la GRM a través de la unidad de Gestión de Personal de la Regional del Magdalena Medio dió inicio a las actividades de implantación de la herramienta poblándola con la información disponible de descripción de cargos, procesos y función básica de algunas áreas; sin embargo se identificó a través de entrevistas directas y personalizadas con el personal de la Superintendencia del Río que este sistema no es muy popular entre ellos, es decir, todavía no se ha usado como soporte a la gestión del personal de la SAR.

4.2 DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL.

De acuerdo a la descripción presentada en la situación actual de la Superintendencia, en las áreas relacionadas básicamente con el personal, se definieron los aspectos esenciales críticos sobre los cuales se requiere trabajar para mejorar la gestión de desempeño organizacional.

²⁰ Procedimiento para la Gestión de Desempeño emitido por la Dirección de Desarrollo ECOPETROL S.A.: ECP-DDS-P-02

²¹ Gerencia Regional del Magdalena Medio conformada por la Superintendencia del Río y la Superintendencia de Mares.

Aspectos esenciales críticos del área de soporte de personal en relación con la SAR:

- ❖ Se encontró como falencia que en la superintendencia no se cuenta con el modelo de planta optima de personal.
- ❖ Existe desconocimiento por parte de los directivos de la superintendencia (superintendente, jefes de departamento y coordinadores) de la planta de personal actual con que se trabaja.
- ❖ No existe un seguimiento en el manejo de la planta de personal
- ❖ Se presenta la situación de que los directivos están invirtiendo demasiado tiempo en cuestiones de personal, hasta podría decirse en sentido figurado que en ciertos casos “están descuidando la operación” refiriéndose con esto a que esas cuestiones les quitan demasiado tiempo.
- ❖ Se carece de la implementación de un método efectivo para la medición del desempeño del personal, que aunque como se menciono anteriormente en el análisis de la situación actual a inicios del 2004 se intentó establecer, sólo se realizo para el superintendente y jefes de departamentos, pero no se alcanzó el alineamiento total con los objetivos estratégicos existentes.
- ❖ No se encuentra implementado el modulo de desempeño del sistema corporativo GIP a nivel de todos los directivos de la SAR.

4.3 ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN LA SAR.

Por medio de reuniones con el personal directivo de la superintendencia se analizo la situación por la que atraviesa la superintendencia, donde se identificaron las siguientes causas raíces que influyen en el área de personal:

- ❖ Las causas de algunos de los problemas mencionados son la falta de seguimiento y la ineficiencia en el flujo de información desde la coordinación de servicios al personal (soporte) a la superintendencia.
- ❖ Se presenta la situación de que no existe continuidad de la información y por causas como el retiro de la empresa por jubilación del funcionario que lleva el control de esta información y que la suministraba a los directivos de la SAR.
- ❖ No se cuenta con un sistema que permita el acceso rápido y efectivo para los directivos de la SAR que maneje la información del personal que se encuentra en la planta, ya que los sistemas existentes (spyrt y cyborg) son de uso y acceso exclusivo de los funcionarios que laboran en el área de personal.
- ❖ Se carece de la implementación de un método efectivo para la medición del desempeño del personal.

4.4 DEFINICIÓN DE ACCIONES NECESARIAS.

Mediante la realización de reuniones con personal de la superintendencia, con la estudiante en práctica y lideradas por el superintendente, se plantearon las medidas que atacarían directamente las causas raíces de estos problemas.

Medidas planteadas:

1. Adelantar un estudio de la planta de personal óptimo para la superintendencia.
2. Trabajar en la implementación de un programa estratégico de desarrollo para la gestión de desempeño del personal directivo de la superintendencia.
3. Elaborar el personagrama de la SAR, es decir la organización de la información actual correspondiente a la planta de personal indefinida y temporal de la Superintendencia del Río, según la nueva estructura organizacional de ECOPETROL S.A., como soporte a la gestión.

De estas propuestas se seleccionaron por parte de la Superintendencia la segunda y la tercera para ser lideradas como un proyecto a cargo de la estudiante en práctica que contenga lo necesario para implementar el proceso de Gestión de Desempeño del personal en la Superintendencia del Río de ECOPETROL S.A.

4.5 IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES NECESARIAS.

4.5.1 DEFINICIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO.

El primer paso llevado a cabo en este proceso fue la definición de un equipo de trabajo con personal directivo de la superintendencia y la estudiante en practica, donde se establecieron los aspectos relevantes a ser tenidos en cuenta durante el proceso y se hace hincapié en la importancia e interés de que el proyecto sea realizado.

4.5.2 INSTRUCCIONES AL ESTUDIANTE FACILITADOR SOBRE ASPECTOS GENERALES DE LA GESTIÓN DE DESEMPEÑO EN LA EMPRESA.

Se empieza con la documentación y recopilación de información a cerca de la Gestión de desempeño en ECOPETROL S.A. y la revisión bibliografica del proyecto.

4.5.2.1 Herramienta Corporativa GIP

Se recibe toda la información relacionada con la herramienta Corporativa GIP, se realiza el estudio del manual del usuario GIP y se reciben las asesorías personalizadas en el manejo de la herramienta por parte de un funcionario de la regional de Gestión del Personal del Magdalena Medio.

Se realiza una visita industrial a la Refinería de Barrancabermeja para intercambiar información con los responsables de la implementación de sistema y observar el funcionamiento de este, debido a que la cobertura de la de la herramienta GIP allí se encuentra en un nivel más avanzado en comparación con el estado en que se encuentra en la SAR.

4.5.3 DEFINIR LOS REQUERIMIENTOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN.

De acuerdo al diagnóstico de la situación presentado anteriormente se realiza una revisión de la información necesaria para el desarrollo del proyecto y se realiza la petición formal para la entrega de información.

4.5.4 RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN.

Los documentos e información necesarios para iniciar el proceso fueron suministrados por parte de la Superintendencia, por parte de la Regional de Gestión del Personal y por parte de la Coordinación de Servicios al Personal.

4.5.5 ORGANIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA PLANTA DE PERSONAL.

Es importante para la superintendencia el desarrollo de esta etapa, pues es el engranaje del proceso, debido a que se debe tener organizado el personal por área de ubicación, para tener claridad en los objetivos que se le asignarán.

Para realizar un informe completo que sirva de apoyo a la gestión de los directivos de la SAR, se recopilaron los datos históricos de la planta de personal, se realizó la revisión correspondiente de los documentos de las requisiciones de personal vigentes y del proyecto reorganización de las superintendencias operativas mencionado anteriormente en la descripción actual; se desarrollo el trabajo de campo en toda la superintendencia para corroborar los datos actuales de la planta de personal por vía e-mail, por medio de entrevistas personalizadas, visitas en los campos de Casabe y Cantagallo, y llamadas telefónicas.

Luego se realizó la consolidación, organización y validación de la información.

En el capítulo 5 se presenta la exposición de esta etapa de este proceso y los resultados obtenidos.

4.5.6 PROGRAMA DE TRABAJO

Se realizó la presentación del programa de implementación al personal directivo, constituido por el Superintendente, Jefes de Departamento, Coordinadores y profesionales, con el objetivo de difundir la importancia del proceso y proporcionar o afianzar los conocimientos que se tienen de la Gestión de Desempeño. Adicionalmente se presentó el cronograma de actividades (ver Anexo No.2) para la implementación del programa, que incluye desde la capacitación al personal directivo, la planeación de objetivos de desempeño, la validación de la información, el cargue de la información en la herramienta corporativa GIP y la reunión para firmar los acuerdos de servicio.

Se demostró interés por parte del personal en el desarrollo de este programa porque además de contribuir en mejorar notablemente la organización, compromete al personal de modo formal en el alcance de los objetivos y es a la vez un objetivo estratégico que tiene toda la GRM para este año.

4.5.6.1 Capacitación del personal directivo de la SAR.

Es importante que el personal de la SAR comprenda que la herramienta se diseñó para realizar la gestión de recursos humanos en ECOPETROL, conozca sus aplicaciones, beneficios, aprenda a usarla, se familiarice con ella y principalmente entienda que el desarrollo de este proceso depende de su comprensión del módulo de desempeño del GIP.

Para esto inicialmente se gestionó la asignación de las claves de acceso al sistema GIP para el personal directivo con la regional de gestión de personal, y la respectiva instalación de la herramienta GIP en los equipos de cómputo, con el soporte en informática; luego se realizó la programación de talleres (ver Anexo No. 7) para su realización.

4.5.6.1.1 Mecanismos de divulgación.

- ❖ Se aprovechó el buen uso del correo electrónico en el trabajo diario del personal como medio de divulgación enviando a todo el personal directivo mensajes informativos del programa y las actividades a seguir, motivándoles a realizar el

proceso con calidad y compromiso; también se les envió la información relacionada con el manejo del GIP.

- ❖ Se realizaron carteles informativos, documentos y presentaciones.
- ❖ Se realizaron reuniones y se asesoró telefónicamente al personal directivo de la superintendencia que labora en el campo de Cantagallo (Bolívar) debido a su lejana ubicación geográfica del campo Casabe (Antioquia) en donde se realizó la mayor parte del trabajo personalizado.

4.5.6.1.2 Actividades de capacitación.

Se realizaron reuniones en cada una de las dependencias para aclarar las dudas existentes y se realizó entrenamiento en el puesto de trabajo.

Se realizó un taller con el personal directivo en la Refinería de Barrancabermeja GCB²², donde se brindó asesoría en el manejo de la herramienta, con la asistencia de funcionarios de la regional de Gestión de personal del Magdalena Medio. (Ver en Anexo No.6 informe del taller)

4.5.6.1.3 Alcance.

Utilizando las diferentes modalidades de capacitación a través de los diferentes medios de divulgación se logró llegar al 100% del personal directivo de la Superintendencia del Río.

El personal se informó sobre las generalidades del GIP, y recibieron la orientación básica en el manejo del módulo de desempeño, él cual es la base para la realización del programa.

4.5.6.2 Gestión de Desempeño del Personal

Se inicia la etapa de planeación por medio de la realización de mesas de trabajo, reuniones y entrevistas con el equipo.

En el capítulo 6 se expone detalladamente esta etapa.

²² GCB: Sigla que identifica la Gerencia Complejo Barrancabermeja.

4.5.6.3 Desarrollo de Indicadores

Se diseñaron los indicadores de gestión de desempeño del personal directivo de la superintendencia para la realización de un control formal en el cumplimiento de los objetivos. Estos indicadores son expuestos en el capítulo 7 hasta el nivel de coordinadores y en el Anexo No. 8 Indicadores de desempeño del personal directivo de la Superintendencia del Río en formatos del sistema GIP.

4.5.6.4 Validación de la Información.

El consolidado de objetivos e indicadores de desempeño, productos de este proceso fue validado por los coordinadores, jefes de departamento y el superintendente.

4.5.6.5 Introducción de la Información en el GIP.

Se realiza el registro de la información en el sistema corporativo Gestión Integral de Personal, GIP. Ver más detalles en el Capítulo 8.

4.5.6.6 Seguimiento.

Mediante los Comités de Seguimiento y Gestión de la Superintendencia (Ver Acta en el Anexo No. 3) se realiza la síntesis del avance de los objetivos por medio de la revisión del cumplimiento de las metas propuestas en los indicadores de desempeño del personal.

Este seguimiento permite reaccionar y tomar decisiones efectivas y oportunas para asegurar el cumplimiento de las metas que estén más lejanas y analizar situaciones que se presentan alrededor del proceso; se continúan realizando seguimientos a lo largo del año (Ver Anexo No.2)

4.5.6.7 Retroalimentación

Se realiza la Evaluación de Desempeño donde se miden los resultados alcanzados, se retroalimenta la gestión de los colaboradores, se evalúa el proceso y se toman decisiones para la mejora continua en el próximo período.

5. PLANTA DE PERSONAL DE LA SUPERINTENDENCIA DEL RIO.

En este capítulo se presenta una síntesis del trabajo realizado con la Planta de Personal de la Superintendencia del Río, que sirve de base y guía fundamental en el desarrollo de este proyecto, donde se logró recopilar toda la información, estudiarla y organizarla para presentarla en la forma que apoye la toma de decisiones y aclare la estructura de la organización, a la par que agilice y facilite la implementación del proceso de gestión de desempeño del personal con la validación de la ubicación de cada funcionario de la superintendencia dentro de ésta estructura; y como resultado adicional de esto se logró el diseño y realización de la base de datos de información del personal y el personagrama de la SAR.

5.1 ASPECTOS GENERALES.

En las empresas medianas o grandes como ECOPETROL S.A generalmente se conforman tres plantas de personal²³:

5.1.1 PERSONAL PERMANENTE

Está constituida por cargos operativos, administrativos y de confianza y manejo que normalmente la empresa integra con personal vinculado a término indefinido.

Los planes de personal se relacionan generalmente con esta planta.

5.1.2 PERSONAL TEMPORAL

Está constituida por cargos operativos, administrativos y de confianza y manejo que ocupan personas mediante vinculación temporal, generalmente a término fijo por obra o labor.

Tales vinculaciones se efectúan para realizar proyectos, atender emergencias, mantenimiento de plantas e instalaciones, capacitación de personal por retiros planeados,

²³ GOMEZ R, Alfredo. Gestión del Talento Humano. Proyecto de Innovación Tecnológica computarizada a Distancia. COLCIENCIAS - UIS. 1ra Edición. Bucaramanga 2002.

atender incrementos de trabajo y otras novedades de personal tales como: vacaciones, licencias, permisos, incapacidades etc.

5.1.3 PERSONAL PRACTICANTE

Son aprendices y personal en práctica industrial o de vacaciones.

En general todas las plantas de personal tienen topes definidos con fines de control.

Ejemplos:

- La planta permanente no puede exceder la cifra aprobada en las cartas o plantillas de organización.
- Las novedades de personal temporal y practicantes de 10% de planta permanente.
- Y de topes porcentuales legales, de obligatorio cumplimiento, en el caso de los aprendices.

5.2 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA PLANTA DE PERSONAL DE LA SUPERINTENDENCIA DEL RÍO.²⁴

Se recopilaron los datos históricos de los estadísticos de personal de la GRM desde el año 2000 hasta el 2004 y se resumió la información en la siguiente tabla y gráficas para mostrar la evolución de la planta en estos últimos cinco años, la situación actual y tener la base para proyecciones futuras.

Numéricamente como se puede observar en la siguiente tabla, es notable el decremento que la planta de personal de la SAR ha presentado en los últimos años, a diciembre 31 de 2000 se contaba con 369 funcionarios, en el 2001 se disminuyó la planta en 7 funcionarios, en el 2002 al terminar el año se contaba 339 disminuyéndose en este año la planta en 23 trabajadores, en diciembre de 2003 se observó un decremento anual de 53 funcionarios y a 1 de Diciembre de 2004 se cuenta con 272 trabajadores.

²⁴ Datos tomados de la Red interna Centro ECP: L/GENERAL/ gcoppo / Estadístico/Informes

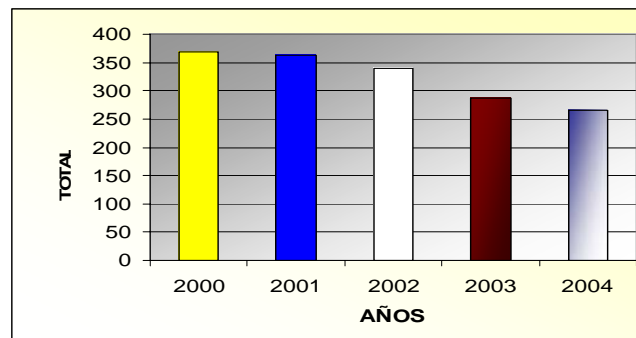
Tabla 1. Históricos de la Planta de Personal.

PLANTA DE PERSONAL SUPERINTENDENCIA DEL RIO A TRAVES DEL TIEMPO

SAR	Dic/31/2000	Dic/31/2001	Dic/31/2002	Dic/31/2003	Dic/01/2004
Personal TOV	26	27	25	43	80
Personal Temporal por Proyectos	0	0	0	0	29
Personal TOV + Proyectos	26	27	25	43	109
Personal Indefinidos	343	335	314	243	163
Gran Total	369	362	339	286	272

NOTA: Teniendo en cuenta que hasta Diciembre de 2003 el Departamento Operaciones Cicuco que contaba con 12 personas perteneció a la Superintendencia de Operaciones del Río, ahora pasó a la Gerencia Norte.

Gráfica 1. Evolución Histórica de la Planta de Personal de la SAR.

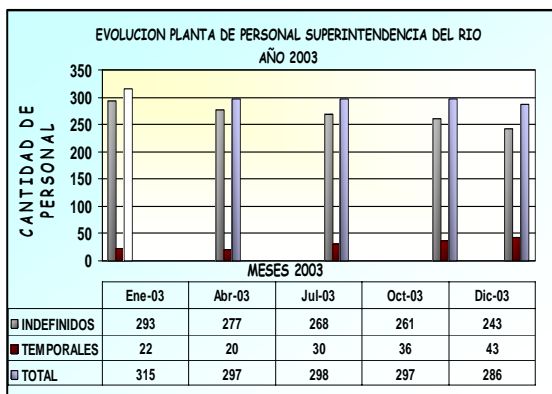


Es importante presentar también los datos detallados de la composición de la planta de personal, que fueron obtenidos para el año 2003 y el año 2004.

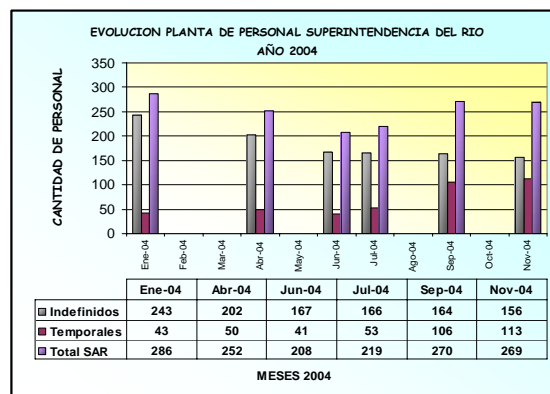
❖ **Para el año 2003 y 2004.**

Se puede afirmar con esta información que la planta de personal indefinida ha disminuido notablemente y la temporal se ha disparado en estos últimos dos años, iniciando esta ultima con 22 funcionarios en enero de 2003 y terminando en Noviembre de 2004 en 113 como se puede apreciar en la Grafica No. 2 y la Grafica No. 3.

Gráfica 2. Estadísticos de Personal año 2003



Gráfica 3. Estadísticos de Personal año 2004.



Ver Anexo No. 1 con información complementaria.

5.3 DIAGNOSTICO.

Por medio de la revisión de la información disponible y de entrevistas directas con el personal se pueden mencionar como causas directas del comportamiento de la planta de personal indefinida y temporal algunas de las siguientes:

- ❖ Las jubilaciones de personal.
- ❖ Las terminaciones de contrato por motivos de la huelga.
- ❖ La contratación de personal temporal en reemplazo de jubilados y despedidos.
- ❖ La contratación de personal temporal para trabajar en los diversos proyectos que maneja la superintendencia.
- ❖ La no vinculación de personal a la nómina de indefinidos.

En la Superintendencia se observan también movimientos de personal a lo largo del año según las necesidades de los campos o de las coordinaciones y entradas y salidas de temporales y jubilados como se menciona en el listado anterior, a los cuales se les realiza el seguimiento correspondiente por parte de la Regional de Servicios al Personal; pero la retroalimentación no llega oportunamente a la superintendencia por esto se requiere mantener esta información consolidada a nivel de la Superintendencia para proporcionarla en el momento justo en que es requerida.

Por medio de esta información presentada y debido al diagnóstico realizado al inicio de la práctica se evidencia que la planta de personal puede presentar varios cambios en cortos lapsos de tiempo y es indispensable tener un buen acceso de la información y la facilidad para actualizarla.

Se llega a la conclusión de que la información de la planta de personal se encuentra dispersa, es difícil tener el dato de la cantidad total de personal que trabaja en determinado momento en las respectivas coordinaciones, a la par de la dificultad de encontrar información actualizada en el tiempo requerido, sobre todo en la parte del personal temporal.

Es entonces cuando surge la necesidad de llevar el control mas detallado del estadístico de personal de la Superintendencia y se propone la elaboración del respectivo Personograma.

5.4 PERSONAGRAMA DE LA SUPERINTENDENCIA.

Para la mejor visualización de la información del personal laborando surge la necesidad de elaborar el personograma de la Superintendencia del Río, donde se consolide información necesaria para el control de la planta de personal, se dé inicio a la organización de la información con la ubicación real del personal en sus respectivas áreas y con la información adicional que sea necesaria para realizar las proyecciones de la planta.

Para realizar este personograma y para la implementación del proceso de gestión de desempeño es necesario conocer mas detalladamente la organización funcional y estructural de la planta.

5.4.1 ORGANIZACIÓN FUNCIONAL Y ESTRUCTURAL DE LA PLANTA DE PERSONAL.

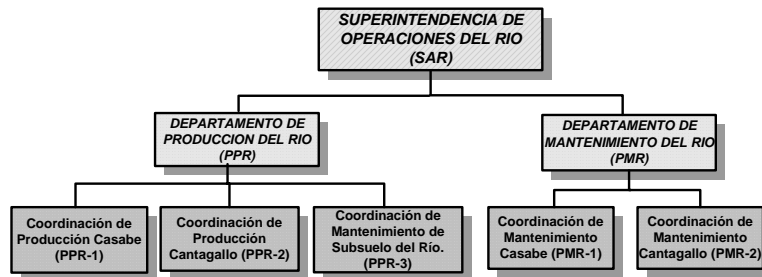
A continuación se presenta una síntesis del estudio de reorganización estructural de la Superintendencia del Río, así como las generalidades, funciones y objetivos de cada

departamento, coordinación y área, que serán uno de los insumos principales para empezar con el proceso de gestión de desempeño en su fase de planeación con la definición de objetivos del área y en la parte de ubicación de cada funcionario en su respectiva área para la realización de los compromisos de desempeño entre jefe y colaborador, que se exponen en el capítulo siguiente.

5.4.1.1 Superintendencia de Operaciones.

De acuerdo al análisis de la situación actual y la reorganización de ECOPETROL S.A. la Superintendencia de Operaciones del Río quedó dividida en dos: el Departamento de Mantenimiento y el Departamento de Producción.

Figura No.6 Estructura general de la Superintendencia del Río.



A. Funciones.

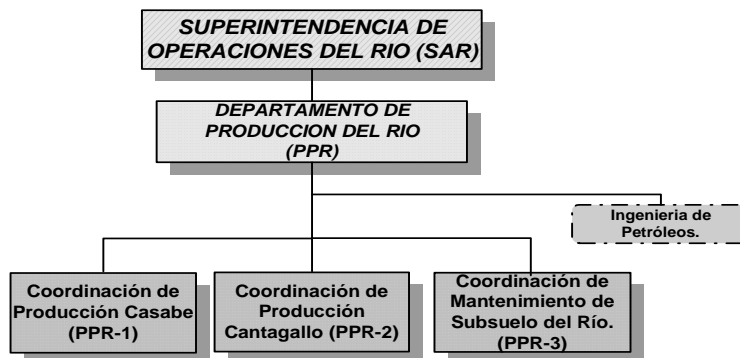
Son funciones generales de la Superintendencia de Operaciones:

Tabla No.2 Funciones Superintendencias Operativas.

SUPERINTENDENCIA	FUNCIONES
<p align="center">SUPERINTENDENCIA DE OPERACIONES DEL RIO. (SAR)</p>	Estructurar un plan de producción y mantenimiento coherente con los objetivos de la Gerencia.
	Gestionar ante la Gerencia Técnica de Producción la contratación requerida para el desarrollo de la operación, bajo los lineamientos corporativos de ECOPETROL.
	Definir los compromisos volumétricos de crudo, gas, refinados, productos blancos, y bombeo, según sea el caso.
	Controlar los costos de producción relacionados con los procesos de la ingeniería de producción, extracción, recolección, tratamiento, procesamiento, mantenimiento de pozos, almacenamiento, bombeo y compresión del crudo o gas.
	Garantizar la medición confiable de los hidrocarburos producidos y de los productos entregados.
	Garantizar la entrega oportuna del crudo, gas, productos blancos y derivados en los puntos acordados.
	Realizar los diagnósticos técnicos, operacionales y plantear acciones de optimizar los procesos de producción de crudo y de tratamiento de gas.
	Velar por el cumplimiento de los programas establecidos dentro del Plan de Control de Pérdidas de producción.
	Realizar el seguimiento, evaluación y control de los proyectos, programas y actividades a cargo de la dependencia.
	Administrar la información y el conocimiento generado en el desarrollo de su gestión de acuerdo con las políticas corporativas.
Las demás funciones que se le asignen o le correspondan de acuerdo con la naturaleza de la dependencia.	

5.4.1.1.1 Departamento de Producción.

Figura No.7 Estructura general del Departamento de Producción.



A. Modelo de Operación Gestión Producción. La Gestión Producción en la organización está dirigida por el Departamento de Producción. Los Departamentos de producción tienen como objetivo apoyar el talento humano y administrar los recursos técnicos, físicos y económicos para optimizar los niveles de producción (Hidrocarburos y productos), optimizar los procesos y obtener la máxima rentabilidad de producción.

B. Funciones.

Se resumieron las funciones fundamentales de esta dependencia en la siguiente tabla.

Tabla No.3 Funciones Departamento de Producción del Río (PPR).

DEPENDENCIA	FUNCIONES BASICAS
DEPARTAMENTO DE PRODUCCION DEL RIO (PPR)	Establecer con el soporte interno (diagnostico de caídas de producción en áreas) y externo, el plan de producción.
	Gestionar para sus unidades internas de primer nivel los requerimientos operacionales de producción, infraestructura, proyectos, seguridad,

DEPARTAMENTO DE PRODUCCION DEL RIO (PPR)	<p>calidad, medio ambiente y desarrollo de los empleados.</p>
	<p>Debe liderar los planes de choque, optimizar los procesos de extracción, recolección, inyección y tratamiento integrando información de campo, pozos y plantas aplicando herramientas como OFM, TWM, CSBeam, DFW, Fieldview, Echometer etc. Para realizar el respectivo diagnóstico y generar las recomendaciones orientadas a normalizar e incrementar la producción optimizando los procesos en subsuelo y superficie.</p>
	<p>Responder por los niveles de producción, por los resultados de sus recomendaciones, optimización procesos, implantación de nuevas tecnologías y por la calidad de los datos generados en campo producto de las solicitudes a las Coordinaciones de crudo específicamente a control de producción.</p>
	<p>Responder por la producción de los hidrocarburos y productos como resultado de los procesos aplicados a los sistemas de crudo, gas y agua y por cada uno de los procesos hasta llegar al cliente final para su utilización, comercialización o refinación.</p>
	<p>Responder por los costos de producción, utilidad operacional y cumplimiento de los planes y compromisos volumétricos.</p>

Según la estructura orgánica, el Departamento de Producción de la SAR para realizar su gestión cuenta con un soporte interno que incluye la unidad de apoyo al Departamento, Coordinaciones de producción Casabe y Cantagallo y Coordinación de Mantenimiento de

Subsuelo SAR, además del Departamento de Mantenimiento y sus Coordinaciones de Mantenimiento en cada campo; y un soporte externo de las unidades de apoyo de la Superintendencia de operaciones del Río y coordinaciones a cargo.

5.4.1.1 .1 Soporte Técnico: Ingeniería de Petróleos.

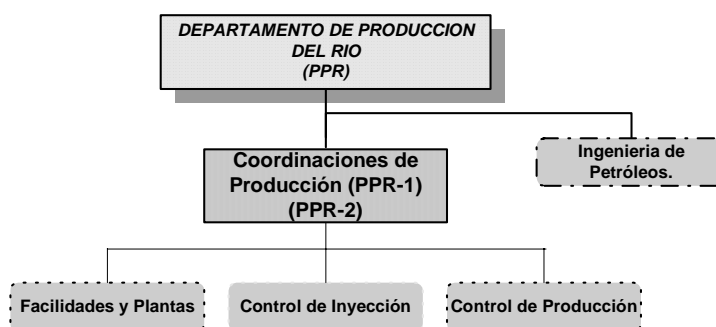
Con respecto a la reasignación de roles y funciones se establecieron cambios en el soporte técnico relacionado con el proceso de explotación (Gestión Yacimientos e Ingeniería) se crea la función Ingeniería de Petróleos en el Departamento de Producción como soporte en la explotación de reservas probadas desarrolladas, centralizar las funciones de la Ingeniería Operativa o de superficie y conjuntamente con la Gerencia Técnica en la explotación de reservas probadas no desarrolladas.

Tabla No.4 Soporte de la función Ingeniería de Petróleos.

AREA	FUNCIONES
Ingeniería de Petróleos	La Explotación de reservas probadas desarrolladas y conjuntamente con el Departamento de Yacimientos y Producción en la explotación de reservas probadas no desarrolladas.
	Centralizar las Funciones de Ingeniería Operativa o de Superficie.

5.4.1.1.2 Coordinaciones de Producción Casabe (PPR-1) y Coordinación de Producción Cantagallo (PPR-2).

Figura No.8 Estructura general de las Coordinaciones de Producción.



A. Modelo de Operación Función Producción. La Función producción es ejercida por las Coordinaciones de producción del Departamento de Producción.

B. Objetivos.

- ❖ Incrementar la producción.
- ❖ Mejorar los procesos en su área de responsabilidad.
- ❖ Racionalizar los costos en su área de responsabilidad.

C. Funciones.

Tabla No.5 Funciones de las Coordinaciones de Producción.

COORDINACIONES	FUNCIONES
Coordinación de Producción Casabe (PPR-1) y Cantagallo (PPR-2)	Coordinar las operaciones de extracción, recolección, tratamiento y entrega de aceite a oleoductos.
	Monitorear, controlar y optimizar los procesos de superficie y subsuelo del área de responsabilidad.
	Debe responder por los niveles de producción, por la entrega de crudo con las calidades establecidas a las estaciones de Bombeo y gas a las plantas de proceso o compresión.

5.4.1.1.2.1 Área de Control de Producción.

A. Modelo de Operación Función Monitoreo y Control de Producción. Se asigna la función *Control de Producción* a las coordinaciones de Producción como soporte a las actividades de extracción y balance de fluidos diariamente; se plantea este esquema

considerando que deben estar localizadas lo mas cerca de los campos, y a que son los responsables de programar la adquisición de información de los Campos, de gestionar el cargue de la información primaria y realizar el primer diagnóstico sobre anomalías en la producción.

B. Objetivos.

- ❖ Monitorear el funcionamiento de los pozos.
- ❖ Diagnosticar el sistema de extracción.
- ❖ Optimizar el sistema de extracción.

C. Funciones.

Tabla No.6 Funciones del área de Control de Producción.

AREA	FUNCIONES
<i>Control de Producción</i>	Control de Producción debe identificar las causas de caídas anómalas de producción en cada campo y tomar acciones para normalizar la producción soportándose en el grupo de Ingeniería de Petróleos cuando el diagnostico preliminar descarte causales por equipo de subsuelo.
	Adquirir y cargar a las bases de datos la información primaria de campo, optimizar procesos de extracción, para lo cual debe integrar información de campo, pozos y plantas aplicando herramientas de análisis como OFM, Echometer etc.

Control de Producción	Responder por los niveles de producción, por los resultados de sus recomendaciones orientadas al equipo de extracción (Varilleo), optimización procesos e implantación de nuevas tecnologías en extracción y por la calidad de los datos generados en campo.
------------------------------	--

5.4.1.1.2.2 Área de Control de Inyección.

A. Funciones.

Tabla No.7 Funciones del área de Control de Inyección.

AREA	FUNCIONES
Control de Inyección	Analizar los perfiles de inyección con el fin de detectar inyecciones preferenciales, arenas de baja inyectividad.
	Evaluar la efectividad de los trabajos realizados en los pozos inyectoros.
	Cumplir con las metas establecidas de captación tratamiento e inyección de agua.

5.4.1.1.2.3 Área de Facilidades y Plantas.

A. Objetivos.

- ❖ Responder por los niveles de producción.
- ❖ Responder por las calidades establecidas de los refinados, productos blancos, gas seco y agua de inyección.

B. Funciones.

Tabla No.8 Funciones del área de Facilidades y Plantas.

AREA	FUNCIONES
<i>Facilidades y Plantas.</i>	Suministrar gas y blancos a clientes.
	Coordinar y controlar desde la extracción de gas hasta la entrega.
	Coordinar la operación permanente de facilidades de superficie.
	Mantener la buena operación los equipos de medición.
	Mantener la seguridad en cada operación.
	Elaborar especificaciones técnicas de actividades a contratar y compras.
	Coordinar con el Dpto de Mantenimiento el plan de mantenimiento preventivo y predictivo.
	Determinar y mantener carga optima en plantas.
	Monitorear y controlar procesos.
	Mantener control operativo del proceso (personal, infraestructura).
	Formular y ejecutar programas de solución a problemas encontrados.
	Trabajar en la definición y aplicación de programas de optimización de costos de producción en Refinería, Planta de Gas y Estación de Bombeo.

5.4.1.1.3 Coordinación Mantenimiento de Subsuelo (PPR-3).

A. Funciones.

Son funciones de esta dependencia:

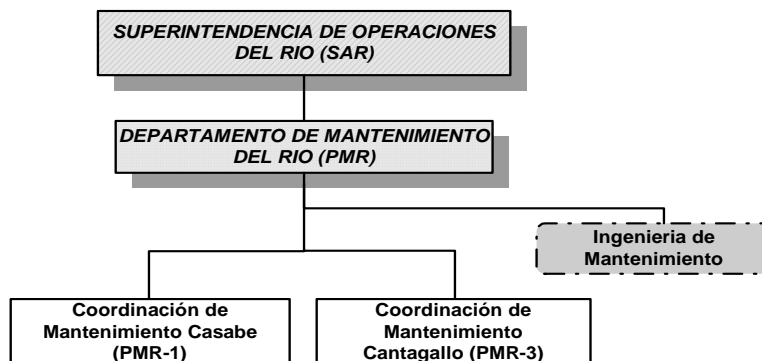
Tabla No.9 Funciones de la Coordinación de Mantenimiento de Subsuelo.

COORDINACION	FUNCIONES
Mantenimiento de Subsuelo (PPR-3)	Coordinar y controlar desde la movilización del equipo hasta la culminación.
	Coordinar la operación efectiva de equipos de subsuelo.
	Hacer seguimiento al factor de servicio y eficiencia de equipos.
	Responder por los costos de trabajos realizados.
	Realizar el análisis de costos de sus actividades y determinar costos/hr-equipos.
	Responder para que la estadística y presupuesto propios de sus actividades sean coherentes con el sistema de costos. Interactuar con Control de Producción e Ingeniería de Petróleos en los planes, programas y evaluación de los trabajos y de la operación.
	Asegurar que se están cumpliendo los procedimientos de seguridad en la movilización, arme, desarme y operación de los equipos.

Mantenimiento de Subsuelo (PPR-3)	Realizar el plan de requerimientos para la solicitud del presupuesto.
	Responder por la seguridad de las bodegas a cargo y tomar acciones en caso de pérdida de materiales.
	Elaborar especificaciones técnicas de actividades a contratar y compras.
	Coordinar con PMR el plan de mantenimiento preventivo y predictivo.
	Ejecutar programas de registros y trabajos de subsuelo (WO, varilleo).
	Mantener control operativo del área (personal, equipos).
	Formular y ejecutar programas de solución a problemas encontrados.
	Controlar el sobretiempo del personal.
	Promover el desarrollo del personal
	Realizar el seguimiento, evaluación y control de los proyectos a cargo de la dependencia.
	Responder por la calidad de la estadística requerida para los sistemas de costos que involucre su área de Responsabilidad.
	Velar para que los costos asignados por el soporte corporativo sean coherentes con los servicios recibidos bajo los criterios de distribución que se apliquen.

5.4.1.2 Departamento de Mantenimiento del Río (PMR)

Figura No.9 Estructura general del Departamento de Mantenimiento del Río.



A. Modelo Operativo Departamento de Mantenimiento. Es importante resaltar que en la modificación de la estructura de ECOPETROL S.A., aprobada por el Ministerio de Minas y Energía según Decreto 2394, la Función Mantenimiento tiene un posicionamiento importante, pues la actividad Productiva clave del negocio y el Mantenimiento están al mismo nivel, lo cual está acorde con las tendencias de las empresas de categoría mundial en las cuales el gerenciamiento de activos (Mantenimiento) no es considerado como una fuente de gastos sino como una fuente potencial de ahorros y como punto de apalancamiento para mejorar la productividad.

En cuanto a la descripción de las funciones de los Departamentos de Mantenimiento en la Vicepresidencia de Producción (Artículo 48 del decreto 2394) están orientadas netamente a la ejecución, es decir al proceso de Mantenimiento Día – Día (MDD); igual consideración aplica para las Coordinaciones de Mantenimiento.

B. Procesos.

Entre estos tenemos:

- ❖ Ingeniería de mantenimiento y confiabilidad (IMC).
- ❖ Proyectos de mantenimiento (PDM).
- ❖ Mantenimiento día a día (MDD).
- ❖ Contratación de mantenimiento (CDM).

- ❖ Gerencia marco de mantenimiento(GMM)
- ❖ Administración de la información (ADI).
- ❖ Administración de herramientas (ADH).
- ❖ Gestión de personal (GDP).

C. Funciones.

Tabla No.10 Funciones del Departamento de Mantenimiento.

DEPENDENCIA	FUNCIONES
DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO DEL RIO. (PMR)	Responder por el mantenimiento electromecánico y de instrumentación de tipo preventivo, predictivo y correctivo de las estaciones de recolección y plantas deshidratadoras de crudo, compresoras y de proceso de gas y plantas de tratamiento e inyección de agua y en las unidades de bombeo y demás equipos de superficie instalados en los pozos.
	Responder por el mantenimiento de las redes eléctricas y tuberías instaladas en los campos.
	Estructurar y ejecutar los servicios industriales necesarios en las operaciones de producción y mantenimiento de subsuelo.
	Realizar los análisis de las causas de los eventos que se requieran un mantenimiento, como parte del mejoramiento continuo.
	Realizar el seguimiento, evaluación

DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO DEL RIO. (PMR)	y control de los proyectos, programas y actividades a cargo de la dependencia. Administrar la información y el conocimiento generado en el desarrollo de su gestión de acuerdo con las políticas corporativas.
	Las demás funciones que se le asignen o le correspondan de acuerdo con la naturaleza de la dependencia.

5.4.1.2.1 Soporte Técnico: Ingeniería de Mantenimiento.

A. Modelo Operativo. Es fundamental asociar a cada Gerencia Regional la implantación de la función Ingeniería de Mantenimiento dependiendo del Nivel Departamento, debido a que actualmente en la SAR, se está trabajando para que el mantenimiento opere como una organización de procesos en la cual se involucre los procesos IMC y CDM, con ello se puede implantar un modelo operativo con un enfoque estratégico a nivel Gerencia que permita obtener resultados significativos, los cuales deben redundar en reducción de costos y beneficios.

El proceso Ingeniería De Mantenimiento y Confiabilidad (IMC), es el proceso más importante de la Función Mantenimiento, se encarga de elaborar y hacer seguimiento a los planes de mantenimiento Preventivo, hacer análisis de falla y condición de falla, estudios técnicos de Mantenimiento, y brindar apoyo técnico a toda la organización de Mantenimiento.

Con lo anterior se logra un direccionamiento unificado en la Función Ingeniería de Mantenimiento en cada Gerencia Regional, con los beneficios que ello representa.

B. Beneficios.

- ❖ Disminución de daños catastróficos en equipos críticos.
- ❖ Optimización de inventarios
- ❖ Optimización de la planeación de procesos de contratación.
- ❖ Optimización del plan anual de compras y economías de escala.
- ❖ Aumentar el ciclo de vida de los equipos.
- ❖ Disminuir la producción diferida de crudo y gas.
- ❖ Mejoras la eficiencia en las unidades de proceso.
- ❖ Aplicar planes y prácticas de mantenimiento unificadas.
- ❖ Optimización y desarrollo del recurso humano.

C. Funciones.

Para dimensionar el impacto que tiene la Función Ingeniería de Mantenimiento, a continuación se relacionan las actividades principales que debe realizar, las cuales son de vital importancia para que la organización de Mantenimiento funcione en forma eficiente y eficaz.

Tabla No.11 Funciones del área de Ingeniería de Mantenimiento.

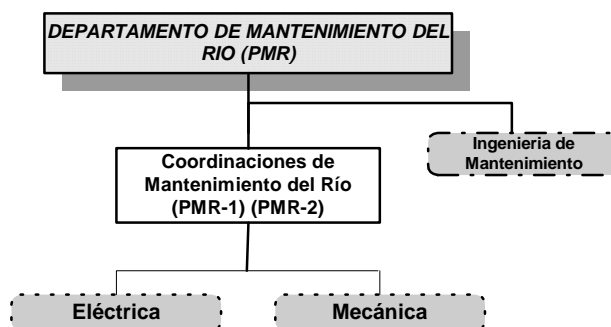
AREA	FUNCIONES
INGENIERIA DE MANTENIMIENTO. (IMC)	Planes de mantenimiento preventivo periódico a corto y mediano plazo.
	Planes de optimización y reducción de costos de mantenimiento (Reducción Horas – Hombre, Repuestos, Contratos).
	Planes y programas paradas de plantas para mantenimiento mayor.
	Planes y programas overhaul de equipos críticos.
	Liderar ejecución plan de

INGENIERIA DE MANTENIMIENTO. (IMC)	mejoramiento de mantenimiento preventivo y predictivo.
	Análisis de los indicadores mensuales planteados en los acuerdos de servicios con Producción (disponibilidad de equipos críticos, diferidas crudo y gas, costos de mantenimiento y energía por barril producido, calidad del servicio de energía).
	Desarrollo ingenierías para mejorar equipos o unidades productivas.
	Análisis de fallas equipos críticos.
	Soporte técnico en análisis de fallas equipos de subsuelo.
	Resultado de inspecciones basada en riesgos del equipo estacionario en plantas.
	Gestión presupuestal.
	Optimizar inventarios.
	Plan anual de contratación.
	Plan anual de compras.
	Estimar el costo del plan de mantenimiento preventivo por unidad productiva.
	Analizar el impacto en la confiabilidad de los sistemas ante un evento de falla de componentes.
	Disminuir el número de fallas repetitivas para cada uno de los equipos y componentes.
	Establecer las áreas susceptibles

INGENIERIA DE MANTENIMIENTO. (IMC)	de mejoramiento para incrementar la confiabilidad de las unidades productivas.
	Clasificar las órdenes de trabajo a los procesos responsables.
	Cumplir con los requerimientos de soporte técnico de los procesos de mantenimiento y áreas externas que lo soliciten.
	Desarrollar los estudios de impacto, transferencia y adaptación de tecnología.
	Generar los mantenimientos de origen mejorativos requeridos para garantizar la confiabilidad y mantenibilidad de equipos y componentes.

5.4.1.2.2 Coordinaciones de Mantenimiento Casabe y Cantagallo.

Figura No.10 Estructura general de las Coordinaciones de Mantenimiento.



A. Modelo Operativo. Según la estructura organizacional del Departamento, las coordinaciones de Mantenimiento son las responsables del proceso MDD, es decir responden por el conjunto de actividades encaminadas a garantizar la disponibilidad de los equipos e infraestructura de la Superintendencia del Río, mediante la ejecución de los planes de mantenimiento de origen preventivo y correctivo.

B. Funciones.

Sus objetivos fundamentales son los siguientes:

Tabla No.12 Funciones de las Coordinaciones Mantenimiento.

COORDINACIÓN	FUNCIONES
<p style="text-align: center;"><i>Coordinación de Mantenimiento (PMR-1) y Cantagallo. (PMR-2)</i></p>	Disminuir los costos del MDD por día de operación para cada una de las unidades productivas.
	Garantizar la mantenibilidad de los equipos durante la ejecución del MDD.
	Garantizar la calidad de los trabajos para cumplir con la disponibilidad requerida de cada uno de los equipos intervenidos por MDD.
	Garantizar la seguridad de las personas de Mantenimiento e Infraestructura Operativa de ECOPETROL en razón a los trabajos ejecutados por MDD.
	Reducir al mínimo el efecto sobre el Ecosistema atribuibles a fallas en la ejecución del MDD.
	Ejecutar los trabajos en concordancia con la planeación, programación y presupuestación de la Orden de Trabajo (OT).

5.4.1.2.2.1 Áreas Eléctrica y Mecánica.

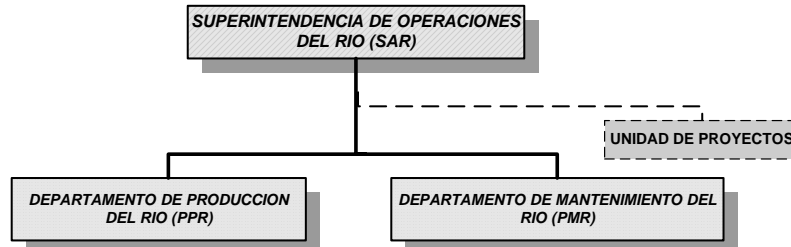
A. Modelo Operativo. Cada Coordinación está subdividida dos áreas, la **Eléctrica** y la **Mecánica** que operan en los campos y su operatividad depende de aspectos como ubicación geográfica de los usuarios, facilidades de comunicaciones operativas y de Gestión (red de voz y datos), disponibilidad de recurso humano, volumen de mantenimiento correctivo que se genere en cada campo y nivel de especialización y complejidad de los trabajos.

B. Funciones.

Estás áreas realizan las funciones que le corresponden al departamento como tal pero en un nivel más operativo.

5.4.1.3 Unidad de Proyectos SAR.

Figura No.11 Posible ubicación de la Unidad de Proyectos SAR.



En este momento la Superintendencia atraviesa por un período en el cual se están iniciando los proyectos para poner en funcionamiento el plan de operaciones de la SAR.

Entre estos tenemos los siguientes:

- ❖ *PMM: Plan Maestro de Mantenimiento.*
- ❖ *PMA: Plan Maestro Ambiental.*
- ❖ *Proyecto Alianza Casabe.*
- ❖ *Desarrollo Adicional Yariguí.*
- ❖ *Desarrollo Adicional Garzas.*
- ❖ *Proyectos de HSE.*

Para la realización de éstos se está formando la Unidad de Proyectos de la SAR que supervisa que se desarrollen estos proyectos de acuerdo a los planes propuestos y que se realice un seguimiento detallado de su ejecución en el plano financiero, presupuestal y en la parte operativa.

5.4.2 CONTENIDO DEL PERSONAGRAMA.

Se define cual es la información que deben estar contenida en el personagrama y se realiza con la siguiente:

- **Información del trabajador:**

Para la utilidad del personagrama se realizó con nombres y apellidos, registro, tipo de Nómina (directivo o convencional), cargo, fecha de jubilación (Plan 70 y Plan Ley) y la ubicación. (Mas adelante en el numeral 5.6 la base de datos realizada se entrará en detalle de esta información).

- **Informes del Personagrama:**

Se elaboró de modo que contenga el informe con los Consolidados por Coordinaciones.

a. CONSOLIDADO 1: Cantidad de Personal por Coordinaciones.

Este consolidado contiene totalizados los siguientes requerimientos de información.

- ❖ Total Directivos Indefinidos
- ❖ Total Directivos Temporales
- ❖ Total Convencionales Indefinidos
- ❖ Total Convencionales Temporales
- ❖ Total Personal de la Coordinación

Figura No.12 Presentación del Consolidado del Personagrama SAR.

CONSOLIDADO COORDNACIÓN MANTENIMIENTO CANTAGALLO	TOTAL
DIRECTIVOS INDEFINIDOS	3
CONVENCIONALES INDEFINIDOS	10
DIRECTIVOS TEMPORALES	5
CONVENCIONALES TEMPORALES	6
TOTAL PERSONAL DE COORDINACIÓN	24

b. CONSOLIDADO 2: Proyección de Jubilación

- ❖ Total de personal con Plan 70 Cumplido
- ❖ Total de Personal con Plan 70 a cumplir en el 2005.
- ❖ Total de Personal con Plan Ley Cumplido.
- ❖ Total de Personal con Plan Ley a cumplir en el 2005.

Figura No.13 Proyecciones de Jubilación en el Personagrama SAR.

PROYECCIONES DE JUBILACION	TOTAL
PERSONAL CON PLAN 70 CUMPLIDO	3
PERSONAL CON P70 A CUMPLIR EN EL 2005	3
PERSONAL CON PLEY A CUMPLIR EN EL 2005	0

c. CONSOLIDADO 3: Total Superintendencia

Este consolidado contiene el total final de los consolidados por coordinaciones así:

- ❖ Total del personal del Departamento de Producción del Río.
- ❖ Total del personal de la Coordinación de Producción Casabe.
- ❖ Total del personal de la Coordinación de Producción Cantagallo.
- ❖ Total del personal de la Coordinación de Mantenimiento de Subsuelo.
- ❖ Total del personal del Departamento de Mantenimiento del Río.
- ❖ Total del personal de la Coordinación de Mantenimiento Casabe.
- ❖ Total del personal de la Coordinación de Mantenimiento Cantagallo.

Con estos datos por cada una de las anteriores dependencias:

- ❖ Total Directivos Indefinidos.
- ❖ Total Directivos Temporales.
- ❖ Total Convencionales Indefinidos.
- ❖ Total Convencionales Temporales.
- ❖ Total Personal de la Coordinación.

Figura No. 14 Informe Estadístico de Personal SAR.

COD	SUPERINTENDENCIA DE OPERACIONES DEL RIO	PLANTA MENSUAL ACTUAL								
		INDEFINIDOS			TEMPORALES			TOTAL PLANTA		
		D	C	T	D	C	T	D	C	T
23140	SUPERINTENDENCIA	1	0	1	0	0	0	1	0	1
23141	DEPARTAMENTO DE PRODUCCION DEL RIO	1	1	2	0	0	0	1	1	2
231412	COORDINACION PRODUCCION CANTAGALLO	2	14	16	7	36	43	9	50	59
231411	COORDINACION PRODUCCION CASABE	16	17	33	4	6	10	20	23	43
231413	COORDINACION MANTENIMIENTO DE SUBSUELO	9	48	57	2	31	33	11	79	90
	SUBTOTAL PRODUCCION DEL RIO	28	80	108	13	73	86	41	153	194
23144	DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO DEL RIO	1	1	2	0	0	0	1	1	2
231442	COORDINACION MANTENIMIENTO CASABE	14	19	33	1	14	15	15	33	48
231441	COORDINACION MANTENIMIENTO CANTAGALLO	2	10	12	5	7	12	7	17	24
	SUBTOTAL MANTENIMIENTO DE RIO	17	30	47	6	21	27	23	51	74
23140	TOTAL SUPERINTENDENCIA DE OPERACIONES DEL RIO	46	110	156	19	94	113	65	204	269

5.4.3 FUENTES DE INFORMACIÓN.

Se inició la recopilación de la información acudiendo a:

- La regional de servicios al personal en con sede en Casabe y el Centro para recibir el insumo de información.
- Las secretarías de departamento donde se llevan los datos del personal laborando.

5.4.4 CONSTRUCCIÓN DEL PERSONAGRAMA.

Este personagrama se realizó con los datos de la nómina oficial registrada a Diciembre de 2004, se distribuyó el personal de acuerdo a las áreas de trabajo, y a su escalafón en la convención colectiva de trabajo. Para realizar estos organigramas se procedió en primer lugar a confirmar al personal ubicado en cada área o dependencias, una vez identificado el personal se definió el tipo de plan de jubilación para cada empleado, con el fin de registrar esta información en el personagrama.

Se construyó el personagrama que tiene la siguiente apariencia visto desde una coordinación:

Figura No.15 Personagrama SAR

Los colores ayudan a visualizar la información de la siguiente manera:

- Las casillas sombreadas de color rojo me indican el personal temporal de la superintendencia.
- Los dos tonos de azul me señalan el personal con proyección de jubilación en el año.

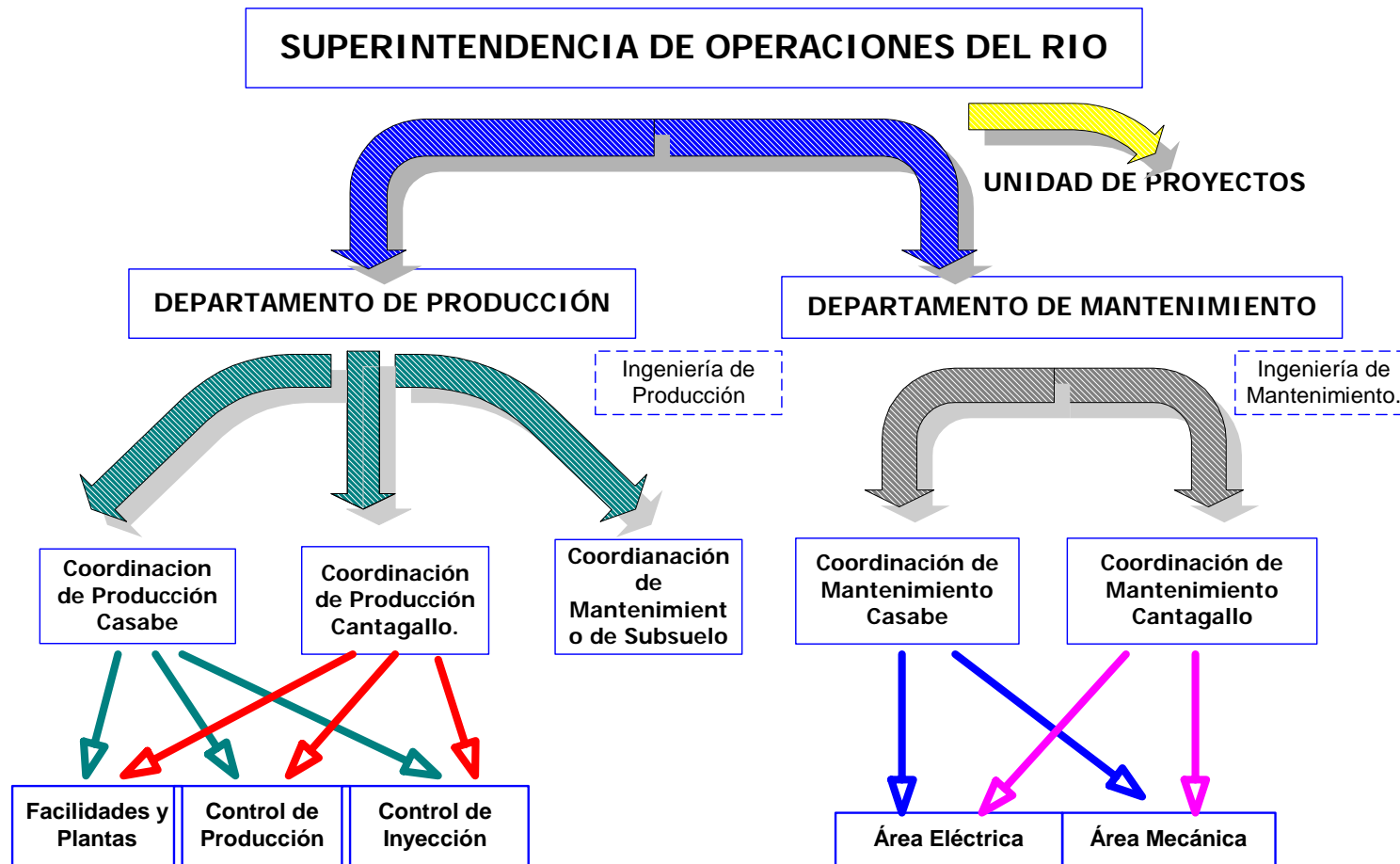
Luego de la realización del personagrama se realizaron entrevistas con los funcionarios encargados de cada área y con los coordinadores para verificar la información de la ubicación del personal y validada la información, se hicieron los ajustes correspondientes.

5.4.5 ENTREGA DEL PERSONAGRAMA.

El personagrama fue impreso a color en tamaño de 2 metros de largo por 1 m de ancho y entregado al Superintendente del Río para su revisión y respectivo uso.

5.5 RUTA DE DESPLIEGUE DE OBJETIVOS DE LA SAR.

Esquema No. 7 Ruta de despliegue de Objetivos SAR.

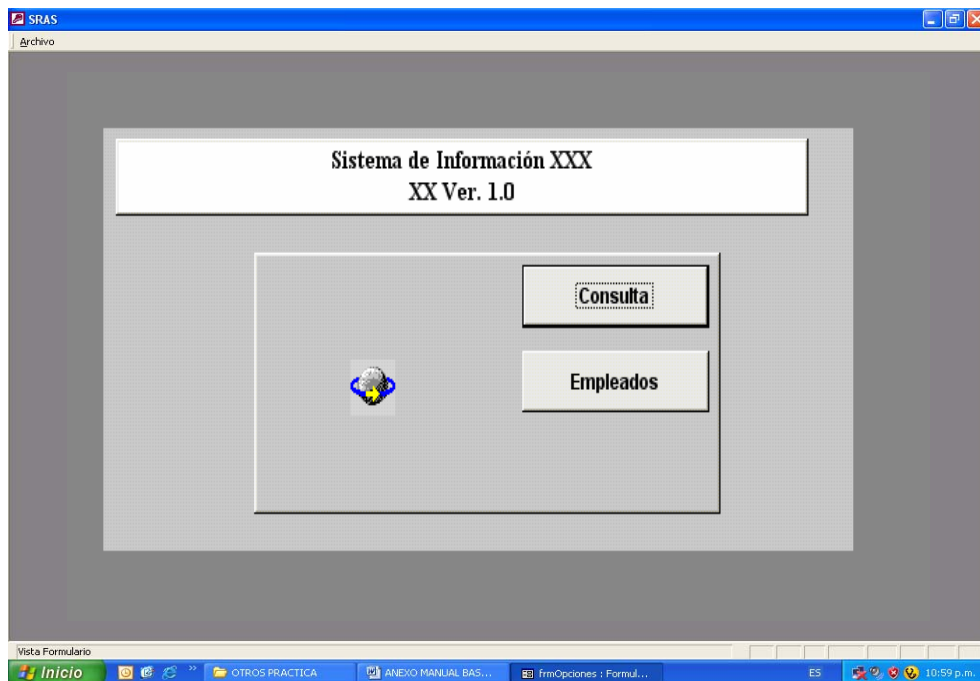


5.6 BASE DE DATOS DE INFORMACION DE LA PLANTA DE PERSONAL

Debido a que la información en el personagrama se va desactualizando continuamente se requiere realizar el seguimiento y control de esta información.

Para mejorar el manejo de la información de la planta de personal, se organizó la información contenida en el personagrama en una base de datos de modo que la información pueda ser actualizada de modo sencillo y consultada en una menor cantidad de tiempo.

Figura No 16. Presentación Inicial del Sistema.



5.6.1 ESPECIFICACIONES TÉCNICAS.

La base de datos diseñada para el manejo de la información de la planta de personal de la Superintendencia del Río fue elaborada en Microsoft Access 2000 y puede ser instalada en cualquier equipo de cómputo en el cual se encuentre instalado este programa.

5.6.2 GENERALIDADES.

Fue un sistema diseñado para satisfacer las necesidades de información organizada, clara y oportuna de la planta de personal de la superintendencia.

Esta información solamente se podía encontrar en los sistemas de información de la regional de Servicios al Personal cuyo acceso y manejo es exclusivo de sus funcionarios y en sus sistemas no se encuentra totalmente actualizada la nueva estructura organizacional de ECOPETROL.

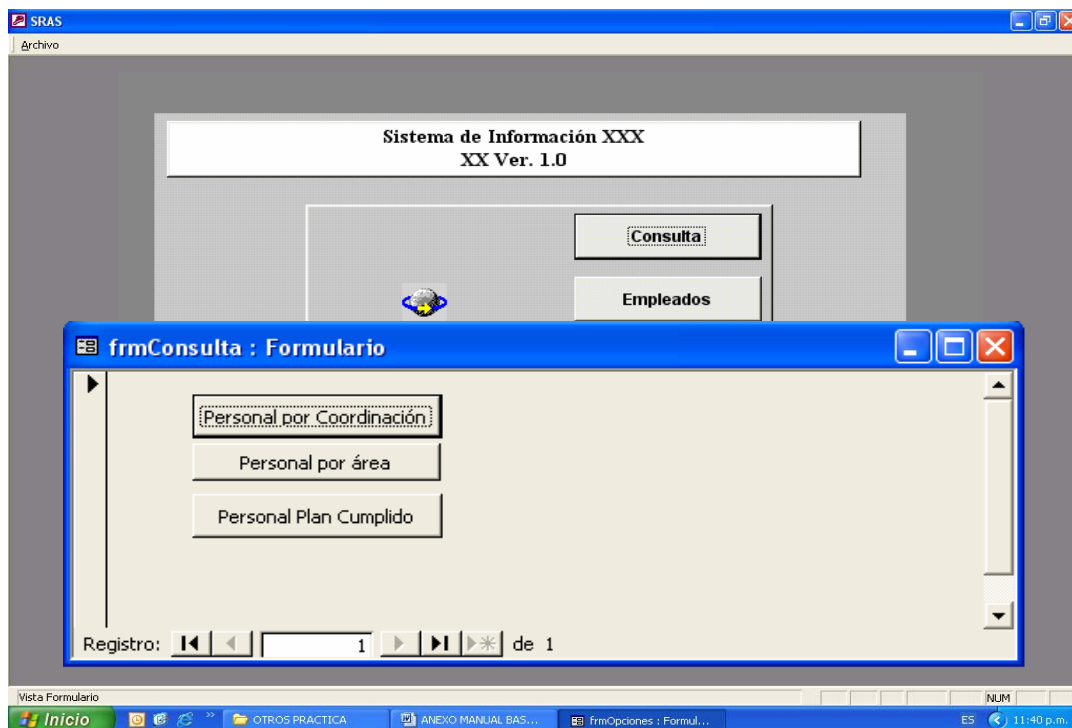
Se buscaba realizar una herramienta de fácil actualización, que arrojara los informes necesarios y que a la vez incluyera en su diseño la nueva estructura organizacional de la superintendencia.

Está compuesta por dos módulos: "Consulta" y "Empleados".

5.6.3 MÓDULO CONSULTA.

Este formulario contiene los informes diseñados según los requerimientos de la superintendencia que arroja el sistema.

Figura No 17.Modulo Consultas del Sistema.



5.6.3.1 Informe de personal por coordinación.

Este informe arrojado por el sistema presenta un listado de todo el personal perteneciente a la coordinación con la siguiente información:

- ❖ Nombre y código de la Coordinación de la cual se solicito el informe.
- ❖ Registro del empleado.
- ❖ Nombre del empleado.
- ❖ Tipo de Vinculación del empleado.
- ❖ Oficio del empleado.

5.6.3.2 Informe de Personal por Área ó Sección.

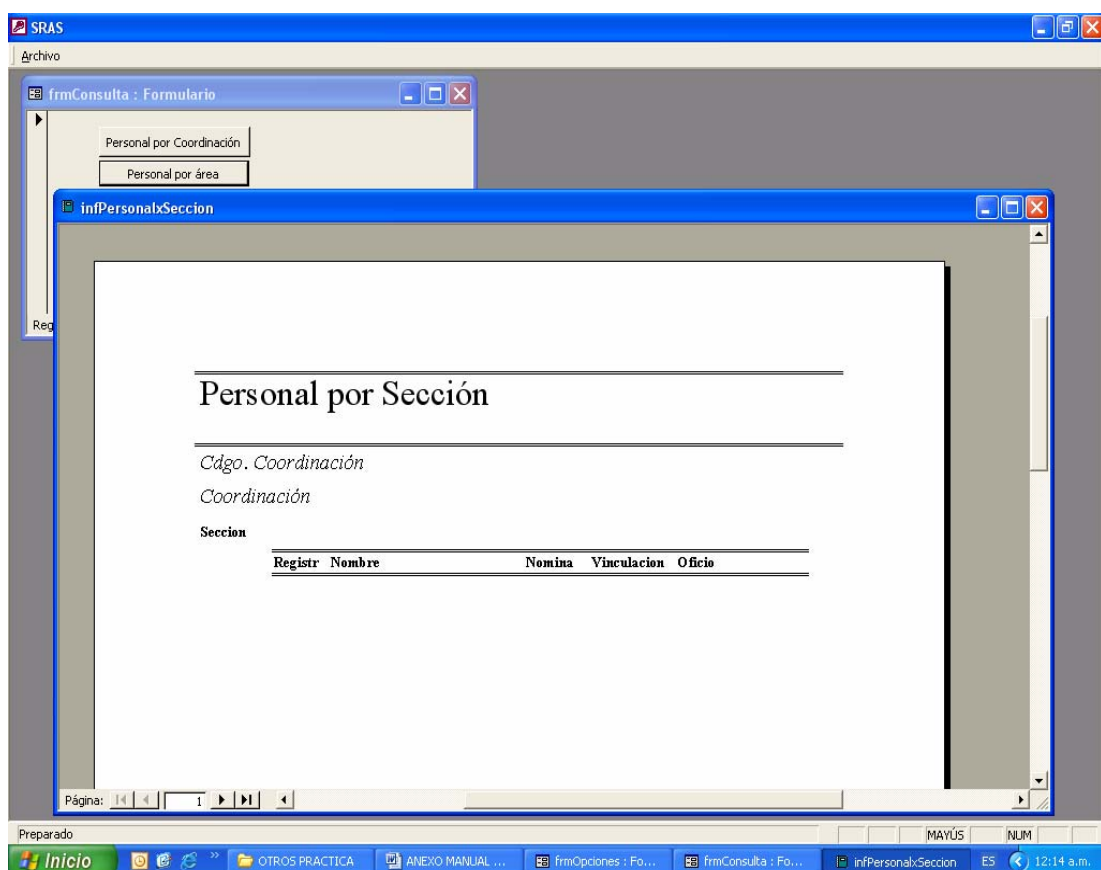
Este informe arrojado por el sistema presenta un listado de todo el personal perteneciente a determinada área con la siguiente información:

- ❖ Código y nombre de la coordinación a la cuál pertenece esta área.
- ❖ Registro del empleado.
- ❖ Nombre del empleado.
- ❖ Tipo de Vinculación del empleado.
- ❖ Oficio del empleado.

5.6.3.3 Informe de Personal Plan Cumplido.

Este informe arroja un listado con la información correspondiente al personal que cumple su plan de jubilación en una fecha solicitada.

Figura No.18 Vista del informe arrojado por el sistema.



5.6.4 FUENTES DE INFORMACION.

Las fuentes de información que alimentan la base de datos son las siguientes:

- ❖ Reportes de movimientos de personal: entradas o salidas de personal suministrados por la regional del Servicios al personal.
- ❖ Sistema SIP (Sistema de Información del Personal de ECOPETROL).
- ❖ Sistema Cyborg (Administración de la nomina de empleados de ECOPETROL).

5.6.4.1 Frecuencia.

Es bueno tener los insumos de información para realizar actualizaciones mínimo una vez al mes.

5.6.5 REQUERIMIENTOS DE INFORMACIÓN.

El detalle de información requerida para poblar y actualizar la base de datos es el siguiente.

- ❖ **Registro del empleado.**

Corresponde al código de identificación del funcionario en la empresa, asignado cuando ingresa a trabajar y puede estar compuesto de números, letras ó la combinación de las dos; se puede comparar con el numero de la cedula de ciudadanía.

- ❖ **Nombre.**

Incluye nombres y apellidos completos del trabajador.

- ❖ **Tipo de Nómina.**

Se refiere a si el funcionario es **convencional** (personal que se acoge a la convención colectiva de trabajo) o **directivo**.

Figura No 19. Datos del Usuario.

The screenshot shows a Windows application window titled "SRAS - [frmEmpleados]". The window contains a form titled "DATOS DEL USUARIO". The form has the following fields:

- Registro: A text input field.
- Nombre: A text input field.
- cmbTipoNomina: A dropdown menu.
- cmbTipoVinculacion: A dropdown menu.
- FechaIngreso: A date input field.
- Antigüedad: A text input field.
- FinContrato: A date input field.
- IniContrato: A date input field.
- cmbTipoPlan: A dropdown menu.
- FechaPlan: A date input field.
- cmbCoordinacion: A dropdown menu.
- cmboficio: A dropdown menu.
- Seccion: A text input field.

At the bottom of the form, there is a "Guardar" button. The status bar at the bottom of the window shows "Registro: 4 de 4" and "Número Registro". The taskbar at the bottom of the screen shows the Windows Start button, "Inicio", and several open applications including "ANEXO MANUAL BAS...", "frmOpciones : Formul...", and "frmEmpleados". The system clock shows "01:41 a.m.".

❖ **Tipo de Vinculación.**

En este campo se define si el trabajador tiene con la empresa un contrato a *término fijo* (llamado **temporal**) ó un contrato a término **indefinido**.

❖ **Fecha de ingreso.**

Es la fecha en la cual ingreso a trabajar con la empresa.

❖ **Antigüedad.**

Es la cantidad de años que lleva en la empresa.

❖ **Finalización de Contrato.**

Se refiere a la fecha en que finaliza el contrato del trabajador.

❖ **Iniciación de Contrato.**

Es la fecha en que inicio la vigencia de su contrato actual.

❖ **Tipo de Plan.**

Es el plan de jubilación que lo cobija, ya sea plan 70 (se cumple cuando se completan 70 puntos al sumar la cantidad de años trabajando en la empresa más la edad actual del empleado) ó Plan Legal.

❖ **Fecha del Plan.**

Es la fecha en que el empleado cumple su Plan 70 ó del Plan Legal de jubilación.

❖ **Coordinación.**

Es la coordinación donde labora el empleado ó aquella para la cuál fue contratado.

❖ **Oficio.**

Es el cargo que desempeña actualmente el empleado en la empresa.

❖ **Sección.**

Es la sección ó área de determinada coordinación en la se está ubicado el empleado actualmente.

5.6.6 USUARIO.

El sistema de información está diseñado para que pueda ser administrado por un funcionario con conocimientos básicos en Microsoft Office, se sugiere un técnico administrativo.

5.6.7 MANUAL DEL USUARIO PARA LA BASE DE DATOS DE INFORMACIÓN DE LA PLANTA DE PERSONAL.

Se creo adicionalmente el manual para el uso de esta herramienta, que se puede revisar en el Anexo No.4.

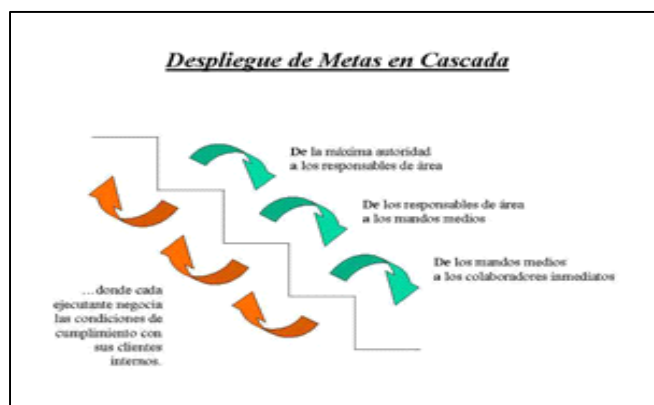
6. GESTIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL EN LA SUPERINTENDENCIA DE OPERACIONES DEL RIO.

Se cuenta con la información correspondiente a la organización de la planta de personal realizada en el capítulo anterior, con ésta se agiliza el proceso, se tiene claridad a cerca de la organización estructural de la SAR, de la ubicación en ésta de cada funcionario y de las funciones y objetivos estratégicos de cada dependencia, coordinación y área.

El proceso implementado en la SAR se desarrolló con base en el procedimiento²⁵ para la Gestión de Desempeño establecido por la Dirección de Desarrollo de ECOPETROL; este proceso en forma general obtiene la firma de un contrato individual de desempeño entre jefe y colaborador, en donde se evalúan objetivos de resultado y objetivos de competencias.

La estructura utilizada para obtener una gestión de rendimiento del personal en la Superintendencia Operativa del Río, inicia con el establecimiento del plan estratégico de ECOPETROL, el cual se emite a nivel de presidencia y se despliega en cascada hasta llegar a Gerencia y Superintendencia, y así se aplica esta metodología hasta llegar a niveles operativos, lo cual permite que en la organización se obtenga una visión compartida orientada y alineado al direccionamiento corporativo de ECOPETROL S.A.

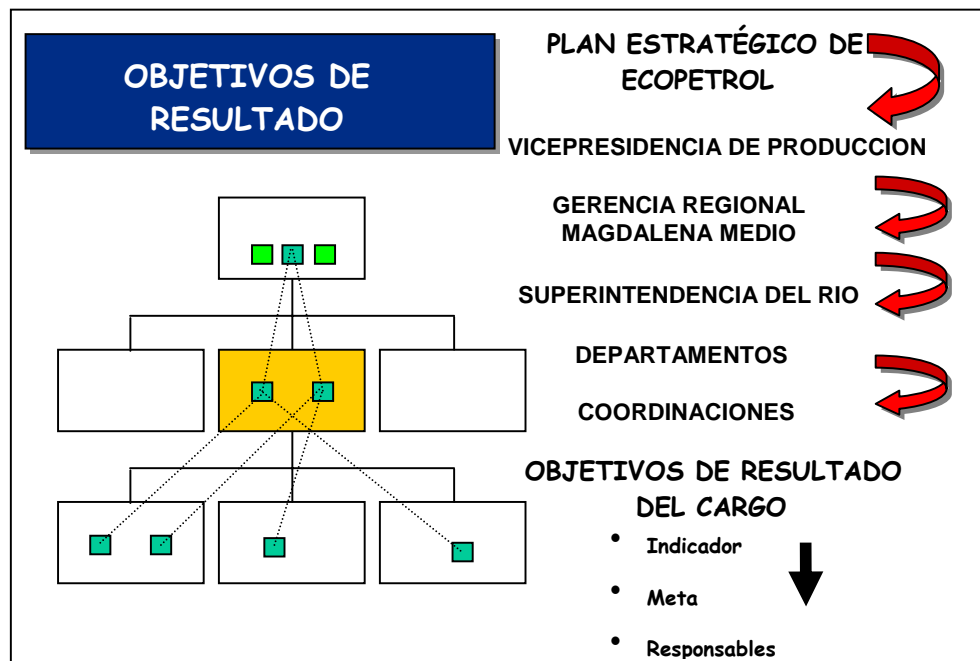
Esquema No.8 Representación teórica del despliegue.



²⁵ Procedimiento para la Gestión de Desempeño emitido por la Dirección de Desarrollo ECOPETROL S.A.: ECP-DDS-P-02

Detallando en forma general el proceso, se da inicio con el despliegue de los objetivos del plan estratégico a cada una de las áreas de la superintendencia, esto permite conocer los objetivos de resultado que aplican a cada funcionario de acuerdo al área en que ejecute sus labores, y los objetivos de competencias se establecieron con base en las competencias humanas decretadas por ECOPETROL S.A. a nivel corporativo.

Esquema No.9 Representación practica del despliegue.



Fuente. Archivos Presentación de Gestión Integral de Personal.

Se continuó con la fase de planeación de objetivos de desempeño (objetivos de resultado y competencia) y la firma del contrato individual de desempeño, a través del cual se compromete al recurso humano en el cumplimiento de objetivos; después de esta primera fase se registro la información de desempeño correspondiente a cada uno de los funcionarios en el GIP, sistema utilizado por ECOPETROL a nivel corporativo; se ejecutan comités mensuales en donde se evalúa la gestión de la organización; por ultimo se realiza la evaluación de desempeño que se realiza a final de este año, fecha que esta fuera de la duración de esta práctica.

Todo este proceso de Gestión de Desempeño del personal requiere de cambios radicales en la cultura de las personas y de la organización, en esta práctica se inicio la sensibilización del personal propiciando un cambio de visión, integrando todas la áreas y haciéndolas participes de resultados, asegurando que las personas que integran cada unidad de negocio tengan una visión fortalecida hacia el cumplimiento de los planes estratégicos, que enfocan la organización hacia la competitividad y la calidad, con una comunicación fluida, canales efectivos de comunicación y recurso humano fortalecido en competencias técnicas y humanas.

6.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE ECOPETROL S.A.

Es importante estudiar y tener presente en la organización los objetivos estratégicos que rigen la empresa, más aun, cuando se desea cambiar, tener una nueva perspectiva del negocio en que se trabaja y realizar un despliegue a niveles inferiores de la estructura organizacional, a continuación se presentan según la publicación de éstos en la red interna de ECOPETROL.

Tabla No.13 Objetivos Estratégicos de ECOPETROL.

De Resultado	
	Estrategias
Cumplir con las metas de aportes directos acordadas con el Gobierno Nacional y con las metas de generación de valor de la Empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Adelantar las acciones y proyectos que conlleven una mayor generación de valor en todas las áreas de la Empresa • Interactuar proactivamente con las autoridades gubernamentales dentro del proceso de evaluación y aprobación del presupuesto de la Empresa y desarrollar las actividades que garanticen el logro de las metas propuestas

<p>Maximizar las reservas y producción de petróleo y gas del país, dentro de un criterio de competitividad</p>	<p>Estrategias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acelerar el proceso de conocimiento del potencial y reservas de hidrocarburos del país y la exploración de petróleo y gas • Generar nuevas formas de hacer negocios en exploración y producción - E&P • Maximizar la producción en los campos de operación directa y de asociados, con criterio de optimización de costos
<p>Alcanzar y mantener altos índices de competitividad de la cadena productiva del "downstream"</p>	<p>Estrategias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Optimizar la utilización de la infraestructura actual y adaptarla para la atención del mercado interno y externo • Maximizar la producción de refinados y el portafolio de productos, con calidad de exportación, acorde con las normas internacionales
<p>Promover y participar en nuevos negocios de alto valor agregado</p>	<p>Estrategias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asegurar las condiciones para viabilizar nuevos negocios en gas natural • Desarrollar un portafolio de nuevos negocios y proyectos que generen valor en toda la gama del sector energético de la cadena productiva del petróleo (petroquímica, distribución, etc).
<p>De medio</p>	
<p>Asegurar la gestión comercial en todas las áreas de ECOPETROL</p>	<p>Estrategias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enfocar las actividades de la empresa hacia el mercado y posicionamiento de imagen y productos

	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar la satisfacción de los clientes y establecer una óptima relación comercial con proveedores y contratistas de la Empresa, incorporando un sistema de atención oportuna y aplicando nuevas tecnologías de mercadeo
Desarrollar el capital humano, intelectual y tecnológico	Estrategias
	<ul style="list-style-type: none"> • Reforzar la aplicación del plan de desarrollo de personal e introducir un sistema de compensación que promueva la generación de valor a la organización • Investigar y desarrollar tecnologías, productos y servicios e incorporar los que fortalezcan la gestión de la cadena productiva
Garantizar la gestión de ECOPETROL dentro de un marco de desarrollo sostenible	Estrategias
	<ul style="list-style-type: none"> • Armonizar el cumplimiento de las políticas empresariales con el entorno, en lo social, ambiental, calidad, salud ocupacional y seguridad

Fuente Red Interna de ECOPETROL. ECORED. Información Institucional.

6.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA GERENCIA REGIONAL MAGDALENA MEDIO.

Antes de ubicarnos en el marco estratégico de la Superintendencia, se considera conveniente dar a conocer los objetivos estratégicos de la Gerencia Regional Del Magdalena Medio para este año 2005; esto con el fin de verificar la relación existente entre los propósitos establecidos con las directrices que rigen en niveles superiores y realizar adecuadamente el despliegue de objetivos en la SAR.

Los objetivos estratégicos para este año son los siguientes:

- ❖ Cumplir con las metas de producción. Neta ECP: Básica: 44.505 bopd e Incremental: 8.955 bopd. (País: Básica 55.629 bopd e Incremental 9.880 bopd)
- ❖ Producir con máxima seguridad con un índice de severidad por debajo de 135 días perdidos por Millón de Horas trabajadas.
- ❖ Reducir el número de incidentes ambientales operativos mediante el desarrollo de la estrategia de Producción Limpia.
- ❖ Mejorar la gestión de mantenimiento para obtener un puntaje de 41 en la Matriz de Excelencia, pasando de la franja de Mantenimiento “Inocente” a la Franja “De Lo Mejor En Su Clase”.
- ❖ Aumentar de 65% a 85% la disponibilidad de equipos críticos para la operación.
- ❖ Lograr índices de mantenimiento preventivo del 50%, correctivo del 30 %, predictivo del 10%, y continuar con el mejorativo en el 10%.
- ❖ Optimizar la utilización de la infraestructura actual.
- ❖ Entregar los productos con la calidad esperada.

6.2.1 ESTRATEGIAS.

- ❖ Mantener las reservas suficientes para ser una empresa de 400.000 bdce.
- ❖ Desarrollar el negocio del gas.
- ❖ Asegurar la propuesta de valor al cliente.
- ❖ Buscar competitividad operativa con eficiencia en costos.
- ❖ Observar disciplina de capital e inversiones.
- ❖ Mantener una relación de buen ciudadano y vecino empresarial con responsabilidad social y ambiental.

6.2.2 PRIORIDADES ESTRATÉGICAS.

- ❖ Fortalecer la empresa para prepararla para un mercado abierto.
- ❖ Mejorar la COMPETITIVIDAD de los procesos y productos para reforzar el valor entregado al cliente y el desempeño de la empresa.
- ❖ Asegurar su sostenibilidad en el largo plazo, consolidando sus ventajas competitivas, buscando posicionarse en nuevos negocios y nuevos mercados y asegurando el continuo reemplazo de las reservas, la lealtad de sus clientes y la innovación.

6.2.2.1 Estrategia a Corto, Mediano y Largo Plazo.

A. Fortalecimiento.

- ❖ Caracterización Campos y Activos Petroleros
- ❖ Priorización de activos
- ❖ Análisis económicos FULL ECONOMICS

B. Competitividad.

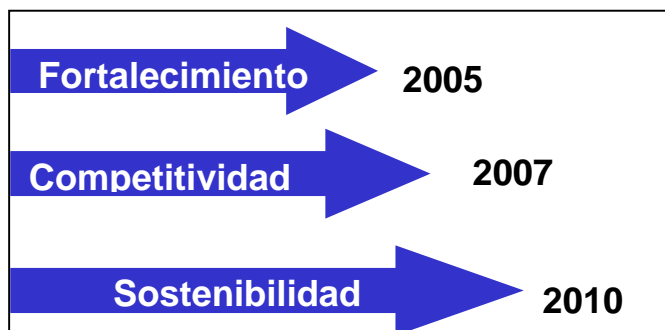
- ❖ Implementación y sostenibilidad en Procesos Certificados, normas de calidad.

C. Sostenibilidad.

Ampliar la vida útil de los activos actuales campos:

- ❖ Alianzas tecnológicas.
- ❖ Competitividad Operativa.
- ❖ Aprovechar Infraestructura Disponible.
- ❖ Aumentar el factor de Recobro.
- ❖ Delimitación de Campos

Figura No.20 Estrategias a corto, mediano y Largo Plazo.



6.2.2.2 Cambios estratégicos internos.

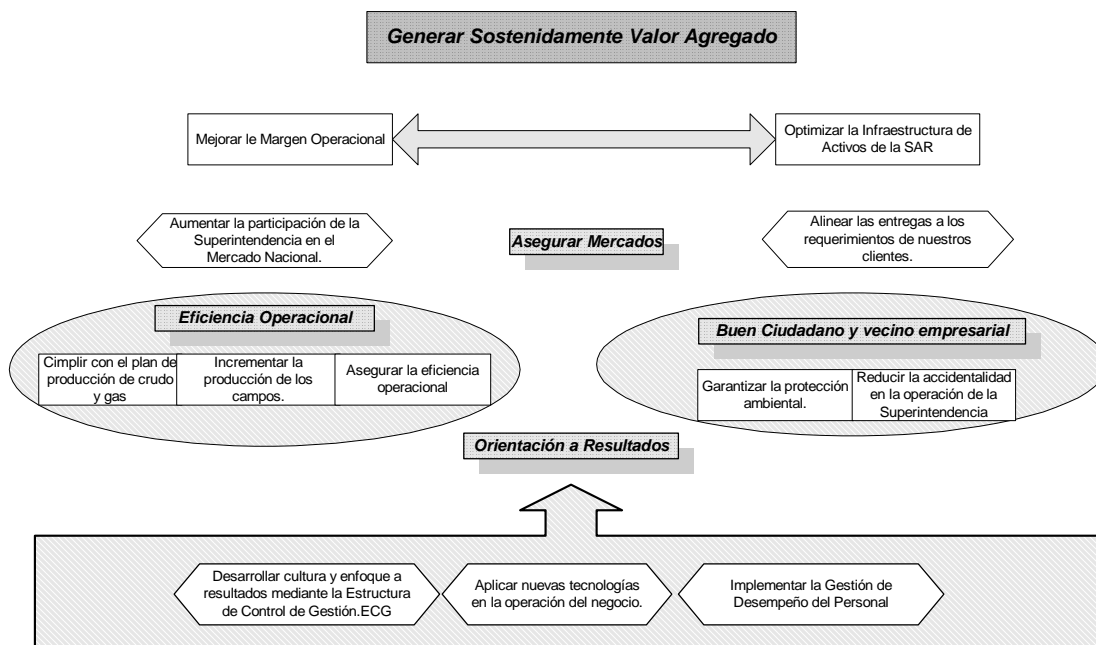
- ❖ Gente y cultura enfocadas a resultados.
- ❖ Nueva organización y procesos eficientes.
- ❖ Optimización de costos.
- ❖ Eficiencia en ejecución de proyectos y compras.
- ❖ Renovación de sistemas.
- ❖ Ampliar el portafolio de productos y servicios.

6.3 MAPA ESTRATEGICO DE LA SUPERINTENDENCIA DEL RIO.

Partiendo del Plan estratégico de la GRM y analizando lo que se busca alcanzar en este año, se sintetizó la información con la elaboración del mapa estratégico de la SAR, en el que se definen los objetivos estratégicos que la Superintendencia debe alcanzar en este período de un año y que son la base para la gestión de desempeño de la organización.

El capital humano y técnico de la SAR estará enfocado al alcance de este plan estratégico, que contribuirá al desarrollo operativo de la superintendencia, al compromiso del recurso humano con la organización y al alcance de la visión del negocio.

Esquema No.10 Mapa estratégico Superintendencia de Operaciones del Río.



6.4 PLANEACIÓN DE OBJETIVOS DE DESEMPEÑO.

Se cuentan con los objetivos estratégicos a los cuales estarán enfocados los objetivos de medios y las actividades de la superintendencia en este año, entonces se da inicio a la etapa de planeación, que se realizó en mesas de trabajo, reuniones y entrevistas con el equipo realizadas principalmente en los días indicados para la actividad No. 10 del cronograma disponible en el Anexo No.2 de este documento.

6.4.1 DESPLIEGUE DE OBJETIVOS DE RESULTADO EN EL ÁREA.

Se presenta el proceso mediante el cual se realizó el despliegue; a través de éste se realizaron actividades de acompañamiento y asesorías permanentes, para garantizar la calidad de la información adquirida.

En la tabla No. 14 se presenta esta fase de forma más detallada indicando los pasos realizados, los funcionarios claves en estas actividades y si se dejó registro de éstas.

En esta fase se toma como insumo importante la síntesis realizada en el capítulo anterior de la planta de personal en el numeral 5.4.1, ya que con estas pautas se agiliza y se brinda más claridad sobre las funciones y objetivos de cada departamento, coordinación y área que se deben tener en cuenta para el despliegue adicionalmente a los objetivos estratégicos del área superior.

Tabla No.14. Fase de Planeación: Despliegue de Objetivos de Resultado en el área.

QUÉ	QUIÉN(ES)	REGISTRO
1. Identificar los objetivos asignados al área y otros adicionales para contribuir a los objetivos del área superior.	El jefe inmediato y el colaborador	
2. Descomponer cada objetivo del área en objetivos más específicos (por cuotas, por fases o por variables).	El jefe inmediato y el colaborador	
3. Asignar los funcionarios responsables para el cumplimiento de cada objetivo.	El jefe inmediato y el colaborador	Acta de la reunión del equipo.

6.4.2 COMPROMISOS DE DESEMPEÑO.

En esta etapa se realiza el registro de los objetivos de resultado y de competencias de cada colaborador, con el siguiente proceso en el que se indica que se realiza, por quién y qué registros se elaboran.

Tabla No.15. Compromisos de desempeño.

Objetivos de Resultado		
QUÉ	QUIÉN(ES)	REGISTRO
1. Definir condiciones especiales para el cumplimiento de los objetivos, en caso de que se requieran.	Jefe inmediato	
2. Preparar y formular la descripción, peso, indicador y meta de cada objetivo. (Ver Capítulo. 7)	Jefe inmediato.	Objetivos de Resultado
3. Proveer los recursos necesarios para facilitar el cumplimiento de los objetivos.	Jefe inmediato	
4. Acordar con el jefe inmediato, las acciones y recursos necesarios para el cumplimiento de todos los objetivos.	Colaborador	
5. Concertar con el jefe inmediato la descripción, peso, indicador y meta de cada objetivo asignado durante la entrevista.	Colaborador y apoyo.	
Objetivos de Competencias		
QUÉ	QUIÉN(ES)	REGISTRO
1. Explicar los objetivos de competencias establecidos por la Empresa.	El jefe inmediato	Objetivos de Competencias
2. Asumir los objetivos de competencias establecidos por la Empresa.	El colaborador	
3. Identificar actividades y medios de verificación que aseguren el desarrollo en los comportamientos de mayor impacto.	El jefe inmediato.	Actividades y Verificación
4. Definir acciones de entrenamiento en el puesto que faciliten el desarrollo de las competencias del colaborador.	El jefe inmediato	Plan de Desarrollo
5. Cumplir con las acciones de entrenamiento en el puesto, capacitación o actividades previstas para facilitar el desarrollo de sus competencias	El colaborador	

6.5 FASE DE SEGUIMIENTO Y APOYO A LOS COMPROMISOS DE DESEMPEÑO.

Esta fase generalmente se ve concretada en los comités de seguimiento y gestión que se realizan cada mes en la Superintendencia donde se presenta la información de avance de los objetivos y se analizan situaciones, causas de posibles problemas y se toman decisiones importantes para afianzar el desempeño de la organización en los meses siguientes.

Tabla No.16 Seguimiento a los objetivos de desempeño.

Objetivos de Resultado		
QUÉ	QUIÉN(ES)	REGISTRO
1. Recopilar, analizar y evaluar la información o el porcentaje de avance en cada objetivo (identificar problemas y aciertos obtenidos, causas y posibles correctivos).	Jefe inmediato	
2. Presentar la información sobre el avance en cada objetivo.	Colaborador	
3. Explorar e indagar sobre el plan de acción para lograr el cumplimiento final, por parte del colaborador.	Jefe inmediato	Fecha de la entrevista
4. Ejecutar las acciones sugeridas por el jefe inmediato para lograr el cumplimiento final.	Colaborador	
Objetivos de Competencias		
QUÉ	QUIÉN(ES)	REGISTRO
1. Informar la experiencia personal en el desarrollo de los comportamientos con base en datos y hechos concretos.	Colaborador	
2. Analizar la experiencia del colaborador en el desarrollo de los comportamientos, con base en datos y hechos concretos.	Jefe inmediato	
3. Revisar el cumplimiento de las acciones de entrenamiento en el puesto definidas y/o actividades programadas para el colaborador.	Jefe inmediato	Fecha de la entrevista

6.6 EVALUACIÓN DE COMPROMISOS DE DESEMPEÑO.

Esta fase se realiza al finalizar el año, donde se puede apreciar si se cumplieron las metas y pronósticos realizados al inicio del año en la etapa de planificación, se da la retroalimentación del desempeño entre jefe y colaborador y se toman medidas correctivas en el caso de resultados negativos ó se reconoce el esfuerzo realizado en al año en el caso de resultados positivos.

Tabla No.17 Fase de Evaluación.

Objetivos de Resultado		
QUÉ	QUIÉN(ES)	REGISTRO
1. Presentar la información sobre el logro alcanzado en cada objetivo.	Colaborador	
2. Analizar la información sobre el cumplimiento de cada objetivo de resultados.	Jefe inmediato	Logros en cada objetivo y puntaje
3. Registrar los resultados de la evaluación de objetivos.	Jefe inmediato	
Objetivos de Competencias		
QUÉ	QUIÉN(ES)	REGISTRO
1. Realizar la auto evaluación de los objetivos de competencias.	Colaborador	Autoeval.
2. Seleccionar las fuentes de información para la evaluación de los objetivos del colaborador.	Jefe inmediato	
3. Solicitar la evaluación de los objetivos de competencias del colaborador a las fuentes de información definidas.	Jefe inmediato	Evaluación de objetivos por las fuentes de información
4. Analizar la evaluación de los objetivos con el colaborador.	Jefe inmediato	
5. Convertir en puntos y registrar la evaluación de competencias.	Jefe inmediato	Puntaje
6. Totalizar y reportar la evaluación de desempeño de cada colaborador a la Unidad de Gestión de Personal.	Jefe inmediato	Puntaje

7. SISTEMA DE INDICADORES DE GESTION DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL.

7.1 METODOLOGÍA PARA ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN.

7.1.1 CONFORMACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO.

En este aspecto se continua trabajando con el personal de la superintendencia; el equipo para el establecimiento de los indicadores es de suma importancia debido a que éstos son los medios de control formal del desempeño, son las alarmas que indican el estado de la organización y de cada funcionario dentro de su área de acción.

Este equipo de trabajo es liderado por el Superintendente, que se encarga de validar los indicadores para la superintendencia, departamentos, coordinaciones, revisando los compromisos de cada funcionario.

7.1.2 CONTAR LOS OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS.

Es fundamental contar con objetivos claros, precisos, cuantificados y deben estar establecidas la o las estrategias que se emplearán para lograr los objetivos, en resumidas cuentas tener definidas las metas.

Para definir estas metas, es decir, para cuantificar un objetivo o estrategia, se le deben asociar los siguientes patrones que permiten hacerla verificable:

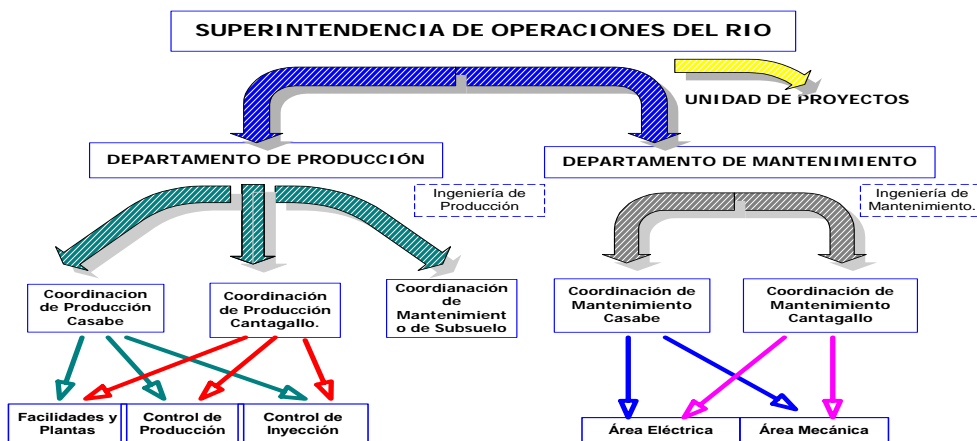
- ❖ *Atributo*: es el que identifica la meta.
- ❖ *Escala*: Corresponde a las unidades de medida en que se especificará la meta.
- ❖ *Status*: Es el valor actual de la escala, el punto de partida.
- ❖ *Umbral*: Es el valor que de la escala que se desea alcanzar.
- ❖ *Horizonte*: Hace referencia al período en el cual se espera alcanzar el umbral.
- ❖ *Fecha de iniciación*: cuando se inicia el horizonte.
- ❖ *Fecha de terminación*: Corresponde a la finalización del lapso programado para el logro de la meta.
- ❖ *Responsable*: Persona que tendrá a su cargo la ejecución de la estrategia o el logro de la meta.

7.1.3 IDENTIFICAR FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.

Se entiende por factor crítico de éxito aquel aspecto que es necesario mantener bajo control para lograr el éxito de la gestión, el proceso o labor que se pretende adelantar; en este caso son los objetivos estratégicos que busca alcanzar la superintendencia en este período de tiempo y que se encuentran contenidos en el mapa estratégico de la SAR (ver numeral 6.3).

El desarrollo de los indicadores de desempeño del personal se rige por la siguiente ruta de despliegue como ya se había expuesto en el numeral 5.5 que se expone de nuevo a continuación.

Esquema No. 7 Ruta de despliegue de Objetivos SAR.



7.1.4 ESTABLECER INDICADORES PARA CADA FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO.

Es necesario establecer unos indicadores que nos permitan hacer el monitoreo antes del proyecto, durante éste y después de la ejecución del proceso respectivo.

7.1.5 DETERMINAR, PARA CADA INDICADOR, ESTADO, UMBRAL Y RANGO DE GESTIÓN.

Veamos en que consiste cada uno de estos:

Estado.

Corresponde al valor inicial o actual del indicador. En algunos casos no se cuenta con esta información, entonces es usual encontrar o utilizar para el estado las letras (NA).

Umbral.

Se refiere al valor del indicador que se requiere lograr o mantener.

Rango de gestión.

Se refiere al espacio comprendido entre los valores mínimo y máximo que el indicador puede tomar; es fundamental tener claro si el valor del indicador conviene que aumente o disminuya.

Aparece un concepto nuevo, el de *alarma*, que se define como la zona en la cual siempre que el indicador se encuentre en ella, significará que el proceso estará a punto de quebrantarse.

7.1.6 DISEÑAR LA MEDICIÓN.

Consiste en determinar fuentes de información, frecuencia de medición, presentación de la información, asignación de responsables de la recolección, tabulación, análisis y presentación de la información.

7.1.7 MEDIR, PROBAR Y AJUSTAR EL SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN.

Es necesario ser consciente de que la precisión de sistema de indicadores no se logra a la primera vez y de que pueden surgir una serie de factores que es necesario ajustar o cambiar en los siguiente sentidos: pertinencia del indicador, valores y rangos establecidos, fuentes de información seleccionadas, proceso de toma y selección de la información, frecuencia en la toma de la información, destinatario de la información.

7.1.8. ESTANDARIZAR Y FORMALIZAR.

Consiste en el proceso de especificación completa, documentación, divulgación e inclusión entre los sistemas de operación del negocio de los indicadores de gestión.

Por esto luego de ser validados se incluyeron los indicadores, metas, objetivos estratégicos y responsables en el sistema corporativo GIP. Ver Anexo No. 8 Indicadores de Desempeño del Personal Directivo de la Superintendencia del Río.

7.1.9. MANTENER Y MEJORAR CONTINUAMENTE.

El sistema de gestión debe ser revisado a la par con los objetivos, estrategias y procesos de las empresas.

Hacer el mantenimiento al sistema, es decir, darle continuidad operativa y efectuar los ajustes que se deriven del permanente monitoreo del sistema empresa y su entorno.

Mejorar continuamente significa incrementar el valor que el sistema de indicadores de gestión agrega a las personas usuarias; es hacerlo cada vez más preciso, ágil, oportuno, confiable y sencillo.

7.2 INDICADORES DESARROLLADOS.

A continuación se presentan los indicadores, objetivos y metas establecidas hasta el nivel de coordinaciones es decir se incluye Superintendencia, Departamentos, Coordinaciones y la Unidad de Proyectos (que está en proceso de formación) que se trabajaron durante esta practica.

Esta información resume de forma general los objetivos estratégicos que definen las metas de la superintendencia para el período de un año (ver numeral 6.3) y fueron clasificados en cuatro perspectivas: Economía, HSE, Gestión, Personal, Cliente para tener la visión clara del desempeño de los directivos en cada una de estas áreas.

- ❖ **Economía:** Se refiere a los objetivos que apuntan a mejorar directamente la rentabilidad del negocio, la contribución a sus accionistas y el valor económico agregado.
- ❖ **HSE:** Healt, Security, Envairoment. Se refiere a todos los objetivos que apuntan por lograr en la superintendencia la cultura de “buen ciudadano y vecino

empresarial”, es decir vivir en armonía con el medio ambiente y cuidar de la salud de sus trabajadores.

- ❖ **Gestión:** Agrupa todos aquellos objetivos que dependen y requieren de una buena gestión de sus líderes para realizarlos en sus administraciones.
- ❖ **Personal:** Esta perspectiva se refiere a todas las acciones encaminadas a mejorar el desarrollo del personal.
- ❖ **Cliente:** Todos aquellos objetivos estratégicos que apuntan de forma directa a las satisfacción de los clientes tanto internos como externos y el aseguramiento de mercados.
- ❖ **Confiabilidad:** En esta definición de objetivos se aplica en este caso al departamento de mantenimiento y se refiere por lo general a la disponibilidad y buen funcionamiento de los equipos de mantenimiento.

Se realizaron adicionalmente los objetivos e indicadores del personal directivo restante que se presentan en el Anexo No. 8, en los formatos que imprime el sistema GIP.

Figura No.21 Indicadores Superintendente de Operaciones del Río.


 LISTADO DE INDICADORES SUPERINTENDENTE DE OPERACIONES DEL RIO					
DEPENDENCIA	AREA DE RESULTADOS	OBJETIVO	INDICADOR		
			Unidad	Meta 2005	
S A R	ECONOMÍA	Cumplir con el Plan Volumetrico de Crudo	Producción de Crudo	BOPD	21303
		Cumplir con el Plan Volumetrico de Gas	Ventas de Gas	KPCD	3000
		Cumplir con el Plan de Explotación de los campos para	Indice de desarrollo de Reservas	MBLS	11,89
		Maximizar la Contribución a sus accionistas	EVA	Millardos (\$)	ND
		Asegurar la eficiencia Operacional	Indice de Gestión de Proyectos	Numero	1
		Mejorar el Margen Operacional	Costod de Produccion por barril	US\$ / BL	ND
	HSE	Difundir y hacer cumplir las políticas, objetivos, normas y procedimientos de HSE, al personal de su Departamento, contratistas y visitantes.	Indice de Frecuencia de la Accidentalidad	Numero	7,84
		Difundir y hacer cumplir las políticas, objetivos, normas y procedimientos de HSE, al personal de su Departamento, contratistas y visitantes.	Indice de Severidad de la Accidentalidad	Numero	135
		Difundir y hacer cumplir las políticas, objetivos, normas y procedimientos de HSE, al personal de su Departamento, contratistas y visitantes.	Cumplimiento Legal LTO	%	100
		Difundir y hacer cumplir las políticas, objetivos, normas y procedimientos de HSE, al personal de su Departamento, contratistas y visitantes (Promover la eliminación de incidentes ambientales).	Numero de Incidentes Ambientales	Numero	14
	GESTIÓN	Lograr el cumplimiento del 100% del Plan de Gestión de Desempeño de Personal.	Personal Directivo con Gestion de Desempeño / Personal Directivo total de la SAR	%	100
	PERSONAL	Lograr el cumplimiento del 100% del Plan de Desarrollo de Personal	Personal Directivo con Gestion de Desarrollo / Personal Directivo total de la SAR	%	100

Figura No.22 Indicadores Jefe del Departamento de Producción.


 LISTADO DE INDICADORES DEPARTAMENTO DE PRODUCCION DEL RIO					
DEPENDENCIA	AREA DE RESULTADOS	OBJETIVO	INDICADOR	Unidad	Meta 2005
P P R	ECONOMIA	Cumplir con el Plan Volumétrico de Crudo.	Producción de Crudo (BOPD)	BOPD	21303
		Cumplir con el Plan Volumétrico de Gas.	Ventas de Gas (KPCD)	KPCD	30000
		Asegurar la producción de Crudo mediante el	Índice de Desarrollo	Numero	11,89
	HSE	Difundir, promover y hacer cumplir las políticas, objetivos, normas y procedimientos de HSE, al personal de su Departamento, contratistas y visitantes.	Índice de Frecuencia de la Accidentalidad	Numero	7,68
		Difundir, promover y hacer cumplir las políticas, objetivos, normas y procedimientos de HSE, al personal de su Departamento, contratistas y visitantes.	Índice de Severidad de la Accidentalidad	Numero	135
		Cumplimiento programa de visitas de seguridad	No. De visitas / año	Numero	144
		Aumentar el número de reportes de cuasiaccidentes por persona a cargo	Número de incidentes reportados / año	Numero	201
		Mejorar las condiciones de trabajo seguro en las estaciones talleres, plantas y equipos de WO y varilleo. (ficha 20)	Puntaje en auditoria de orden y aseo/área	Numero	8
		Promover la eliminación de incidentes ambientales	Número de incidentes ambientales	Numero	14
	GESTION	Optimizar procesos de compras	Cumplimiento del PxQ original	%	100
		Optimizar procesos de contratación	Cumplimiento del PACC original	%	70
		Ejecutar el proceso de Gestión de Desempeño y Desarrollo de Personal a su cargo.	Personal Directivo con Gestión de Desempeño / Personal Directivo total de la SAR	%	100
		Asegurar el cumplimiento de los comites de producción	Porcentaje promedio de evaluaciones efectivas	%	80
	PERSONAL	Garantizar el Cumplimiento del 100% del Plan de Desarrollo individual de Personal	Numero de Personas Capacitadas / Población Objetivo	%	100
	CLIENTE	Mejorar el Índice de Confiabilidad del Sistema de Medición (CGO Y CBE)	Índice de Medición (%)	%	70

Figura No.23 Indicadores Jefe de Departamento de Mantenimiento.


 LISTADO DE INDICADORES DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO DEL RIO					
DEPENDENCIA	AREA DE RESULTADOS	OBJETIVO	INDICADOR		
				Unidad	Meta 2005
P M R	ECONOMIA	Reducir la producción diferida de crudo por mantenimiento	BOPD/Mes/Año	BOPD	130
		Reducir la producción diferida de gas por mantenimiento	KPCD/Mes/Año	KPCD	320
		Racionalizar Inventarios (obsoletos y de muy baja rotación)	Millones de pesos	\$	61
		Ejecución Presupuesto de Gastos	Porcentaje de Ejecución	%	95
	CONFIABILIDAD	Mejorar el Nivel de Disponibilidad de equipos estratégicos de WO y Varilleo.	Disponibilidad de equipos	Numero	83
		Mejorar el Nivel de Disponibilidad de equipos estratégicos de Compresión.	Disponibilidad de equipos	Numero	60
		Mejorar el Nivel de Disponibilidad de equipos estratégicos de Inyección.	Disponibilidad de equipos	Numero	81
		Desarrollar plan para mejorar la confiabilidad operacional de equipos críticos	Puntos Matriz de Mantenimiento.	Numero	34,75
	HSE	Difundir, promover y hacer cumplir las políticas. objetivos, normas y procedimientos de HSE, al personal de su Departamento, contratistas y visitantes.	Indice de Frecuencia de la Accidentalidad	Numero	135
		Difundir, promover y hacer cumplir las políticas. objetivos, normas y procedimientos de HSE, al personal de su Departamento, contratistas y visitantes.	Indice de Severidad de la Accidentalidad	Numero	8,56
		Cumplimiento Programa de Visitas de Seguridad	No. De visitas totales /año	Numero	108
		Mejorar las condiciones de trabajo seguro en las diferentes áreas de la SAR (ficha 20)	Numero de Overhaul equipos de Workover	Numero	3
		Promover la eliminación de incidentes ambientales	Numero de incidentes ambientales	Numero	0
		Mejorar las condiciones de trabajo seguro en talleres y bodegas	Puntaje en auditoría de orden y aseo / área	Numero	8
	GESTION	Lograr el cumplimiento del 100% del Plan de Gestión de Desempeño de Personal	Personal Directivo con Gestion de Desempeño / Personal Directivo total de la SAR	%	100
		Asegurar el cumplimiento de las reuniones de seguimiento operativo semanal	Porcentaje promedio de evaluaciones efectivas	%	80
		Optimizar Proceso de Contratación	Cumplimiento del PACC original	%	70
		Optimizar Procesos de Compra	Cumplimiento del PxQ original	%	100
	PERSONAL	Garantizar el Cumplimiento del 100% del Plan de Desarrollo individual de Personal	Numero de Personas Capacitadas / Población Objetivo	%	100

Figura No.24 Indicadores del Coordinador de Producción Casabe.

DEPENDENCIA		AREA DE RESULTADOS	OBJETIVO	INDICADOR	
				Unidad	Meta 2005
P P R 1	ECONOMIA	Cumplir con el Plan Volumetrico de Crudo de la Coordinación	Producción de Crudo BOPD	BOPD	8770
		Cumplir con el volumen de Inyección de Agua	Barriles de Agua Inyectada BWPD	KPCD	27000
		Mantener la diferida por debajo de 130 bopd	Producción Diferida	BOPD	130
	HSE	Difundir, promover y hacer cumplir las políticas, objetivos, normas y procedimientos de HSE, al personal de su Departamento, contratistas y visitantes.	Indice de Frecuencia de la Accidentalidad	Numero	0
		Difundir, promover y hacer cumplir las políticas, objetivos, normas y procedimientos de HSE, al personal de su Departamento, contratistas y visitantes.	Indice de Severidad de la Accidentalidad	Numero	0
		Cumplimiento programa visitas de seguridad	No. Visitas / año	Numero	36
		Prevenir la contaminación de suelos y cuerpos de aguas (ficha 32)	Porcentaje de Avance del programa	%	100
		Mejorar las condiciones de trabajo seguro en las diferentes áreas de la coordinación (estaciones, bodega facilidades y planta de inyección); (ficha 20).	Puntaje Promedio Auditorías / año	Numero	8
		Promover la eliminación de incidentes ambientales	No. De incidentes ambientales	Numero	8
		Lograr la Certificación del Laboratorio (Ficha 19).	No. De equipos certificados / No. De equipos totales.	Numero	100
		Garantizar el cumplimiento del número de reportes de cuasiaccidentes por persona a cargo.	No. Incidentes reportados /año	Numero	36
	GESTION	Mantener las existencias de crudo por debajo 25000 barriles.	Existencias de Crudo	Barriles	25000
		Optimizar Procesos de Contratación	Cumplimiento del PACC original	%	70
		Optimizar procesos de compras	Cumplimiento del PxQ Original	%	100
		Garantizar el Cumplimiento del 100% del Plan de Gestión de Desempeño del Personal.	Personal Directivo con Gestion de Desempeño / Personal Directivo total de la SAR	%	100
	PERSONAL	Garantizar el Cumplimiento del 100% del Plan de Desarrollo Individual de Personal.	Número de personas capacitadas / Población Objetivo	%	100
	CLIENTE	Alinear las entregas de Crudo a los requerimientos de nuestros clientes en refinería: BSW	Calidad del Crudo	(%)	0,5
		Alinear las entregas de Crudo a los requerimientos de nuestros clientes en refinería: Salinidad	Calidad del Crudo	(Libras / Mbls)	20

Figura No.25 Indicadores del Coordinador de Producción Cantagallo.


 LISTADO DE INDICADORES COORDINACION DE PRODUCCION CANTAGALLO					
DEPENDENCIA	AREA DE RESULTADOS	OBJETIVO	INDICADOR		
				Unidad	Meta 2005
P P R 2	ECONOMIA	Cumplir con el Plan Volumétrico de Crudo	Producción de Crudo BOPD	BOPD	12117
		Cumplir con el Plan Volumétrico de Gas	Ventas de Gas KPCD	KPCD	3000
		Mantener la Diferida por debajo de 900 BOPD	Producción diferida de Crudo	BOPD	900
	HSE	Difundir, promover y hacer cumplir las políticas, objetivos, normas y procedimientos de HSE, al personal de su Departamento, contratistas y visitantes.	Indice de Frecuencia de la Accidentalidad	Numero	7,04
		Difundir, promover y hacer cumplir las políticas, objetivos, normas y procedimientos de HSE, al personal de su Departamento, contratistas y visitantes.	Indice de Severidad de la Accidentalidad	Numero	135
		Promover la eliminación de incidentes ambientales.	No. De Incidentes ambientales	Numero	3
		Mejorar la condiciones de trabajo seguro en las estaciones talleres, plantas y equipos de WO y varilleo. (ficha 20)	Puntaje Promedio Auditorías / año	Numero	8
		Cumplimiento programas visitas de seguridad	No. De visitas / año	Numero	36
		Aumentar el numero de reportes de cuasiaccidentes por persona en la SAR	No. Incidentes reportados / año	Numero	35
		Prevenir la contaminación de suelos y cuerpos de aguas (ficha 32)	Avance del programa	%	100
	GESTION	Mejorar el factor de servicio en los equipos de WO y varilleo	Factor de Servicio	%	75
		Mantener las existencias de crudo por debajo de 30000 barriles	Existencias de Crudo	Barriles	30000
		Garantizar el cumplimiento del 100% del Plan de Gestión de Desempeño del Personal.	Personal Directivo con Gestión de Desempeño / Personal Directivo total de la SAR	Numero	100
		Optimizar procesos de compras	Cumplimiento del P x Q original	%	100
		Optimizar procesos de contratación	Cumplimiento del PACC original	%	70
	PERSONAL	Garantizar el Cumplimiento del 100% del Plan de Desarrollo individual de Personal.	Número de personas capacitadas / Población Objetivo	%	100
	CLIENTE	Mejorar el Indice de Confiabilidad del Sistema de Medición en CGO	Indice de Medición	%	70
		Cumplir con los niveles de Desempeño en calidad crudo de venta: Salinidad	Calidad del crudo	Lib/klbs (PTB)	20
		Cumplir con los niveles de Desempeño en calidad crudo de venta: BSW	Calidad del crudo	%	0,5

Figura No.26 Indicadores del Coordinador de Mantenimiento de Subsuelo.

DEPENDENCIA		AREA DE	OBJETIVO	INDICADOR	
				Unidad	Meta 2005
P P R 3	ECONOMIA	Garantizar la ejecución de 550 trabajos de reacondicionamiento, abandonos y varilleo.	Numero de trabajos de ejecutados	Numero	550
		Mantener la Diferida por debajo de 700 BOPD	Promedio BOPD / mes CBE	BOPD	700
	HSE	Difundir, promover y hacer cumplir las políticas. objetivos, normas y procedimientos de HSE, al personal de su Departamento, contratistas y visitantes.	Indice de Frecuencia de la Accidentalidad	Numero	12,72
		Difundir, promover y hacer cumplir las políticas. objetivos, normas y procedimientos de HSE, al personal de su Departamento, contratistas y visitantes.	Indice de Severidad de la Accidentalidad	Numero	135
		Promover la eliminación de incidentes ambientales.	No. De Incidentes ambientales	Numero	3
		Aumentar el numero de reportes de cuasiaccidentes por persona a cargo.	No. Incidentes reportados / año	Numero	124
		Cumplimiento del programa de visitas de seguridad	No. Visitas / año	Numero	36
		Mejorar las condiciones de orden y aseo de las áreas operativas de la SAR a Diciembre de 2005 (ficha 20)	Puntaje Promedio Auditorías / año	Numero	8
		Prevención de la contaminación de suelos y cuerpos de agua de las áreas operativas de la SAR a Diciembre de 2005 (Ficha 32)	Avance del programa	%	100
		Promover la eliminación de incidentes ambientales.	No. De Incidentes ambientales	Numero	3
	GESTION	Optimizar procesos de compra	Cumplimiento del PxQ original	%	100
		Optimizar procesos de contratación	Cumplimiento del PACC original	%	70
		Garantizar el factor de servicio de los equipos a su cargo.	Factor de Servicio	%	75
		Garantizar el cumplimiento del 100% del Plan de Gestión de Desempeño del Personal.	Personal Directivo con Gestion de Desempeño / Personal Directivo total de la SAR	Numero	100
	PERSONAL	Garantizar el Cumplimiento del 100% del Plan de Desarrollo individual de Personal.	Numero de personas capacitadas / población Objetivo	%	100

Figura No.27 Indicadores del Coordinador de Mantenimiento Casabe.


 LISTADO DE INDICADORES COORDINACION DE MANTENIMIENTO CASABE					
DEPENDENCIA	AREA DE RESULTADOS	OBJETIVO	INDICADOR		
				Unidad	Meta 2005
P M R 1	ECONOMIA	Mantener la producción diferida de crudo por debajo de 80	Producción Diferida BOPD	BOPD	80
	CONFIABILIDAD	Mejorar el nivel de disponibilidad de equipos estratégicos: de Inyección	Disponibilidad de equipos	hdo / ht	81
		Mejorar el nivel de disponibilidad de equipos estratégicos: de Workover y varilleo	Disponibilidad de equipos	hdo / ht	83
	HSE	Difundir, promover y hacer cumplir las políticas, objetivos, normas y procedimientos de HSE, al personal de su Departamento, contratistas y visitantes.	Indice de Frecuencia de la Accidentalidad	Numero	6,96
		Difundir, promover y hacer cumplir las políticas, objetivos, normas y procedimientos de HSE, al personal de su Departamento, contratistas y visitantes.	Indice de Severidad de la Accidentalidad	Numero	135
		Mejorar la condiciones de trabajo seguro en los talleres. (Ficha 20)	Puntaje Promedio Auditorías / año	Numero	8
		Promover la eliminación de incidentes ambientales.	No. De incidentes ambientales	Numero	0
		Cumplimiento programa visitas de seguridad	No visitas de seguridad/año	Numero	36
		Desarrollar plan para optimizar el uso de la energía (Ficha 28)	Porcentaje de cumplimiento	%	100
		Desarrollar el plan para optimizar el uso del agua. (Ficha 27)	Porcentaje de cumplimiento	%	100
		Aumentar el reporte de cuasiaccidentes por persona a su cargo	Numero de Incidentes / persona /año	Numero	46
	GESTION	Optimizar procesos de compras	Cumplimiento PXQ original	%	100
		Optimizar procesos de Contratación	Cumplimiento del PACC original	%	70
		Garantizar el cumplimiento del 100% del Plan de Gestión de Desempeño de Personal.	Personal Directivo con Gestión de Desempeño / Personal Directivo	%	100
	PERSONAL	Garantizar el cumplimiento del 100% del Plan de Desarrollo Individual de Personal.	Numero de personas capacitadas / población Objetivo	Numero	100

Figura No.28 Indicadores del Coordinador de Mantenimiento Cantagallo.



 LISTADO DE INDICADORES COORDINACION DE MANTENIMIENTO CANTAGALLO					
DEPENDENCIA	AREA DE RESULTADOS	OBJETIVO	INDICADOR		
				Unidad	Meta 2005
P M R 2	ECONOMIA	Mantener la producción diferida de crudo por debajo de 50	Producción Diferida BOPD	BOPD	50
	CONFIABILIDAD	Mantener la operación de 2 compresores Ajax, para disminuir el volumen de gas a tea	KPCD	KPCD	320
	HSE	Difundir, promover y hacer cumplir las políticas, objetivos, normas y procedimientos de HSE, al personal de su Departamento, contratistas y visitantes.	Indice de Frecuencia de la Accidentalidad	Numero	12,32
		Difundir, promover y hacer cumplir las políticas, objetivos, normas y procedimientos de HSE, al personal de su Departamento, contratistas y visitantes.	Indice de Severidad de la Accidentalidad	Numero	135
		Desarrollar el plan para optimizar el uso del agua (Ficha 27A)	Porcentaje de cumplimiento	Numero	100
		Desarrollar plan para optimizar el uso de la energía. (Ficha 28A)	Porcentaje de cumplimiento	%	100
		Aumentar el numero de reportes de cuasiaccidentes por persona a su cargo	Número incidentes / persona/ por año	Numero	25
		Mejorar las condiciones de trabajo seguro en los talleres de mecánica y eléctrico, bodegas de materiales. (Ficha 20)	Puntaje Promedio Auditorías / año	Numero	8
		Promover la eliminación de incidentes ambientales	No. De incidentes ambientales	Numero	0
		Desarrollar plan para optimizar el uso de la energía. (Ficha 28A)	Porcentaje de cumplimiento	%	100
	GESTION	Racionalizar inventarios (obsoletos y de muy baja rotación)	Valor en inventario racionalizado	llones Pesos	13
		Optimizar procesos de compras	Cumplimiento PXQ original	%	100
		Optimizar procesos de Contratación	Cumplimiento del PACC original	%	70
		Garantizar el cumplimiento del 100% del Plan de Gestión de Desempeño de Personal.	Personal Directivo con Gestion de Desempeño / Personal Directivo total de la SAR	Numero	100
	PERSONAL	Garantizar el cumplimiento del 100% del Plan de Gestión de Desempeño de Personal.	Numero de personas capacitadas / Población Objetivo	Numero	100

Figura No.29 Indicadores del Líder de Proyectos SAR.

 LISTADO DE INDICADORES UNIDAD DE PROYECTO SAR					
DEPENDENCIA	AREA DE RESULTADOS	OBJETIVO	INDICADOR		
			Unidad	Meta 2005	
P R O Y S A R	ECONOMIA	Coordinar las actividades de los diferentes proyectos de la SAR para obtener un valor ganado entre 0.95 y 1.05.	Indice de Valor Ganado	Numero	1
	CONFIABILIDAD	Cumplimiento del programa Integral de tubería.	Porcentaje de Avance	%	100
	HSE	Difundir y hacer cumplir las políticas, objetivos, normas y procedimientos sobre HSEQ al personal contratista	Indice de Frecuencia de la Accidentalidad	Numero	6,3
		Difundir y hacer cumplir las políticas, objetivos, normas y procedimientos sobre HSEQ al personal contratista	Indice de Severidad de la Accidentalidad	Numero	135
		Cumplimiento del programa Plan Producción Limpia: Adecuación del sitio para el almacenamiento de lodos aceitosos. (ficha 24)	Porcentaje de Avance del Programa	%	100
		Cumplimiento del programa Plan Producción Limpia: Mejoramiento del sistema de tratamiento de aguas residuales industriales (ARI) de la SAR en cuanto al Bario. (ficha 25)	Porcentaje de Avance del Programa	%	100
		Cumplimiento del programa Plan Producción Limpia: Biodegradación de lodos aceitosos y recuperación de áreas contaminadas. (ficha 29)	Porcentaje de Avance del Programa	%	100
		Cumplimiento del programa Plan Producción Limpia: Programa de abandono de pozos (ficha 30)	Porcentaje de Avance del Programa	%	100
	GESTIÓN	Presentación de la solicitud presupuestal de la próxima vigencia	Porcentaje de Avance	%	100
		Capitalización de la vigencia y cierre de proyectos	Porcentaje de Avance	%	100
		Asegurar la estructura del control de la Gestión mediante el Comité Temático de Proyectos	Puntaje promedio de evaluación de comités	Numero	80
	PERSONAL	Lograr el cumplimiento del 100% del Plan de Gestión de Desempeño de Personal	Personal Directivo con Gestion de Desempeño / Personal Directivo total de la SAR	%	100

8. SISTEMA DE GESTION INTEGRAL DE PERSONAL, GIP.

En este capítulo se exponen de forma general algunas de las aplicaciones de la herramienta de Gestión Integral de Personal que brindaron el soporte en la implementación del proceso de Gestión de Desempeño del personal, haciendo énfasis en el módulo de Desempeño del GIP, pues es quien está relacionado directamente con la realización de este proyecto.

8.1 GENERALIDADES.

El Sistema de Gestión Integral de Personal – GIP, es una herramienta creada por ECOPETROL con la colaboración de las diferentes áreas de personal para facilitar la gestión de recursos humanos y usarla a nivel corporativo.

El sistema se diseñó a partir del análisis y selección de las mejores prácticas al interior de la Empresa y del entorno; y permite el manejo en forma integrada, centralizada, estandarizada y transparente de los procesos de personal.

En éste se soportan los procesos de Gestión del Desempeño, Desarrollo y Compensación que están establecidos en la normatividad de la Empresa, a partir de la definición de la estructura organizacional, de los cargos y de la planta de personal.

El GIP maneja dos tipos de información: de la organización y de los empleados.

El objetivo de la primera es definir los requerimientos de cada una de las áreas de la Empresa llegando incluso al nivel de coordinaciones; para cada una se tendrá su función básica, procesos, los objetivos del área y las descripciones de cada uno de los cargos requeridos.

En la segunda para los empleados, se tendrá información básica (fechas especiales, cédula, etc.), información de familiares, de la hoja de vida, de compensación, de desarrollo y de su desempeño.

8.2 CARACTERIZACIÓN TÉCNICA.

La herramienta de Gestión Integral de Personal fue desarrollada en Microsoft Access, está conectada con el Sistema de Información de Personal (SIP) que la alimenta de sus tablas básicas que contienen datos de los usuarios incluidas su condición contractual, los datos familiares y laborales; el SIP es un sistema usado a nivel corporativo para el manejo de la información de todo el personal de ECOPETROL y se encuentra centralizado en la ciudad de Bogotá.

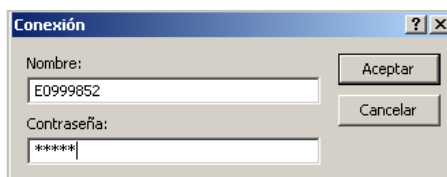
8.2.1 NIVELES DE ACCESO A LA INFORMACIÓN DEL SISTEMA.

- ❖ **Rol Jefe:** Esta opción permite el registro de la información organizacional del área y la gestión de personal de los funcionarios del área. A través de esta opción el jefe revisa, aprueba y evalúa la planeación del desempeño y desarrollo de los colaboradores. El rol Jefe se activa automáticamente cuando el sistema identifica que el funcionario que ingreso es jefe de una de las áreas.
- ❖ **Rol Empleado:** Permite el acceso al detalle de la información del usuario que ingresó al sistema.
- ❖ **Rol Administrador:** Esta opción muestra algunas utilidades para los administradores de los procesos de recursos humanos y para el administrador del sistema.

8.2.2 INGRESO AL SISTEMA.

Cada funcionario de la SAR tiene acceso al GIP desde su computador con un icono en su escritorio o configurado en su menu de Inicio, para ingresar, la persona debe identificarse con el nombre de usuario y con la contraseña.

Figura No. 30 Acceso al Sistema GIP.



The image shows a Windows-style dialog box titled "Conexión" (Connection). It has a standard title bar with a question mark icon and a close button (X). The dialog contains two text input fields. The first field is labeled "Nombre:" (Name) and contains the text "E0999852". The second field is labeled "Contraseña:" (Password) and contains six asterisks "*****". To the right of the input fields are two buttons: "Aceptar" (Accept) and "Cancelar" (Cancel).

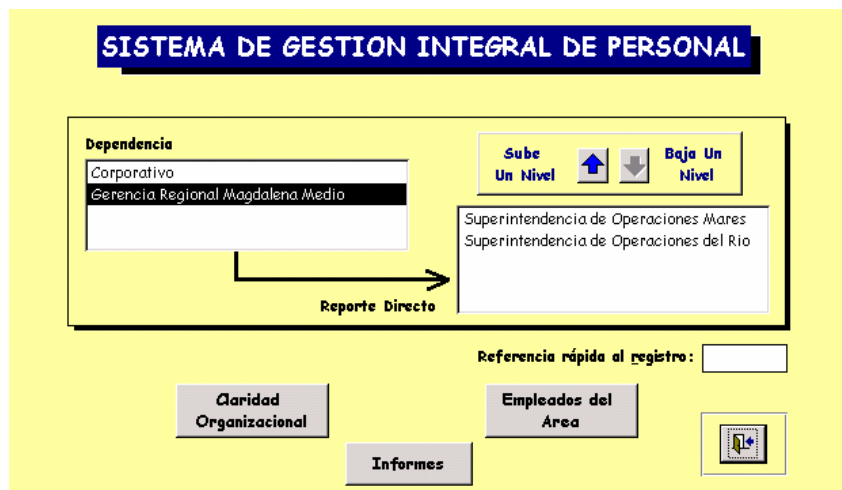
Luego de tomada la contraseña aparece la pantalla de presentación del sistema que se muestra en la siguiente imagen, en donde aparecen los roles y se debe elegir el rol por el cual se desea ingresar.

Figura No. 31 Menú Inicio: Roles del usuario GIP.



Después de escoger el rol de ingreso aparece otra pantalla en el que se selecciona la dependencia que se desea consultar, es decir a la cual pertenecen el usuario, en este caso se selecciona la Gerencia Regional del Magdalena Medio, luego la Superintendencia de Operaciones del Río.

Figura No. 32 Presentación ingreso de la GRM a la SAR.



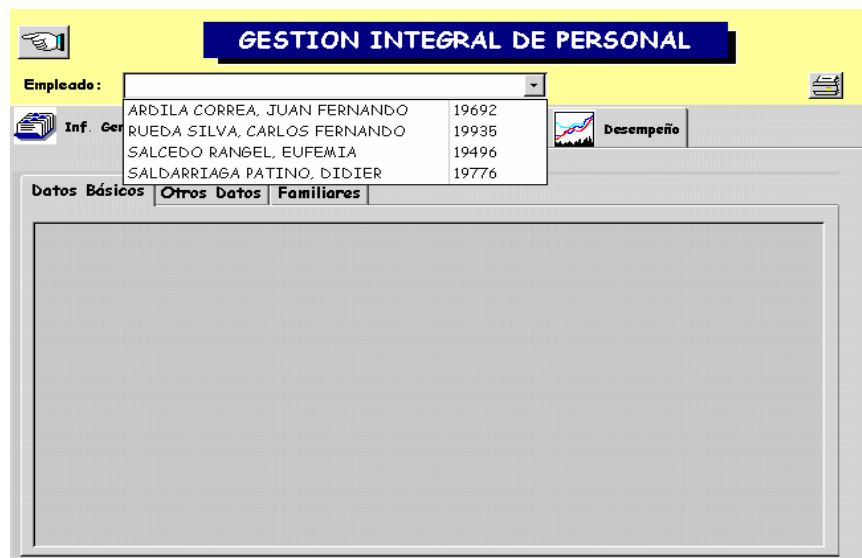
En seguida aparecen en pantalla los Departamentos pertenecientes a la Superintendencia: Departamento de Producción y Departamento de Mantenimiento, y seleccionando alguno de ellos aparecen las respectivas coordinaciones; para el caso de la siguiente imagen las coordinaciones de producción: Coordinación de Producción Casabe, Coordinación de Producción Cantagallo y Coordinación de Mantenimiento de Subsuelo.

Figura No. 33 Presentación ingreso de Departamento de Producción a sus Coordinaciones.



Se tiene acceso a los módulos del GIP y por ultimo se selecciona el empleado de la lista al que se desea consultar o al cual se le desean ingresar datos del proceso de desempeño.

Figura No. 34 Selección del empleado del área en GIP.



8.3 CONFORMACIÓN DEL SISTEMA.

La aplicación está compuesta por seis módulos en los cuales se encuentra la información necesaria para la Gestión Integral de Personal, éstos son:

- ❖ Claridad Organizacional.
- ❖ Información del empleado.
- ❖ Determinación de ajuste persona - cargo.
- ❖ Desempeño.
- ❖ Desarrollo.
- ❖ Menú Informes.

Como la herramienta GIP abarca estos diferentes ámbitos de la administración del recurso humano a continuación solamente se describirán una parte los módulos que están directamente relacionados con el desarrollo de esta practica.

8.3.1 MODULO DE CLARIDAD ORGANIZACIONAL

8.3.1.1 Despliegue de Objetivos Estratégicos en el Área

En esta pantalla se registran los objetivos que debe cumplir un área, cada objetivo debe estar relacionado con uno de los objetivos definidos en su área superior y el jefe correspondiente quedara asignado como responsable de todos los objetivos de su área. En este fase se pueden asignar en el sistema los funcionarios responsables de los objetivos, ya sea uno o todos los correspondientes a esa área.

Figura No. 35 Modulo de Claridad Organizacional.

CLARIDAD ORGANIZACIONAL
Departamento de Personal y Servicios Generales

Función Básica | Procesos | **Objetivos** | Descripción de Cargos | Organigrama

Año a Revisar: 2001 | Objetivos: Liderar la Optimización de la Planta de Personal por Mejor

Objetivo Area Superior: Optimizar Recurso Humano y Costo Fijo

Objetivo: Liderar la Optimización de la Planta de Personal por Mejora en Procesos, Fusión de Areas de Trabajo e Implantación de Tecnología (Interrelaciones).

Indicador: Reducción de Personas Indefinidas (N)

Perspectiva (BSC): [] | **Meta:** 40.00 | **Logro:** 0.00

Responsables:

Nombre
VILLALBA CHAMIE, JORGE A
BARON, FRANCISCO
MAYA TORO, MARTHA LUCIA

Adicionar Todos

Comentario: []

8.3.2 MÓDULO DE DESEMPEÑO

Este módulo de Desempeño del personal permite realizar o consultar la gestión del desempeño de un funcionario en el año seleccionado.

En la presentación del sistema GIP para este módulo existen tres subdivisiones: Gestión, Informes de Resultados y jefes.

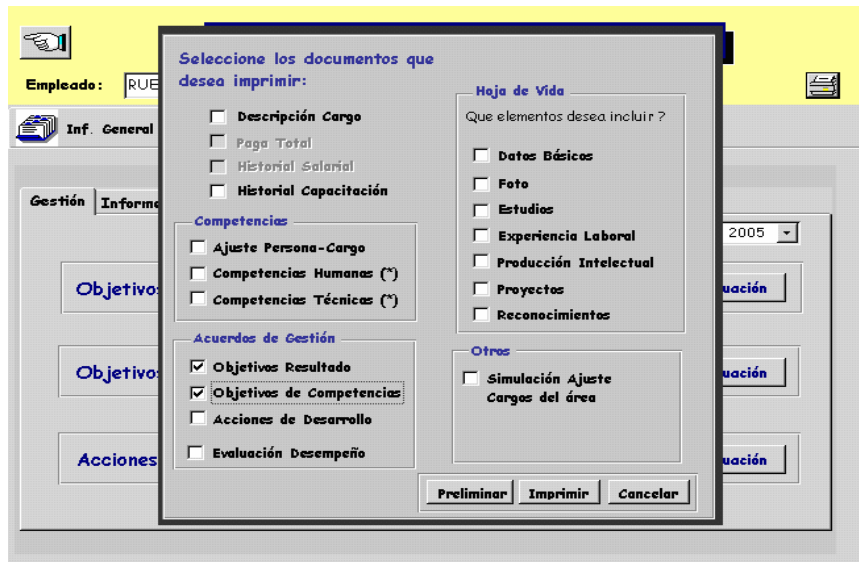
En la subdivisión de **Gestión** se puede trabajar o consultar los objetivos de resultado, los objetivos de competencia y las acciones de desarrollo del personal, cada uno de ellos en sus etapas de planeación, seguimiento y evaluación para el año indicado.

Figura No. 36 Presentación Modulo de Desempeño en el GIP.



En la subdivisión de **Informes** se pueden ver en presentación preliminar o imprimir los informes de gestión disponibles.

Figura No. 37 Presentación menú informes del modulo de Desempeño en GIP.



En esta sección se muestran los botones para la planeación, seguimiento y evaluación de objetivos de resultados y objetivos de competencias y también se presentan las opciones que permiten la planeación, seguimiento y evaluación de acciones de desarrollo para cada funcionario.

8.3.2.1 Planeación de Objetivos de Resultado

El propósito de la pantalla es permitir el registro y/o la consulta de los objetivos del funcionario en el año seleccionado, cada uno de los objetivos debe quedar definido por una acción y debe tener asignado un peso, un indicador y una meta.

Figura No. 38 Planeación de Objetivos de Resultado.

Planeación Objetivos de Resultado

Aprobación Jefe: ARDILA CORREA, JUAN FERNANDO

Tipo	Objetivo	Peso(P)	Indicador	Meta(P)
O	ECONOMIA: Cumplir con el plan de Volumétrico de Crudo.	21	Producción de Crudo BOPD	21.303,00
O	ECONOMIA: Maximizar la Contribución a sus accionistas.	15	EVA (\$ Millardos)	
O	HSE: Difundir, promover y hacer cumplir las políticas, objetivos, normas y procedimientos de HSE, al personal de su Departamento, contratistas y visitantes.	10	Indice de Frecuencia de la Accidentalidad (No. accidentes*10*6 / horas de exposición)	7,84

(P): Etapa de Planeación Total Peso: 101 Adicionar
Objetivos del Cargo

Comentarios Empleado: Enunciar las barreras e interrelación con otras áreas o procesos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos.

8.3.2.1.1 Inclusión de la información en el sistema.

Los objetivos pueden ser de 3 tipos diferentes de acuerdo con su origen:

- A: Son los objetivos definidos para el área (despliegue del plan estratégico) y asignados al funcionario
- C: Corresponden a los objetivos específicos del Cargo.
- O: Son otros objetivos de tipo especial o particular para el funcionario.

El sistema carga automáticamente los objetivos asignados desde el área, si se adicionan los objetivos del cargo se utiliza el botón “Adicionar Objetivos del Cargo” (ubicado en la parte derecha en el centro de la imagen), y para adicionar otros objetivos se utiliza la primera línea vacía.

El jefe debe aprobar la planeación de objetivos dando clic en la casilla “Aprobación Jefe” (ubicada en la parte superior izquierda de la imagen), una vez efectuada la aprobación, los objetivos no pueden ser modificados y si se necesita hacer algún cambio se debe

contactar con el administrador del proceso, que en este año en la SAR fue administrado por la estudiante en practica responsable de este proyecto.

Si se desean registrar comentarios, se utiliza el espacio de comentarios (ubicado en la tabla inferior de la imagen) y el sistema asigna automáticamente la fecha y el usuario que realizó el comentario.

Los botones adicionales que se observan en la imagen (la impresora en la parte superior derecha) permiten imprimir la planeación de objetivos de resultado, objetivos de competencias y acciones de desarrollo ó (el botón de la mano en la parte superior izquierda) volver al menú anterior.

8.3.2.2 Seguimiento y apoyo a Objetivos de Resultado

Esta pantalla tiene varias funcionalidades como son:

- Modificar la planeación de objetivos de resultado, adicionando, eliminando y/o cambiando las metas y pesos de cada uno de los objetivos.
- Cada uno de los objetivos debe quedar definido por una acción y debe tener asignado un peso, un indicador y una meta.
- Permite hacer seguimiento al avance de los objetivos, para esto se utilizan los campos "Avance" y "Comentarios".

Figura No. 39 Seguimiento Objetivos de Resultado en GIP.

Seguimiento Objetivos de Resultado

Aprobación Jefe:

Tipo	Objetivo	Peso(S)	Indicador	Meta(S)
A	Control del personal equivalente de contratistas para alcanzar meta establecida en Proyección del Índice de Personal Equivalente (Plan Estratégico de	40	Reducción del Personal de Contratistas con respecto a 2000	12.00
C	Definir y establecer métodos, con elementos innovadores, para el análisis de información sobre el desempeño de las unidades, áreas y/o equipos asignados.	40	% de avance del proyecto	80.00
A	Objetivo Asignado en la etapa de seguimiento.	20	Reducción de los costos (M\$)	8.00

(S): Etapa de Seguimiento
(P): Etapa de Planeación

Total Peso: Adicionar
Objetivos del Cargo

Comentarios del Entrevistado:

Pienso que los objetivos son retadores para el período.

Comentarios del Jefe:

De nuevo el sistema usa los demás botones y comando para las aplicaciones descritas anteriormente y el jefe debe aprobar en esta fase como en la anterior el seguimiento de objetivos.

8.3.2.3 Evaluación de Objetivos de Resultado

Se registran los resultados alcanzados (nivel) y la tendencia en cada uno de los objetivos para establecer la evaluación de objetivos de resultado.

Figura No. 40 Evaluación de Objetivos de Resultado en el GIP.

Evaluación Objetivos de Resultado

Aprobación Jefe:

Objetivo	Peso(E)	Indicador	Meta(E)	Nivel	Tendencia
Control del personal equivalente de contratistas para alcanzar meta establecida en Proyección	40	Reducción del Personal de Contratistas con	12.00	8.00	-
▶ Definir y establecer métodos, con elementos innovadores, para el análisis de información sobre el	40	% de avance del proyecto	80.00	100.00	+
Objetivo Asignado en la etapa de seguimiento.	20	Reducción de los costos (M\$)	8.00	7.00	+

(E): Etapa de Evaluación

Total Peso: Puntos:

Comentarios del Entrevistado:

Comentarios del Jefe:

La variable Puntos (que se observa en la parte media derecha de la imagen) es el resultado de ponderar el porcentaje de cumplimiento alcanzado en cada uno de los objetivos, de acuerdo a la siguiente formula:

$$\% CO = 100 + ((\text{Logro-Meta}) / \text{Meta}) * 100 * T$$

Donde T es 1 si la tendencia es “+” o -1 si la tendencia es “-”.

El jefe debe aprobar la evaluación de objetivos dando clic en la casilla “Aprobación Jefe” y si se pueden registrar comentarios por parte del Jefe o comentarios del funcionario según su rol (como se observa en la parte inferior de la imagen).

8.3.2.4 Planeación de Objetivos de Competencias

El propósito de la pantalla es permitir el registro y/o la consulta de los comportamientos establecidos como objetivos de competencias del funcionario en el año seleccionado; los objetivos de competencias permiten mejorar el ajuste de la persona al cargo en competencias humanas.

Figura No. 41 Planeación de Objetivos de Competencias en el GIP.

', and 'Elimina Competencia'. At the bottom, there is a section for 'Compromisos de mejoramiento de Comportamientos:' with a text area containing 'OC: Mejorar continuamente los procesos de su área para servir mejor a sus clientes'."/>

Planeación Objetivos de Competencias

ARDILA CORREA, JUAN FERNANDO

Direccion y Desarrollo de Personas

Comportamientos

- Utiliza prácticas de acompañamiento individual (coaching) con sus colaboradores para promover su desarrollo personal y profesional en un ambiente de confianza.
- Visualiza las competencias de las personas, asignando objetivos retadores para desarrollar su potencial, de acuerdo con las necesidades del negocio.
- Brinda realimentación constructiva, específica y oportuna a sus colaboradores para reforzar y corregir desempeño.
- Establece y transmite estándares, reglas, responsabilidades y objetivos claros para mejorar la...

Registro: 1 de 4

Adiciona Competencia Aprobación Jefe: Elimina Competencia

Compromisos de mejoramiento de Comportamientos:

OC: Mejorar continuamente los procesos de su área para servir mejor a sus clientes

Al adicionar una competencia, el sistema busca de las competencias que aún no han sido seleccionadas, la más desfasada comparando el perfil de la persona con el perfil exigido por el cargo y muestra automáticamente los comportamientos que el funcionario no tiene calificados como “Siempre” o “Casi Siempre”. Se aconseja un máximo de 8 comportamientos.

Adicional a los comportamientos ya mencionados, todos los funcionarios serán calificados por 4 comportamientos adicionales denominados "Comportamientos Institucionales", los cuales medirán la calidad de los trabajos del funcionario, la oportunidad de la entrega, el manejo de información y las relaciones con su grupo.

El jefe debe aprobar la planeación de objetivos de competencias para que puedan ser evaluados; para esto debe dar un clic en la casilla “Aprobación Jefe” y una vez efectuada la aprobación, los objetivos no podrán ser modificados, solo por el administrador del proceso.

Si desea registrar comentarios, se utiliza el espacio de comentarios del Jefe o comentarios del funcionario según su rol.

8.3.2.5 Seguimiento de Objetivos de Competencias

En esta pantalla se registra el avance de los objetivos de competencias y para esto se utilizan los campos "Avance" y "Comentarios".

Figura No. 42 Seguimiento de Objetivos de Competencias en el GIP.

Competencia	Comportamiento	Avance
Comportamientos Institucionales	Realiza los trabajos, productos o servicios, de acuerdo con los requerimientos de sus clientes y las características de calidad establecidas por su área.	Verde
Comportamientos Institucionales	Entrega oportunamente los trabajos, productos o servicios, de acuerdo con los planes y plazos establecidos por su área.	Verde de 81% a 100% Amarillo de 41% a 80% Rojo de 0% a 40%
Comportamientos Institucionales	Comparte la información de manera confiable y prudente, a través de los canales adecuados y con las personas pertinentes.	Verde
Comportamientos Institucionales	Mantiene una actitud de cordialidad y respeto hacia compañeros, colaboradores y superiores, fortaleciendo la unidad de su equipo de trabajo.	Amarillo
Orientación al cliente	Hace más de lo que normalmente el cliente espera y mantiene una actitud de disponibilidad.	Verde

Compromisos de mejoramiento de Comportamientos:
Buscar como atender mejor a mis clientes y nostrarme mas disponible

Comentarios del Jefe:

El jefe debe aprobar el seguimiento de objetivos de competencias para que puedan ser evaluados.

Si desea registrar comentarios se utilice el espacio inferior de comentarios del Jefe o comentarios del funcionario según su rol.

8.3.2.6 Evaluación de Objetivos de Competencias

En esta pantalla se pueden evaluar los objetivos de competencias, evaluar como cliente los objetivos de competencias de otros funcionarios o revisar la evaluación que otros (Jefe y Clientes) hicieron de los objetivos de competencias del trabajador como se muestra en la figura No 43.

Figura No. 43 Evaluación de Objetivos de Competencias en el GIP.

Evaluación Objetivos de Competencias

Autoevaluar

Evaluar Como Cliente

Consultar Evaluaciones

Consultar la evaluación realizada por:

Cliente 1

	Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre
Realiza los trabajos, productos o servicios, de acuerdo con los requerimientos de sus clientes y las características de calidad establecidas por su área.	3	3	3	3	3
Entrega oportunamente los trabajos, productos o servicios, de acuerdo con los planes y plazos establecidos por su área.	3	3	3	3	3
Comparte la información de manera confiable y prudente, a través de los canales adecuados y con las personas pertinentes.	3	3	3	3	3
Mantiene una actitud de cordialidad y respeto hacia compañeros, colaboradores y superiores, fortaleciendo la unidad de su equipo de trabajo.	3	3	3	3	3

Escala:

- Nunca: 0% - 10%
- Casi Nunca: 11% - 30%
- A veces: 31% - 60%
- Casi Siempre: 61% - 90%
- Siempre: 91% - 100%

Registre fortalezas y/o debilidades del Funcionario que esta calificando:

CONCLUSIONES.

En el proceso de gestión de desempeño del personal implementado en la Superintendencia de Operaciones del Río se generó un espacio agradable de integración entre los funcionarios directivos de la Superintendencia para mejorar el rendimiento de la organización mediante la asesoría y acompañamiento permanente de los jefes y la estudiante en practica en el desarrollo y la agilización del proceso.

En el mundo empresarial el Recurso Humano se ha convertido en uno de los aspectos de diferenciación más importantes, por esto el desarrollo de esta practica permitió a ECOPETROL S.A. y más específicamente a la Superintendencia del Río trabajar en el personal, enfocando a sus trabajadores hacia una cultura de resultados donde se planea, se hace seguimiento y se miden los esfuerzos hacia el alcance de objetivos, en una época crucial y de grandes cambios para la empresa.

Es importante para el trabajador que se formalice este proceso para que genere bases sólidas en la política de compensación y de incentivos de la empresa, señalando los progresos, avances, como también los desaciertos y se tomen las medidas correspondientes en la búsqueda de la mejora continua.

En este mundo cambiante, de globalización, de apertura de mercados, ECOPETROL debe empezar a direccionar su recurso humano al alcance de objetivos importantes que estén alineados con el plan estratégico de la organización, que agreguen valor a la empresa y generen los resultados esperados que le den sostenibilidad en el largo plazo.

Brindar información sintetizada y estandarizada de la nueva estructura organizacional de la empresa para el conocimiento de los funcionarios, apoya de forma importante el proceso de gestión de desempeño, brindando claridad al personal sobre su área de trabajo, su coordinación o dependencia para aprender a reconocer los objetivos que debe alcanzar en el desarrollo de su labor.

Es importante el cambio en la cultura organizacional que se empezó a cultivar durante el desarrollo de esta práctica dando a conocer la importancia que tiene la focalización de los esfuerzos para el alcance de los objetivos y los beneficios que conlleva la realización de este proceso.

En la Superintendencia del Río hoy se identifica la existencia, importancia y manejo del sistema corporativo de Gestión Integral de Personal, GIP, como soporte en la implementación de los diferentes procesos de gestión de recurso humano en la organización, pero más exactamente del modulo de desempeño del personal.

El apoyo y la participación activa de los directivos en el desarrollo de este proceso es importante como se pudo experimentar en el desarrollo de este programa, de ahí la importancia de que sean los primeros en formarse y capacitarse para continuar con este reto y culminarlo con satisfacción.

Teniendo claridad sobre la ubicación en la estructura organizacional de cada funcionario es más sencilla y ágil la asignación de funciones y objetivos del personal.

El seguimiento de la planta de personal de la SAR para arrojar los estadísticos es necesario debido a la importancia que tienen éstos datos en la definición y asignación de cupos que se plantean en las requisiciones de personal temporal que se solicitan periódicamente; además del apoyo en la gestión de desempeño.

En la actualidad de ECOPETROL S.A según los registros debido a la reducción de personal por jubilación o por despido y a una cantidad menor de funcionarios que ingresan a la empresa se concluye que la política administrativa apunta a la formación de empleados polivalentes, con mentalidad abierta para adaptarse a los cambios corporativos y aceptar propuestas que proyecten el mejoramiento de su desempeño funcional.

Se requiere mayor puntualidad en el registro de la información referente a las fechas de contratación de la nómina temporal y de jubilaciones mensuales del personal, para evitar

que los procesos que requieren esta información no se retrasen o se posterguen y se puedan ingresar oportunamente a la base de datos diseñada para el personal.

Se puede concluir que este es un muy buen comienzo para mejorar el desempeño organizacional de la superintendencia que a su vez redundará en beneficios para la empresa y que requiere de directivos líderes comprometidos con esta causa, que le den la importancia y le brinden el tiempo que requiere para su exitoso desarrollo.

El período de planeación e implementación del proceso tiene una duración de un año, en el tiempo transcurrido de éste año 2005 se han realizado las actividades programadas pero los verdaderos resultados se empezarán a ver en años posteriores; por medio de la práctica se buscó la sensibilización del personal y fue muy importante la actitud favorable, optimista y el apoyo de los jefes de departamento y superintendente que se transmitieron al resto de personal; sin embargo también existió personal con actitud negativa hacia el proceso por la creencia de que se aumentaría su carga laboral y por el desconocimiento de la importancia de éste.

Se empezó a reconocer por parte de los funcionarios la necesidad de integrar más la parte operativa de su trabajo con la función estratégica que tiene la Superintendencia para ECOPETROL S.A.

El realizar la planeación de objetivos de desempeño para todo el personal directivo de la superintendencia fue de un valor significativo pues se logró la orientación hacia la consecución de resultados que agregan valor a la empresa por medio de su área específica de trabajo.

Es importante que este proceso sea liderado y acompañado por personal con las capacidades y la formación profesional necesaria, debido a que es clave para la organización y sería ineficiente la realización sino se garantiza la calidad requerida.

Es necesario que se continúen realizando los rituales de seguimiento a la gestión que inició la superintendencia, donde se observa el estado de avance de los objetivos de desempeño cada mes, para tomar las medidas necesarias a tiempo y sobre la marcha del

proceso para que al finalizar el año exista mayor posibilidad de alcanzar resultados satisfactorios.

RECOMENDACIONES.

Todo ECOPETROL y específicamente el personal de la SAR deben continuar trabajando arduamente en esta labor, comprometidos con el alcance de las metas propuestas y sin desfallecer en un largo camino que es importante recorrer.

Se recomienda que la superintendencia propicie espacios periódicos de interacción del personal sobre aspectos relacionados con la Gestión de Desempeño para aclarar dudas y mejorar continuamente.

Se recomienda mejorar los canales de comunicación y retroalimentación entre las regionales de servicios al personal y gestión del personal con la superintendencia, para propiciar la oportuna actualización de cambios en la planta de personal y el desempeño que permitan apoyar el proceso de análisis y toma de decisiones de los directivos.

Se sugiere para la regional de gestión de personal y la Dirección de Desarrollo el desarrollo de un plan de incentivos para el personal según las evaluaciones de desempeño; es decir que se retribuya y se compense el cumplimiento de los objetivos establecidos.

La superintendencia y la regional de gestión de personal deben mejorar el programa de desarrollo del personal, realizando capacitaciones que aporten a la formación para afianzar las competencias técnicas y humanas y que contribuya a la vez con el desarrollo de sus labores y el cumplimiento de sus objetivos.

Se recomienda realizar gestión de desempeño a todo el personal de la superintendencia, es decir, además de la nomina directiva que se trabajo en este proyecto, también a la nomina convencional para que absolutamente todo el personal este comprometido con el alcance de los objetivos estratégicos del negocio y se trabaje en un grupo unido para alcanzarlos.

Implementar la herramienta GIP para todo el personal de la superintendencia ya que en el alcance de este proyecto se trabajo solo con la nomina directiva y queda entonces la responsabilidad de culminar el proceso hasta los niveles inferiores de la estructura organizacional.

Es necesario reactivar y sostener en el tiempo el manejo de la herramienta del BSC de la Superintendencia para con ésta tener la visión global, actualizada y general de los objetivos e indicadores estratégicos de la organización desde las diferentes perspectivas de cliente, interna, financiero y procesos.

Realizar la revisión necesaria para mejorar del sistema de indicadores propuestos para evaluar el cumplimiento de objetivos de desempeño del personal directivo.

Se requiere estandarizar para toda la GRM el manejo estadístico de las plantas de personal para mejorar la eficiencia de la organización en este ámbito.

Es conveniente la actualización periódica del personagrama y tenerlo disponible tanto en la Superintendencia como en la regional de servicios al personal.

Tabla No.18 Logros Obtenidos durante la práctica Industrial.

Objetivos Específicos	Logros Alcanzados	Logros Adicionales
Implementación del programa estratégico de desarrollo para la Gestión del Desempeño del personal en la Superintendencia de Operaciones del Río.	Se dejó estructurada e implementada la metodología (Capitulo 4) de un programa integral como se puede apreciar a lo largo de todo el documento, que incluyó las etapas de planeación, despliegue y seguimiento de objetivos de desempeño del personal directivo (6.4; 6.4.1; 6.4.2, 6.5) con apoyo en sistemas de información (capitulo 8) para el personal directivo hasta el nivel de coordinadores.	Se incluyó en la implementación del programa al personal directivo de la superintendencia (Ver Anexo 7) y se deja estructurada la metodología que puede servir para bajar completamente al nivel operativo del personal convencional. Se incluyó en todo el programa la capacitación del personal en aspectos relacionados con la Gestión de Desempeño y el manejo del módulo de desempeño de la herramienta GIP (numeral 4.5.6.1 y capítulo 8)
Diseñar y establecer el sistema de Indicadores de Gestión que soporten la medición y seguimiento del Desempeño del personal.	Se elaboraron los indicadores de desempeño para el personal directivo hasta el nivel de coordinadores, se formalizaron en el sistema corporativo GIP (Capitulo 7,	Se elaboraron los indicadores de desempeño de todo el personal directivo restante de la Superintendencia y se dejaron incluidos en el sistema Corporativo GIP.

Objetivos Específicos	Logros Alcanzados	Logros Adicionales
	y numeral 7.2) y se realizó la difusión respectiva (copia controlada, Anexo No. 8).	(Anexo No. 8). Se realizó el comité de seguimiento a la gestión donde se analizó el primer mes de desempeño (Anexo No.3)
Elaborar una base de datos para la consulta de información correspondiente a la planta de personal indefinida y temporal de la Superintendencia del Río, según la nueva estructura organizacional de ECOPETROL S.A., como soporte a la gestión.	Se diseñó y elaboró la base de datos según los requerimientos de la empresa (numerales 5.6, 5.6.1, 5.6.2, 5.6.3, 5.6.3.1, 5.6.3.2, 5.6.3.3, 5.6.4, 5.6.4.1, 5.6.5, 5.6.6).	Para la mejor visualización y manejo de la Planta de Personal se elaboró el Personagrama de la Superintendencia (numerales 5.4, 5.4.2 5.4.3, 5.4.4, 5.4.5) Se sintetizó la información general de la nueva estructura de la Superintendencia según la reorganización estructural de ECOPETROL S.A. para conocimiento y entendimiento del personal y el apoyo de los directivos. (numeral 5.4.1)
Planear y desarrollar la capacitación al personal directivo en el manejo del modulo de desempeño de la herramienta de Gestión Integral de Personal, GIP,	Se cumplió con este objetivo siguiendo con el plan de trabajo realizado y contemplado en los cronogramas (Anexos No.2 y No.7), (más detalles en	Se hizo una campaña de sensibilización al personal a largo de todo el proyecto para que se enfoquen en los resultados que agreguen valor a la organización.

Objetivos Específicos	Logros Alcanzados	Logros Adicionales
donde se brinde información estandarizada y se den las instrucciones básicas generales.	numerales 4.5.6.1, 4.5.6.1.1, 4.5.6.1.2, 4.5.6.1.3)	

BIBLIOGRAFÍA

1. Decreto 1760 de 2003. Modificación de la estructura orgánica de ECOPETROL.
2. Sistema de Control de Gestión. En:
http://es.wikipedia.org/wiki/Control_de_gesti%C3%B3n.
3. Historia de los Sistemas de Control de Gestión. En:
<http://www.monografias.com/trabajos15/sistemas-control/sistemas-control.shtml>
4. BELTRAN JARAMILLO, Jesús M, Indicadores de Gestión, Herramientas para lograr la Competitividad. 2da Edición. Santafe de Bogotá, 3R editores, 1998.
5. GÓMEZ, Marcela A. Modelo para el Control de Gestión. Tesis de grado Capitulo 3.
6. MAJLUF S. Nicolás, Cómo comunicar la estrategia, Gestión, Revista Ingenieros No. 22.
7. PEREZ A. Luis F. Administración del Desempeño. 2004 En: www.sht.com.ar
8. ARANIBAR S. Juan C. Artículo Administración del Desempeño Empresarial. Corporate Performance Management. Facilitando y acelerando su implantación.
9. Fundación Chile. Programa de Competencias Laborales. En:
<http://www.ilo.org/public/spanish/región/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/index.htm>.
10. WRATHER B William. Administración de Personal y Recursos Humanos. Mc. Graw Hill.
11. Conceptos básicos de Administración por Objetivos. En:
<http://www.conocimientosweb.net/portal/html.php?file=espejos/mirror10.html>

12. Conceptos básicos de Administración. En:
<http://www.conocimientos.web.net/portal/html.php?file=espejos/mirror10html>.
13. Procedimiento para la Gestión de Desempeño emitido por la Dirección de Desarrollo ECOPETROL S.A.: ECP-DDS-P-02
14. GOMEZ R, Alfredo. Gestión del Talento Humano. Proyecto de Innovación Tecnológica computarizada a Distancia. COLCIENCIAS - UIS. 1ra Edición. Bucaramanga 2002.
15. Datos tomados de la Red interna Centro ECP: L/GENERAL/gcoppo/ Estadístico/Informes.
16. Proyecto Reorganización, Fase de Implantación, Superintendencias Operativas ECOPETROL S.A., Vicepresidencia de Producción, Bogotá Noviembre de 2003.
17. Proyecto Reorganización, Modelo Operativo para implementar la reorganización del Mantenimiento de Superficie. ECOPETROL S.A., Vicepresidencia de Producción, Bogotá Octubre de 2003.
18. RODRIGUEZ, M. Carolina. Tesis de Grado: Propuesta Metodologica para implementar en ECOPETROL Gerencia de Llanos una Gestión de Desempeño y Desarrollo basada en competencias laborales con soporte de la aplicación informática Gestión Integral de Personal. 2003

ANEXOS

ANEXO No.1 DETALLE DE INFORMACIÓN ESTADÍSTICOS DE PERSONAL SUPERINTENDENCIA DEL RIO

TOTAL INDEFINIDOS			T.O.V. P.PERMANEN			TEMPORALES NOV. Y PROYECTOS			TOTAL TEMPORALES			TOTAL INDEF Y TEMPORALES			ESTUDIANTES Y APRENDICES SEN			GRAN TOTAL PERSONAL		
D	C	T	D	C	T	D	C	T	D	C	T	D	C	T	D	C	T	D	C	T
2		2			0			0	0	0	0	2	0	2			0	2	0	2
21	119	140	4		4	0	1	1	4	1	5	25	120	145	0	0	0	25	120	145
26	52	78			0		7	7	0	7	7	26	59	85		0	0	26	59	85
13	46	59	4		4		5	5	4	5	9	17	51	68	0	1	1	17	52	69
4	10	14	1		1			0	1	0	1	5	10	15	0	0	0	5	10	15
66	227	293	9	0	9	0	13	13	9	13	22	75	240	315	0	1	1	75	241	316

TOTAL INDEFINIDOS			T.O.V. P.PERMANEN			TEMPORALES NOV. Y PROYECTOS			TOTAL TEMPORALES			TOTAL INDEF Y TEMPORALES			ESTUDIANTES Y APRENDICES SEN			GRAN TOTAL PERSONAL		
D	C	T	D	C	T	D	C	T	D	C	T	D	C	T	D	C	T	D	C	T
2		2			0			0	0	0	0	2	0	2			0	2	0	2
20	113	133	3		3	0	1	1	3	1	4	23	114	137	0	0	0	23	114	137
25	48	73			0		6	6	0	6	6	25	54	79		0	0	25	54	79
13	43	56	4		4		5	5	4	5	9	17	48	65	0	0	0	17	48	65
4	9	13	1		1		0	0	1	0	1	5	9	14	0	0	0	5	9	14
64	213	277	8	0	8	0	12	12	8	12	20	72	225	297	0	0	0	72	225	297

TOTAL INDEFINIDOS			T.O.V. P.PERMANEN			TEMPORALES NOV. Y PROYECTOS			TOTAL TEMPORALES			TOTAL INDEF Y TEMPORALES			ESTUDIANTES Y APRENDICES SEN			GRAN TOTAL PERSONAL		
D	C	T	D	C	T	D	C	T	D	C	T	D	C	T	D	C	T	D	C	T
2		2			0			0	0	0	0	2	0	2			0	2	0	2
24	107	131	4		4	0	1	1	4	1	5	28	108	136	0	0	0	28	108	136
26	44	70			0		9	9	0	9	9	26	53	79		0	0	26	53	79
12	40	52	4		4		11	11	4	11	15	16	51	67	0	0	0	16	51	67
4	9	13	1		1		0	0	1	0	1	5	9	14	0	0	0	5	9	14
68	200	268	9	0	9	0	21	21	9	21	30	77	221	298	0	0	0	77	221	298

TOTAL INDEFINIDOS			T.O.V. P.PERMANEN			TEMPORALES NOV. Y PROYECTOS			TOTAL TEMPORALES			TOTAL INDEF Y TEMPORALES			ESTUDIANTES Y APRENDICES SEN			GRAN TOTAL PERSONAL		
D	C	T	D	C	T	D	C	T	D	C	T	D	C	T	D	C	T	D	C	T
1		1			0			0	0	0	0	1	0	1			0	1	0	1
26	104	130	5	3	8	0	0	0	5	3	8	31	107	138	0	0	0	31	107	138
24	42	66			0		9	9	0	9	9	24	51	75		0	0	24	51	75
11	40	51	4	3	7		12	12	4	15	19	15	55	70	0	0	0	15	55	70
4	9	13	0		0		0	0	0	0	0	4	9	13	0	0	0	4	9	13
66	195	261	9	15	24	0	12	12	9	27	36	75	222	297	0	0	0	75	222	297

TOTAL INDEFINIDOS			T.O.V. P.PERMANEN			TEMPORALES NOV. Y PROYECTOS			TOTAL TEMPORALES			TOTAL INDEF Y TEMPORALES			ESTUDIANTES Y APRENDICES SEN			GRAN TOTAL PERSONAL		
D	C	T	D	C	T	D	C	T	D	C	T	D	C	T	D	C	T	D	C	T
2		2			0			0	0	0	0	2	0	2			0	2	0	2
26	98	124	5	10	15	0	0	0	5	10	15	31	108	139	0	0	0	31	108	139
21	38	59			0		7	7	0	7	7	21	45	66		0	0	21	45	66
10	36	46	4	3	7	2	12	14	6	15	21	16	51	67	0	0	0	16	51	67
4	8	12	0		0		0	0	0	0	0	4	8	12	0	0	0	4	8	12
63	180	243	9	20	29	2	12	14	11	32	43	74	212	286	0	0	0	74	212	286

TOTAL INDEFINIDOS			T.O.V. P.PERMANEN			TEMPORALES NOV. Y PROYECTOS			TOTAL TEMPORALES			TOTAL INDEF Y TEMPORALES			ESTUDIANTES Y APRENDICES SEN			GRAN TOTAL PERSONAL		
D	C	T	D	C	T	D	C	T	D	C	T	D	C	T	D	C	T	D	C	T
2		2			0			0	0	0	0	2	0	2			0	2	0	2
26	98	124	5	10	15	0	0	0	5	10	15	31	108	139	0	0	0	31	108	139
21	38	59			0		7	7	0	7	7	21	45	66		0	0	21	45	66
10	36	46	4	3	7	2	12	14	6	15	21	16	51	67	0	0	0	16	51	67
4	8	12	0		0		0	0	0	0	0	4	8	12	0	0	0	4	8	12
63	180	243	9	20	29	2	12	14	11	32	43	74	212	286	0	0	0	74	212	286

ABRIL DE 2004

COD	DEPENDENCIAS	PLANTA MENSUAL ACTUAL								
		INDEFINIDOS			TEMPORALES			TOTAL PLANTA		
		D	C	T	D	C	T	D	C	T
23140	SUPERINTENDENCIA ADMINISTRATIVA DEL RIO - SAR	2	0	2	0	0	0	2	0	2
23141	DEPARTAMENTO DE PRODUCCION DEL RIO	2	0	2	0	0	0	2	0	2
231412	COORDINACION PRODUCCION CANTAGALLO	4	12	16	5	22	27	9	34	43
231411	COORDINACION PRODUCCION CASABE	17	17	34	3	0	3	20	17	37
231413	COORDINACION MANTENIMIENTO DE SUBSUELO	9	65	74	2	10	12	11	75	86
	SUBTOTAL PRODUCCION DEL RIO	32	94	126	10	32	42	42	126	168
23144	DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO DEL RIO	1	0	1	0	0	0	1	0	1
231442	COORDINACION MANTENIMIENTO CASABE	18	34	52	0	7	7	18	41	59
231441	COORDINACION MANTENIMIENTO CANTAGALLO	4	15	19	1	0	1	5	15	20
	SUBTOTAL MANTENIMIENTO DE RIO	23	49	72	1	7	8	24	56	80
231402	CONTRAINCENDIO - SRI	1	1	2	0	0	0	1	1	2
23140	SUPERINTENDENCIA ADMINISTRATIVA DEL RIO - SAR	58	144	202	11	39	50	69	183	252



A JUNIO DE 2004

COD	DEPENDENCIAS	PLANTA MENSUAL ACTUAL								
		INDEFINIDOS			TEMPORALES			TOTAL PLANTA		
		D	C	T	D	C	T	D	C	T
23140	SUPERINTENDENCIA ADMINISTRATIVA DEL RIO - SAR	2	0	2	0	0	0	2	0	2
23141	DEPARTAMENTO DE PRODUCCION DEL RIO	2	0	2	0	0	0	2	0	2
231412	COORDINACION PRODUCCION CANTAGALLO	4	11	15	4	21	25	8	32	40
231411	COORDINACION PRODUCCION CASABE	17	14	31	3	0	3	20	14	34
231413	COORDINACION MANTENIMIENTO DE SUBSUELO	9	51	60	2	4	6	11	55	66
	SUBTOTAL PRODUCCION DEL RIO	32	76	108	9	25	34	41	101	142
23144	DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO DEL RIO	1	0	1	0	0	0	1	0	1
231442	COORDINACION MANTENIMIENTO CASABE	18	21	39	0	5	5	18	26	44
231441	COORDINACION MANTENIMIENTO CANTAGALLO	4	13	17	1	1	2	5	14	19
	SUBTOTAL MANTENIMIENTO DE RIO	23	34	57	1	6	7	24	40	64
23140	SUPERINTENDENCIA ADMINISTRATIVA DEL RIO - SAR	57	110	167	10	31	41	67	141	208


A JULIO DE 2004

COD	DEPENDENCIAS	PLANTA MENSUAL ACTUAL								
		INDEFINIDOS			TEMPORALES			TOTAL PLANTA		
		D	C	T	D	C	T	D	C	T
23140	SUPERINTENDENCIA ADMINISTRATIVA DEL RIO - SAR	2	0	2	0	0	0	2	0	2
23141	DEPARTAMENTO DE PRODUCCION DEL RIO	2	0	2	0	0	0	2	0	2
231412	COORDINACION PRODUCCION CANTAGALLO	3	11	14	5	21	26	8	32	40
231411	COORDINACION PRODUCCION CASABE	17	14	31	3	0	3	20	14	34
231413	COORDINACION MANTENIMIENTO DE SUBSUELO	9	51	60	2	16	18	11	67	78
	SUBTOTAL PRODUCCION DEL RIO	31	76	107	10	37	47	41	113	154
23144	DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO DEL RIO	1	0	1	0	0	0	1	0	1
231442	COORDINACION MANTENIMIENTO CASABE	18	21	39	0	5	5	18	26	44
231441	COORDINACION MANTENIMIENTO CANTAGALLO	4	13	17	1	0	1	5	13	18
	SUBTOTAL MANTENIMIENTO DE RIO	23	34	57	1	5	6	24	39	63
23140	SUPERINTENDENCIA ADMINISTRATIVA DEL RIO - SAR	56	110	166	11	42	53	67	152	219

ANEXO No.2 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PROGRAMA DE IMPLANTACIÓN DEL PROCESO DE GESTION DE DESEMPEÑO - SAR

		ECOPETROL S.A.																																				
		*** CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES ***																																				
ACTIVIDAD	PROGRAMA DE IMPLEMENTACION DEL PROCESO DE GESTION DE DESEMPEÑO DE LA SAR																																					
ACTIVIDADES	AÑO : 2005												RESPONSABLES																									
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE																										
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Definición por parte de la Gerencia y Superintendencias del plan Estratégico (Visión, Misión, Valores, Políticas, Objetivos y Estrategias) de la Gerencia Regional Magdalena -GRM-.												GERENCIA Y SUPERINTENDENCIAS																									
2	Taller de Coaching a Superintendentes, Jefes de Departamento y Coordinadores de la GRM.												GESTION DE PERSONAL DEL MAGDALENA MEDIO GPM. ESTUDIANTE EN PRACTICA																									
3	Ritual del TBG de la Gerencia Regional Magdalena y Presentación del Programa Corporativo del Proceso de Gestión de Desempeño 2005, a las Superintendencias y personal directivo de la GRM.												SUPERINTENDENTES, GPM ESTUDIANTE EN PRACTICA																									
4	Actualizar la estructura organizacional de la SAR en la herramienta informática Gestión Integral de Personal.												GPM - ESTUDIANTE EN PRACTICA																									
5	Presentaciones complementarias al personal directivo de la SAR del Programa Corporativo del Proceso de Gestión de Desempeño 2005.												ESTUDIANTE EN PRACTICA																									
6	Despliegue de indicadores para cada departamento y coordinación de la SAR.												JEFES DE DEPARTAMENTO, COORDINACIONES.																									
7	Habilitar el acceso al GIP en los computadores del personal directivo, para la evaluación de desempeño.												SOPORTE INFORMATICO																									
8	Asignar contraseñas de acceso a la herramienta informática G.I.P a todos los directivos de la SAR.												GPM																									
9	Talleres de conocimiento y manejo de la herramienta informática Gestión Integral de Personal - GIP- a todo el personal directivo de la SAR.												ESTUDIANTE EN PRACTICA																									
10	Planeación de los objetivos de Resultado y Competencias de cada directivo de la SAR.												JEFES DE CADA AREA CON EL PERSONAL A CARGO, SOPORTADO ESTUDIANTE EN PRACTICA																									
11	Rituales del avance de los objetivos de la SAR.												SUPERINTENDENCIA Y ESTUDIANTE EN PRACTICA.																									
12	Seguimiento de los objetivos de desempeño de cada directivo de la SAR.												JEFES DE CADA AREA CON SU PERSONAL A CARGO Y EQUIPO GPM																									
13	Evaluación del Desempeño al personal directivo de la SAR.												JEFES DE CADA AREA CON SU PERSONAL A CARGO Y EQUIPO GPM																									
Realizado por: Yolanda Amorcho Gualdrón. Estudiante en Practica Empresarial.																																						

**ANEXO No. 3 FORMATO DE EVALUACIÓN DE REUNIONES EFECTIVAS
COMITÉ SE SEGUIMIENTO Y GESTIÓN SAR.
PRIMER SEMESTRE DE 2005.**

EVALUACIÓN DE REUNIONES EFECTIVAS.					
Reunión:	COMITÉ DE SEGUIMIENTO Y GESTION Y FINANCIERO SAR				
Lugar:	SALA REUNIONES SUPERINTENDENCIA SAR				
Fecha:	8 ABRIL DE 2005				
Evaluación:	83%	Calificar de 0 (no ocurrió) a 3			
		Peso	Calif.	Puntos	
				Opciones de calificación	
1	Empezó a tiempo	7	3	21	0 ó 3
2	Todos los participantes estaban o llegaron a tiempo	8	3	24	0 ó 3
3	La agenda de la reunión se cumple	5	3	15	0 ó 3
4	El control del tiempo es adecuado	8	3	24	0, 1, 2 ó 3
5	Todos los documentos soporte se usaron	4	3	12	0, 1, 2 ó 3
6	Acciones y compromisos se cumplieron en un 80%	15	3	45	0 ó 3
7	Todos los participantes presentaron planes de cumplimiento de compromisos	5	3	15	0 ó 3
8	Se acordaron acciones y se generaron compromisos en la reunión	8	3	24	0 ó 3
9	La reunión no tuvo ninguna interrupción	7	0	0	0 ó 3
10	Se terminó la reunión a tiempo	5	0	0	0 ó 3
11	El líder considera que hubo comunicación abierta y honesta	5	3	15	0, 1, 2, ó 3
12	No existieron conversaciones paralelas	5	0	0	0 ó 3
13	Se generó plan de acción para cada indicador que no cumple la meta	10	3	30	0, 1, 2, ó 3
14	Todos los asistentes terminaron la reunión	8	3	24	0 ó 3
	Total	100		249	
		Puntaje Máximo Reuniones Efectivas		300	
	Comentarios y acciones a tomar:	Efectividad de esta Reunión		83%	
Realizada en la Sala de juntas de la Superintendencia del Río para realizar el seguimiento de la gestión del primer trimestre del año.					

**ANEXO No.4 MANUAL DEL USUARIO BASE DE DATOS PARA MANEJO DE LA
PLANTA DE PERSONAL DE LA SUPERINTENDENCIA.**

MANUAL DEL USUARIO - SISTEMA DE INFORMACIÓN DE PERSONAL SUPERINTENDENCIA DEL RIO

1. OBJETIVO

- ❖ Permitir la consulta ágil y efectiva de información correspondiente a la planta de personal indefinida y temporal de la Superintendencia del Río, según la nueva estructura organizacional de ECOPETROL S.A., como soporte a la gestión.
- ❖ Documentar las instrucciones básicas generales para el uso y manejo del usuario de la base de datos elaborada.

2. ESPECIFICACIONES TÉCNICAS.

La base de datos diseñada para el manejo de la información de la planta de personal de la Superintendencia del Río fue elaborada en Microsoft Access 2000.

Puede ser instalada en cualquier equipo de cómputo en el cual se encuentre instalado este programa, ubicando donde se encuentra guardada y dando doble clic en el icono del sistema para abrir.

Si se requiere editar la base de datos (es decir agregar más formularios, informes etc.) se debe abrir presionando la tecla SHIFT + DOBLE CLIC en su icono correspondiente.

3. JUSTIFICACIÓN.

Fue un sistema diseñado para satisfacer las necesidades de información organizada, clara y oportuna de la planta de personal de la superintendencia.

Esta información solamente se podía encontrar en los sistemas de información de la regional de Servicios al Personal cuyo acceso y manejo es exclusivo de sus funcionarios y en sus sistemas no se encuentra totalmente actualizada la nueva estructura organizacional de ECOPETROL.

Se buscaba realizar una herramienta de fácil actualización, que arrojara los informes necesarios y que a la vez incluyera en su diseño la nueva estructura organizacional de la superintendencia.

4. FUENTES DE INFORMACION.

Las fuentes de información que alimentan la base de datos son las siguientes:

- ❖ Reportes de movimientos de personal: entradas o salidas de personal suministrados por la regional del Servicios al personal.
- ❖ Sistema SIP (Sistema de Información del Personal de ECOPELROL).
- ❖ Sistema Cyborg (Administración de la nomina de empleados de ECOPELROL).

4.1 Frecuencia.

Es bueno tener los insumos de información para realizar actualizaciones mínimo una vez al mes.

5. USUARIO.

El sistema de información está diseñado para que pueda ser administrado por un funcionario con conocimientos básicos en Microsoft Office, se sugiere un técnico administrativo.

6. REQUERIMIENTOS DE INFORMACIÓN.

El detalle de información requerida por la base de datos es el siguiente.

❖ **Registro del empleado.**

Corresponde al código de identificación del funcionario en la empresa, asignado cuando ingresa a trabajar y puede estar compuesto de números, letras ó la combinación de las dos; se puede comparar con el numero de la cedula de ciudadanía.

❖ **Nombre.**

Incluye nombres y apellidos completos del trabajador.

❖ **Tipo de Nómina.**

Se refiere a si el funcionario es **convencional** (personal que se acoge a la convención colectiva de trabajo) o **directivo**.

❖ **Tipo de Vinculación.**

En este campo se define si el trabajador tiene con la empresa un contrato a **término fijo** (llamado **temporal**) ó un contrato a término **indefinido**.

❖ **Fecha de ingreso.**

Es la fecha en la cual ingreso a trabajar con la empresa.

❖ **Antigüedad.**

Es la cantidad de años que lleva en la empresa.

❖ **Finalización de Contrato.**

Se refiere a la fecha en que finaliza el contrato del trabajador.

❖ **Iniciación de Contrato.**

Es la fecha en que inicio la vigencia de su contrato actual.

❖ **Tipo de Plan.**

Es el plan de jubilación que lo cobija, ya sea plan 70 (se cumple cuando se completan 70 puntos al sumar la cantidad de años trabajando en la empresa más la edad actual del empleado) ó Plan Legal.

❖ **Fecha del Plan.**

Es la fecha en que el empleado cumple su Plan 70 ó del Plan Legal de jubilación.

❖ **Coordinación.**

Es la coordinación donde labora el empleado ó aquella para la cuál fue contratado.

❖ **Oficio.**

Es el cargo que desempeña actualmente el empleado en la empresa. Entre estos se tienen los siguientes.

❖ **Sección.**

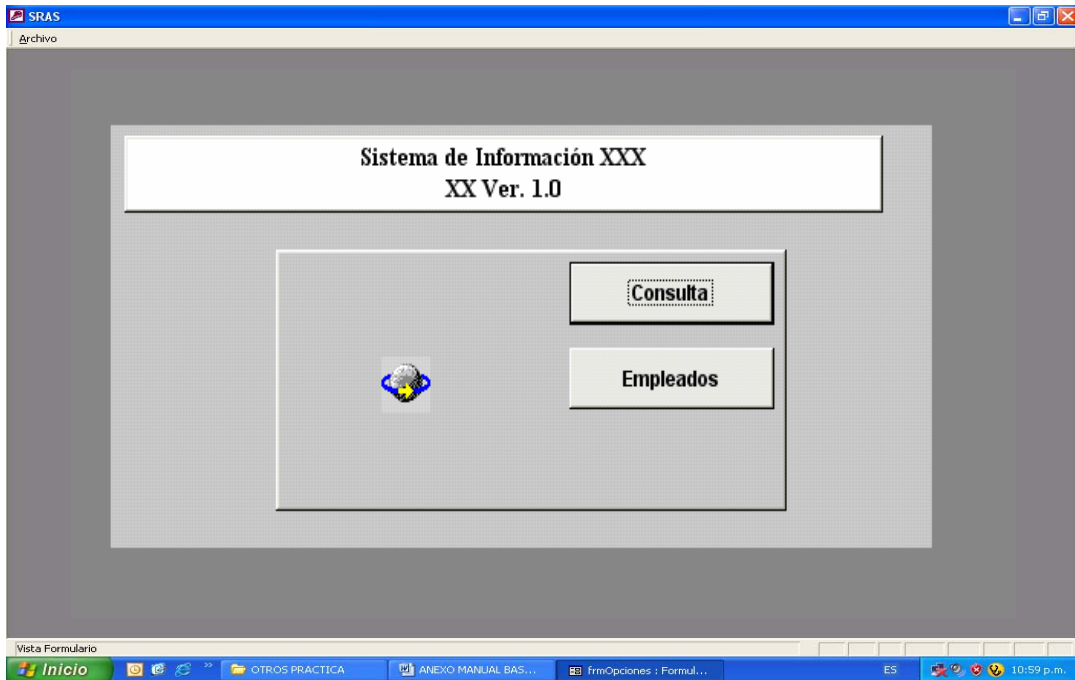
Es la sección ó área de determinada coordinación en la se está ubicado el empleado actualmente.

7. INTERFAZ DEL USUARIO.

El sistema presenta una interfaz amigable para el usuario, es decir, permite para su administrador un manejo sencillo, claro y rápido.

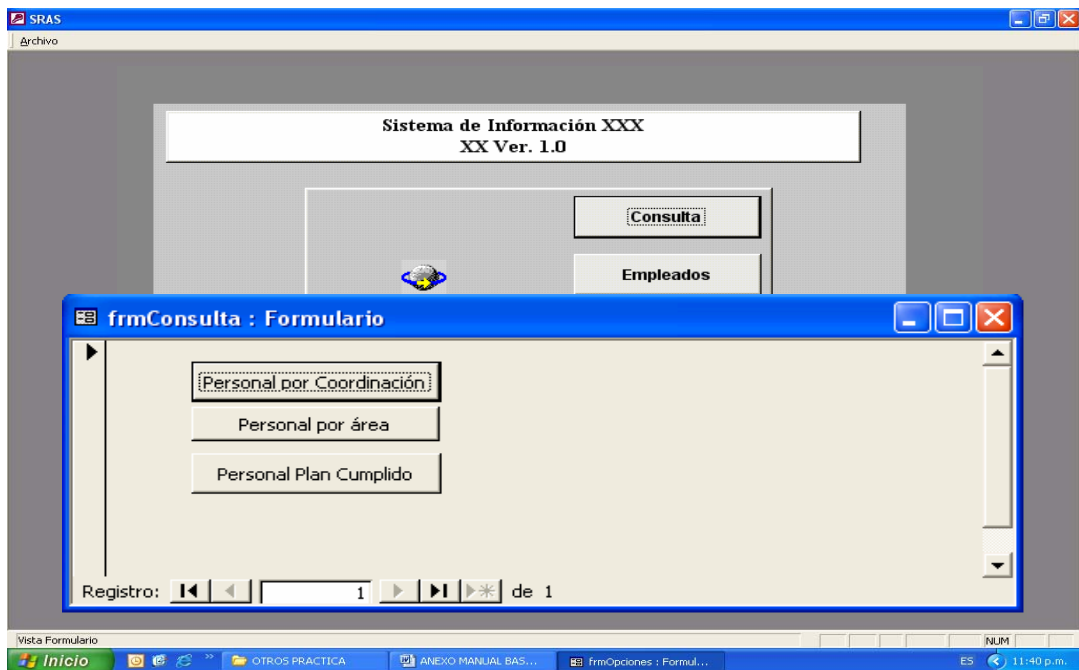
El sistema de información en el menú de inicio presenta dos módulos: Consulta y Empleados que son la puerta de acceso al interior de la base de datos.

Menú Inicio de la base de datos del personal.



7.1 Módulo Consulta.

Este formulario contiene los informes diseñados según los requerimientos de la superintendencia que arroja el sistema.

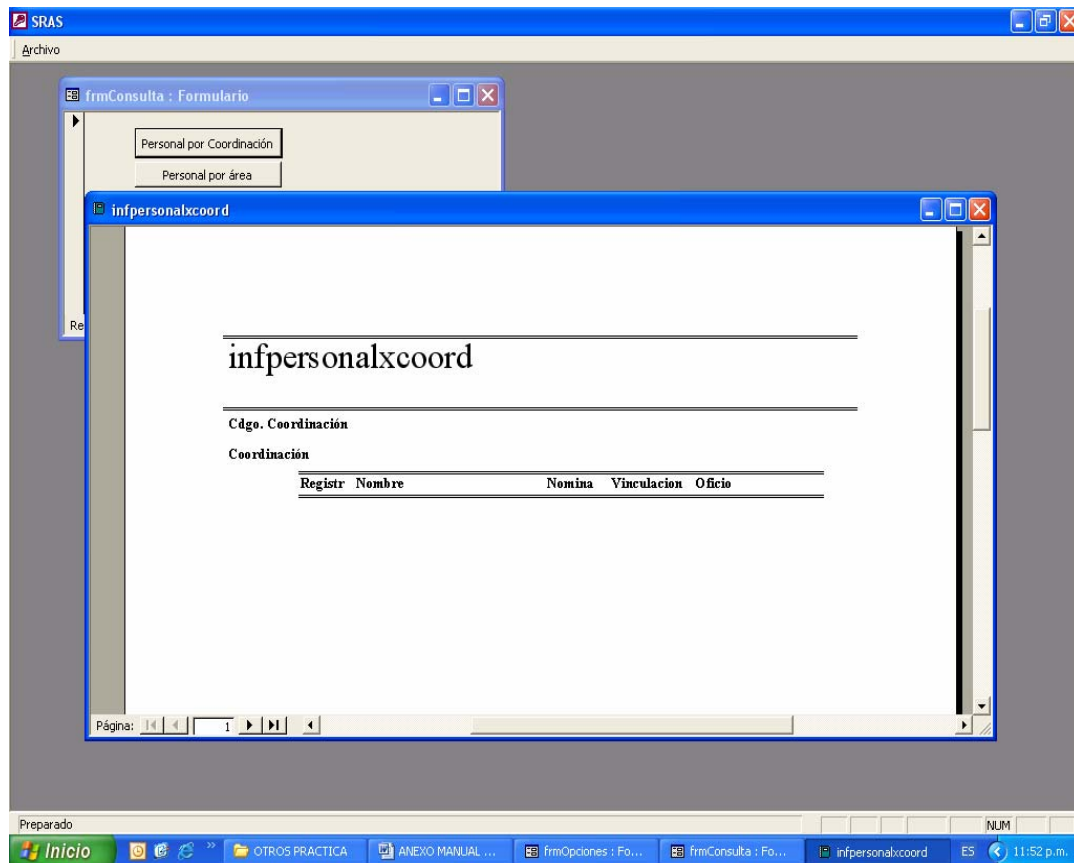


7.1.1 Tipos de Informes.

7.1.1.1 Informe de personal por coordinación.

Este informe arrojado por el sistema presenta un listado de todo el personal perteneciente a la coordinación con la siguiente información:

- ❖ Nombre y código de la Coordinación de la cual se solicitó el informe.
- ❖ Registro del empleado.
- ❖ Nombre del empleado.
- ❖ Tipo de Vinculación del empleado.
- ❖ Oficio del empleado.

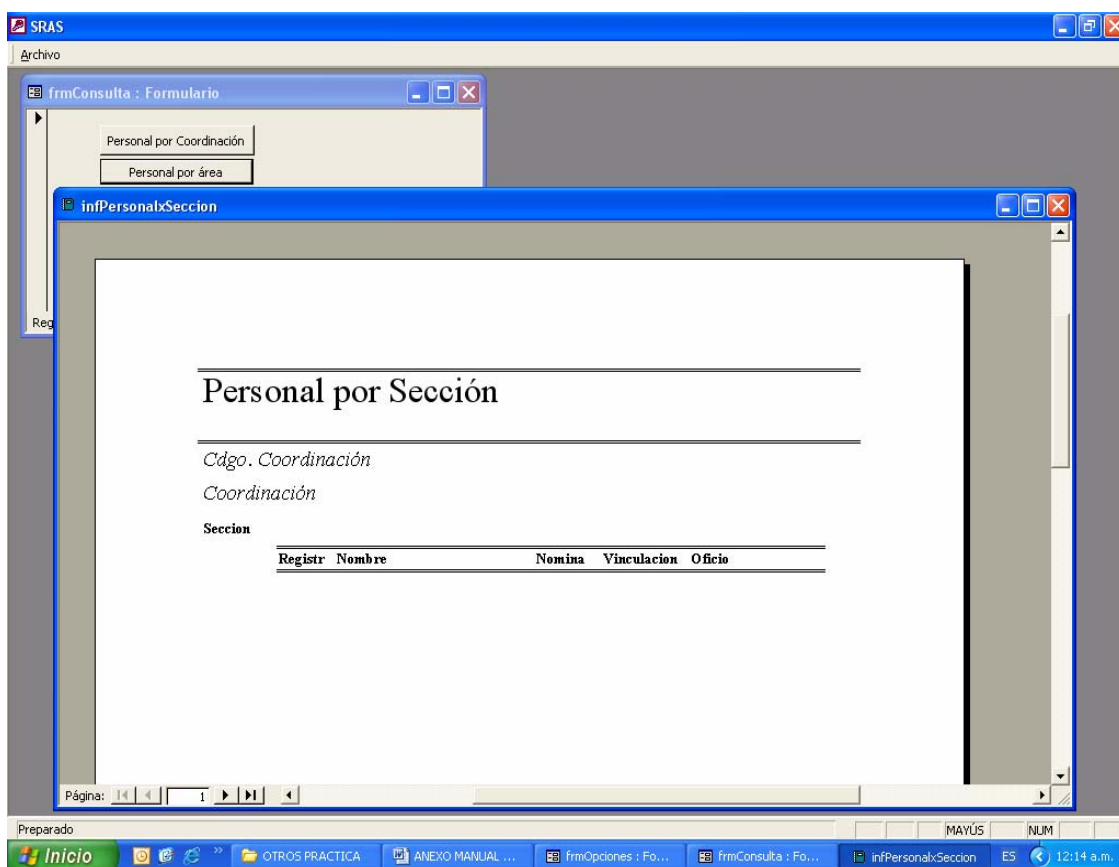


Para tener acceso a este informe se ingresa a la base de datos, se da doble clic sobre el botón "Consultas" del menú Inicio; luego se selecciona dando doble clic con el cursor al botón llamado "personal por Coordinación".

7.1.1.2 Informe de Personal por Área ó Sección.

Este informe arrojado por el sistema presenta un listado de todo el personal perteneciente a determinada área con la siguiente información:

- ❖ Código y nombre de la coordinación a la cuál pertenece esta área.
- ❖ Registro del empleado.
- ❖ Nombre del empleado.
- ❖ Tipo de Vinculación del empleado.
- ❖ Oficio del empleado.



Para tener acceso a este informe se ingresa a la base de datos, se da doble clic sobre el botón “Consultas” del menú Inicio; luego se selecciona dando doble clic con el cursor al botón llamado “personal por área”.

❖ Informe de Personal Plan Cumplido.

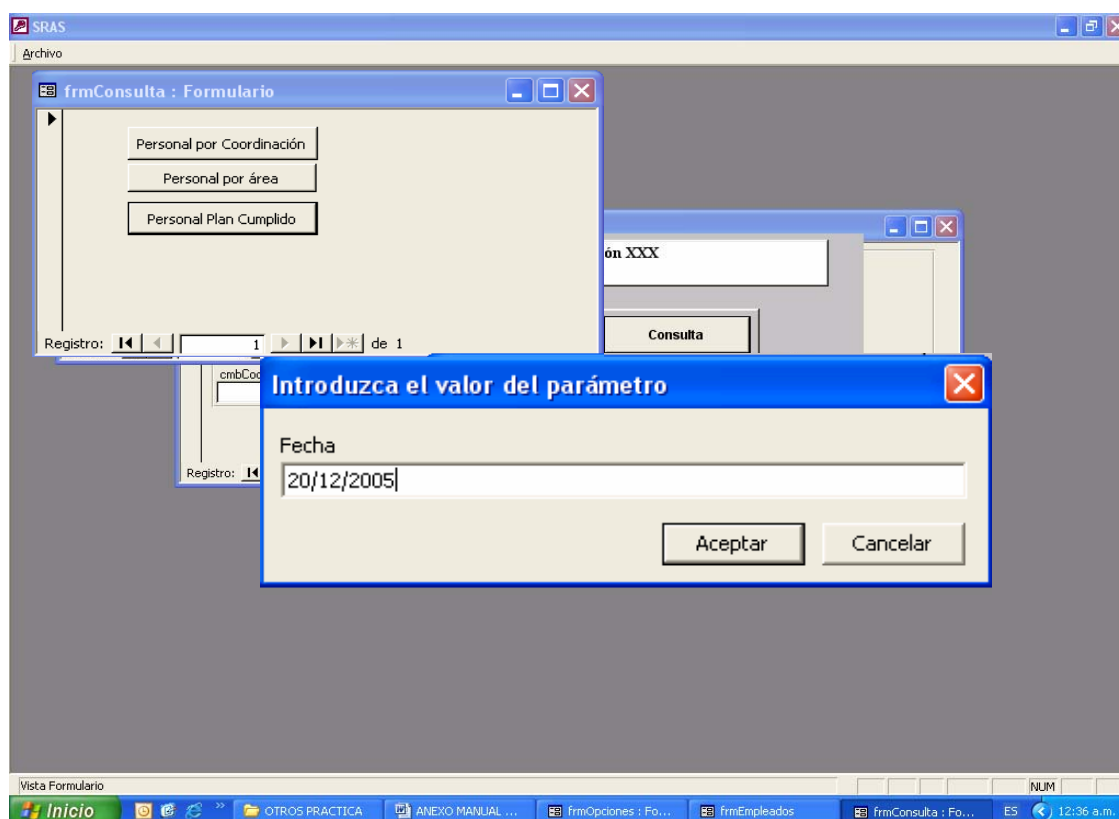
Este informe arroja un listado con la información correspondiente al personal que cumple su plan de jubilación en una fecha solicitada.

Para tener acceso a este informe se ingresa a la base de datos, se da doble clic sobre el botón “Consultas” del menú Inicio; luego se da doble clic con el cursor al botón llamado “Personal Plan cumplido”, se envía a una pantalla que solicita la fecha para la cual se desea consultar el personal que cumple con su plan de jubilación, se pulsa el botón ACEPTAR y se genera el informe; se da CANCELAR en caso contrario.

La fecha a consultar debe ser ingresada en números y de la siguiente manera:
DÍA/MES/AÑO

Ejemplo:

Se requiere consultar que personas cumplen su plan de jubilación (plan 70 ó plan Legal) el día 20 de diciembre de 2005. Entonces se ingresa la información de la siguiente manera: 20/12/2005.



8. INGRESO DE DATOS Y ACTUALIZACIÓN DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN.

El ingreso de datos para poblar el sistema se realiza de la siguiente manera:

Se ingresa a la base de datos, dando doble clic sobre el icono que la representa, aparece el menú Inicio y se selecciona el modulo de "Empleados" pulsando el clic izquierdo del Mouse sobre el botón que lleva su mismo nombre.

Aparece la pantalla "DATOS DEL USUARIO" donde se ingresan los siguientes datos:

- ❖ *Registro del empleado.*
- ❖ *Nombre.*
- ❖ *Tipo de Nómina.*
- ❖ *Tipo de Vinculación.*
- ❖ *Fecha de ingreso.*
- ❖ *Antigüedad.*
- ❖ *Finalización de Contrato.*
- ❖ *Iniciación de Contrato.*
- ❖ *Tipo de Plan.*
- ❖ *Fecha del Plan.*
- ❖ *Oficio.*
- ❖ *Coordinación.*

The screenshot displays the SRAS (Sistema de Información XXX) interface. The main window shows a menu with 'Consulta' and 'Empleados' buttons. The 'Empleados' button is selected, opening a sub-window titled 'frmEmpleados' with the heading 'DATOS DEL USUARIO'. The form contains the following fields:

Registro	Nombre	cmbTipoNomina	cmbTipoVinculacion
FechaIngreso	Antiguedad	FinContrato	IniContrato
cmbCoordinacion	cmboficio	cmbTipoPlan	FechaPlan
Seccion			

At the bottom of the form, there is a navigation bar showing 'Registro: 2 de 2' and a 'NUM' field.

Para salir de esta pantalla se pulsa clic con el botón izquierdo del Mouse en el botón de salida.

9. BOTONES DE COMANDO.



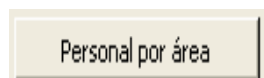
Es el ingreso al modulo de consulta de informes en la base de datos de información del personal.



Este botón indica la entrada al módulo Empleados del sistema donde se registra toda la información del personal para alimentar y actualizar la base de datos.



Este botón ejecuta el informe del personal que esta registrado por cada coordinación.



Este botón ejecuta el informe del personal que esta registrado por área ó sección coordinación.



Este botón ejecuta el informe del personal que cumple su plan de jubilación en la fecha requerida en la consulta. por área ó sección coordinación.



Estas casillas indican el registro que se está consultando o ingresando y al lado derecho la cantidad de registros que tiene a base de datos.



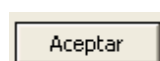
Este botón ejecuta la acción de salir de la pantalla, generalmente se encuentra en la parte inferior derecha.



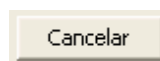
Estos comandos son los utilizados generalmente por Windows y se encargan de minimizar, maximizar y cerrar.



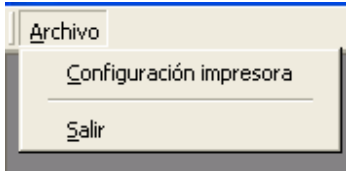
Este botón de comando se encuentra en la esquina superior izquierda de cada cuadro de dialogo y su despliegue permite seleccionar las opciones de Mover, Tamaño, Minimizar, Maximizar, Cerrar.



Aprueba la acción realizada.



Cancela la acción realizada.



Este menú que se encuentra en la parte superior izquierda de la pantalla general del sistema y despliega las opciones que permiten “Configurar la impresora” y “Salir”.

ANEXO No. 5 FORMATO DE TRABAJO – PLANEACIÓN DE OBJETIVOS

GESTION DE DESEMPEÑO ETAPA DE PLANEACION (ENERO - FEBRERO)					
NOMBRE	XXXXXXXXXX	FECHA		REGISTRO	
CARGO	XXXXXXXXXX	NEGOCIO	SUPERINTENDENCIA DE OPERACIONES DEL RIO		
NIVEL DEL CARGO		AREA	SUPERINTENDENCIA DE OPERACIONES DEL RIO		
OBJETIVOS DE RESULTADO					
TIPO (selección)	OBJETIVO (texto)	PESO (número entero)	INDICADOR (texto)	META (número)	TENDENCIA (selección)
SUMA PESOS (debe ser 100 y fondo verde):		0			
OBJETIVOS DE COMPETENCIAS					
ORIENTACION A RESULTADOS					
COMPORTAMIENTOS					
Culmina con éxito lo que comienza, entregando trabajos con información de alta calidad.			ACTIVIDADES		VERIFICACIÓN
Permanentemente establece y alcanza metas retadoras y realistas alineadas con los objetivos del área.					
Promueve iniciativas, mejoras e innovaciones en sus actividades y las de los demás.					
Asume riesgos calculados y toma las medidas necesarias para minimizarlos en la obtención de objetivos difíciles.					
Cumple con las normas de seguridad establecidas para el manejo de la información.					
Actúa con compromiso y responsabilidad frente al manejo de la información.					
COMUNICACIÓN EFECTIVA Y TRABAJO EN EQUIPO					
COMPORTAMIENTOS					
Se asegura que su interlocutor haya entendido el mensaje enviado.			ACTIVIDADES		VERIFICACIÓN
Se comunica de manera directa y abierta con personas de los niveles de la organización con quienes se interrelaciona.					
Escucha y negocia para lograr acuerdos.					
Antepone las metas del equipo a las metas individuales.					
Coopera activamente como miembro del equipo.					
Desarrolla alianzas con otras áreas de la organización para optimizar recursos y obtener resultados.					

ORIENTACION AL CLIENTE

COMPORTAMIENTOS

- Identifica, profundiza y da solución a las expectativas realizables de los clientes frente a los productos y servicios que ofrece
- Mejora continuamente los procesos de su área para servir mejor a sus clientes
- Evalúa sus decisiones basado en el impacto que tendrán en sus clientes
- Recibe con actitud positiva las inquietudes y/o quejas de los clientes
- Responde en forma rápida y creativa las necesidades de los clientes

ACTIVIDADES	VERIFICACIÓN

UNICAMENTE PARA FUNCIONARIOS CON PERSONAL A CARGO

DIRECCION Y DESARROLLO DE PERSONAS

COMPORTAMIENTOS

- Utiliza prácticas de acompañamiento individual (coaching) con sus colaboradores para promover su desarrollo personal y profesional en un ambiente de confianza.
- Visualiza las competencias de las personas, asignando objetivos retadores para desarrollar su potencial, de acuerdo con las necesidades del negocio.
- Brinda realimentación constructiva, específica y oportuna a sus colaboradores para reforzar y corregir desempeño.
- Establece y transmite estándares, reglas, responsabilidades y objetivos claros para mejorar la efectividad del equipo.
- Comunica oportunamente los planes a corto, mediano y largo plazo.
- Genera confianza a los miembros de su equipo y los estimula a cooperar y participar en el cumplimiento de una tarea u objetivo.

ACTIVIDADES	VERIFICACIÓN

Comentarios empleado:

Comentarios Jefe:

FIRMA DEL JEFE INMEDIATO

FIRMA DEL COLABORADOR

**ANEXO NO. 6 INFORME TALLER DE TRABAJO
GESTION DE DESEMPEÑO DE PERSONAL**



**ECOPETROL S.A.
GERENCIA REGIONAL MAGDALENA MEDIO.
SUPERINTENDENCIA DE OPERACIONES DEL RIO.**

TALLER DE TRABAJO – GESTION DE DESEMPEÑO.

Hora de inicio: 7 a.m.

Hora de Finalización: 6 p.m.

Lugar: Salón de Reuniones del Club Miramar – Gerencia Complejo Barrancabermeja GCB.

1. OBJETIVO.

Realizar un taller de trabajo donde se den lineamientos para la realización de todo el proceso de Gestión de Desempeño, se brinde asesoría y se capacite al personal directivo en el manejo del módulo de Desempeño del Sistema GIP.

2. ASISTENTES.

Juan Fernando Ardila Correa.	Superintendente de Operaciones del Río.
Carlos Fernando Rueda Silva.	Jefe del Departamento de Producción del Río.
Alfonso Quintero Bueno.	Jefe del Departamento de Mantenimiento del Río (e).
Santiago González Fernández.	Coordinador de Producción Casabe.
Duilio Humberto Alterio Castro.	Coordinador de Producción Cantagallo.
Hugo Moreno Ramón.	Coordinador de Mantenimiento de Subsuelo (e).
Miller Quintero Guerrero.	Coordinador de Mantenimiento Casabe (e).
Leonel Rangel Avendaño.	Coordinador de Mantenimiento Cantagallo (e).
Apolinar Santos.	Líder de Proyectos SAR.
Yolanda Amorocho Gualdrón.	Estudiante en Practica Industrial de Ing. Industrial.
Ángela Maria Corrales.	Líder de la Regional de Dirección de Desarrollo.
Ariel Calzada.	Profesional de Control de Gestión GCB.
Martha Prada Pérez.	Profesional de Gestión de Personal.
Liliana María Cortés.	Profesional de Presupuesto SAR.

3. AGENDA.

Se dio inicio al taller por medio de la intervención del ing. Ariel Calzada encargado de la estructura de control de gestión de la refinería de Barrancabermeja.

En su intervención dio a conocer los beneficios de la implementación del proceso hasta los niveles más operativos de la estructura organizacional de la Refinería y

enseñó ejemplos de como esto ha contribuido a mejorar índices tan importantes como la accidentalidad, con el compromiso de todos, desde los jefes y directivos hasta el personal operativo y convencional de la refinería.

Dio algunos lineamientos importantes en el proceso y enfatizo en la importancia de continuar desplegando los objetivos e indicadores hasta el nivel más bajo, pues de esta forma se puede asegurar más solidamente el éxito del proceso y el alcance de los objetivos estratégicos.

Continuo la intervención de la ing. Ángela María Corrales sobre las generalidades y detalles importantes del la Gestión de Desempeño en ECOPETROL.

Se presentaron por parte del Superintendente del Río los objetivos y metas estratégicas de la Superintendencia para el año 2005.

Se realizaron las preguntas pertinentes y se continuo por medio de mesas de trabajo con la capacitación en el sistema GIP y la planeación de objetivos del personal de cada área, actividad dirigida, realizada y asesorada por la estudiante en practica de Ingeniería Industrial Yolanda Amorocho Gualdrón.

4. RECURSOS.

Sistema GIP instalado en su computador personal.

ANEXO No. 7 Talleres prácticos para el manejo del Módulo de Desempeño del GIP.

Febrero 14-18 de 2005 - Febrero 21 - 25 de 2005

LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES
SAR 14	PPR 15	PPR - 1 16	PPR - 2 17	PPR - 3 18
21	PMR 22	PMR - 1 23	PMR - 2 24	TODOS 25

Lugar: Oficinas PMR.

Hora: 8:00 - 10:00 a.m.

Dirigido por: Yolanda Amorocho G.

Estudiante en práctica.

**ANEXO No. 8 INDICADORES DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL DIRECTIVO
DE LA SUPERINTENDENCIA DEL RIO.**

(Por cuestiones internas al sistema GIP, algunos de los formatos presentados se encuentran desconfigurados)



Acuerdo de Desempeño - Planeación Año 2005 -

Registro: 19692	Nombre: ARDILA CORREA, JUAN FERNANDO	Distrito: 1
Cargo: Superintendente de Operaciones del Rio	Nómina Directivo	

Objetivos de Resultado:

Aprobado

Objetivo del Empleado	Indicador	Peso	Meta
ECONOMIA: Cumplir con el plan de Volumétrico de Crudo.	Producción de Crudo BOPD	21	21303
ECONOMIA: Cumplir con el Plan Volumétrico de Gas.	Ventas de Gas KPCD	5	3000
ECONOMIA: Cumplir con el Plan de Explotación de los Campos para asegurar el Plan de Producción.	Indice de Desarrollo de Reservas MBL S	10	11.89
ECONOMIA: Maximizar la Contribución a sus accionistas.	EVA (\$ Millardos)	15	
ECONOMIA: Asegurar la eficiencia operacional.	Indice de Gestión de Proyectos	10	1
ECONOMIA: Mejorar el Margen Operacional.	Costo de Producción por Barril (US\$ / BL)	10	
HSE: Difundir, promover y hacer cumplir las políticas, objetivos, normas y procedimientos de HSE, al personal de su Departamento, contratistas y visitantes.	Indice de Frecuencia de la Accidentalidad (No. accidentes*10*6 / horas de exposición)	10	7.84
HSE: Cumplir con las políticas corporativas de interrelación con grupos de interés y protección del medio ambiente	Cumplimiento legal (LTO)%	5	100
GESTION: Lograr el Cumplimiento del 100% del Plan de Gestión de Desempeño de Personal.	Personal con Gestión de Desempeño (% directivos)	2	100
PERSONAL: Grantizar el Cumplimiento del 100% del Plan de Desarrollo individual de Personal.	Personas Capacitadas / Población Objetivo	3	100
HSE: Promover la eliminación de incidentes ambientales	Número de incidentes ambientales	5	14
HSE: Difundir, promover y hacer cumplir las políticas, objetivos, normas y procedimientos de HSE, al personal de su Departamento, contratistas y visitantes.	Indice de Severidad de la Accidentalidad (No. Dias perdidos*10*6 / horas de exposición)	5	135

Comentarios Empleado:

Comentarios Jefe:

Objetivos de Competencias:

Aprobado

Competencia	Comportamiento
Orientación al Cliente	Identifica, profundiza y da solución a las expectativas realizables de los clientes frente a los



	productos y servicios que ofrece
	Responde en forma rápida y creativa las necesidades de los clientes
	Recibe con actitud positiva las inquietudes y/o quejas de los clientes
	Evalúa sus decisiones basados en el impacto que tendrán en sus clientes
	Mejora continuamente los procesos de su área para servir mejor a sus clientes
Orientación a Resultados	Culmina con éxito lo que comienza, entregando trabajos con información de alta calidad.
	Permanentemente establece y alcanza metas retadoras y realistas alineadas con los objetivos del área.
	Promueve iniciativas, mejoras e innovaciones en sus actividades y las de los demás.
	Assume riesgos calculados y toma las medidas necesarias para minimizarlos en la obtención de objetivos difíciles.
	Actúa con compromiso y responsabilidad frente al manejo de la información.
	Cumple con las normas de seguridad establecidas para el manejo de la información.
Dirección y Desarrollo de Personas	Genera confianza a los miembros de su equipo y los estimula a cooperar y participar en el cumplimiento de una tarea u objetivo.
	Utiliza prácticas de acompañamiento individual (coaching) con sus colaboradores para promover su desarrollo personal y profesional en un ambiente de confianza.
	Visualiza las competencias de las personas, asignando objetivos retadores para desarrollar su potencial, de acuerdo con las necesidades del negocio.
	Brinda realimentación constructiva, específica y oportuna a sus colaboradores para reforzar y corregir desempeño.
	Establece y transmite estándares, reglas, responsabilidades y objetivos claros para mejorar la efectividad del equipo.
	Comunica oportunamente los planes a corto, mediano y largo plazo.
Comunicación Efectiva - Trabajo en Equipo	Se asegura que su interlocutor haya entendido el mensaje enviado.
	Desarrolla alianzas con otras áreas de la organización para optimizar recursos y obtener resultados.
	Coopera activamente como miembro del equipo.
	Anteponer las metas del equipo a las metas individuales.
	Escucha y negocia para lograr acuerdos.
	Se comunica de manera directa y abierta con personas de los niveles de la organización con quienes se interrelaciona.



Compromisos de mejoramiento de Comportamientos:

OC: Mejorar continuamente los procesos de su área para servir mejor a sus clientes

Verificación: Elaborar un programa de visitas sistemáticas efectivas a cada una de las áreas compartir información y realizar seguimiento a los servicios y productos ofrecidos.

Verificación: Levantamiento de Actas o registros de asistencia de los participantes a las visitas.

OR: Establecer y alcanzar metas retadoras y realistas alineadas con los objetivos del área.

Acción: Utilizar herramientas de programación y control de actividades para asegurar cumplimiento de objetivos

Verificación: Medición mensual de ejecución de programas

CE-TE: Desarrollar alianzas con otras áreas de la organización para optimizar recursos y obtener resultados.

Acción: Fijar acuerdos claros de cooperación con otras áreas de la Empresa para el cumplimiento de objetivos y ofrecimiento de servicios.

Verificación: Cumplimiento de Protocolos.

DDYP: Genera confianza a los miembros de su equipo y los estimula a cooperar y participar en el cumplimiento de una tarea u objetivo.

Acción: Planear acciones periódicas de trabajo en equipo.

Verificación: Registro de las acciones concertadas.

Comentarios Jefe:

JUAN FERNANDO ARDILA CORREA

ROBERTO DIAZ CORAL





Acuerdo de Desempeño - Planeación Año 2005 -

Registro: 19935

Nombre: RUEDA SILVA, CARLOS FERNANDO

Distrito: 1

Cargo: Jefe de Departamento de Producción

Nómina Directivo

Objetivos de Resultado:

Aprobado

Objetivo del Empleado	Indicador	Peso	Meta
ECONOMIA: Cumplir con el Plan Volumétrico de Crudo.	Producción de Crudo (BOPD)	20	21303
ECONOMIA: Cumplir con el Plan Volumétrico de Gas.	Ventas de Gas (KPCD)	10	3000
HSE: Promover la eliminación de incidentes ambientales	Número de incidentes ambientales	7	14
ECONOMIA: Asegurar la producción de Crudo mediante el desarrollo de nuevas reservas.	Índice de Desarrollo de Reservas (MBLS eq)	15	11.89
GESTION: Ejecutar el proceso de Gestión de Desempeño y Desarrollo de Personal a su cargo.	No. Personal con Objetivos de Resultado (%)	5	100
HSE: Difundir, promover y hacer cumplir las políticas, objetivos, normas y procedimientos de HSE, al personal de su Departamento, contratistas y visitantes.	Índice de Frecuencia de la Accidentalidad (No. accidentes*10*6 / horas de exposición)	4	7.68
HSE: Difundir, promover y hacer cumplir las políticas, objetivos, normas y procedimientos de HSE, al personal de su Departamento, contratistas y visitantes.	Índice de Severidad de la Accidentalidad (No. Dias perdidos*10*6 / horas de exposición)	5	135
PERSONAL: Garantizar el Cumplimiento del 100% del Plan de Desarrollo individual de Personal.	Numero de Personas Capacitadas / Población Objetivo	4	100
CLIENTE: Mejorar el Índice de Confiabilidad del Sistema de Medición (CGO Y CBE)	Índice de Medición (%)	6	70
HSE: Cumplimiento programa de visitas de seguridad	No. De visitas / año	4	144
GESTION: Asegurar el cumplimiento de los comités de producción	% promedio de evaluaciones efectivas	4	80
GESTION: Optimizar procesos de contratación	% cumplimiento del PACC original	4	70
GESTION: Optimizar procesos de compras	% cumplimiento del PxQ original	4	100
HSE: Aumentar el número de reportes de cuasiaccidentes por persona a cargo	Número de incidentes reportados / año	4	201
HSE: Mejorar las condiciones de trabajo seguro en las estaciones talleres, plantas y equipos de WO y varilleo	Puntaje en auditorias de orden y aseo/área	4	8



Comentarios Empleado:

Comentarios Jefe:

Objetivos de Competencias:

Aprobado

Competencia	Comportamiento
Orientación al Cliente	Identifica, profundiza y da solución a las expectativas realizables de los clientes frente a los productos y servicios que ofrece
	Responde en forma rápida y creativa las necesidades de los clientes
	Recibe con actitud positiva las inquietudes y/o quejas de los clientes
	Evalúa sus decisiones basado en el impacto que tendrán en sus clientes
Orientación a Resultados	Mejora continuamente los procesos de su área para servir mejor a sus clientes
	Culmina con éxito lo que comienza, entregando trabajos con información de alta calidad.
	Permanentemente establece y alcanza metas retadoras y realistas alineadas con los objetivos del área.
	Promueve iniciativas, mejoras e innovaciones en sus actividades y las de los demás. Asume riesgos calculados y toma las medidas necesarias para minimizarlos en la obtención de objetivos difíciles.
Dirección y Desarrollo de Personas	Actúa con compromiso y responsabilidad frente al manejo de la información.
	Cumple con las normas de seguridad establecidas para el manejo de la información.
	Genera confianza a los miembros de su equipo y los estimula a cooperar y participar en el cumplimiento de una tarea u objetivo.
	Utiliza prácticas de acompañamiento individual (coaching) con sus colaboradores para promover su desarrollo personal y profesional en un ambiente de confianza.
Comunicación Efectiva - Trabajo en Equipo	Visualiza las competencias de las personas, asignando objetivos retadores para desarrollar su potencial, de acuerdo con las necesidades del negocio.
	Brinda realimentación constructiva, específica y oportuna a sus colaboradores para reforzar y corregir desempeño.
	Establece y transmite estándares, reglas, responsabilidades y objetivos claros para mejorar la efectividad del equipo.
	Comunica oportunamente los planes a corto, mediano y largo plazo.
	Se asegura que su interlocutor haya entendido el mensaje enviado.
	Desarrolla alianzas con otras áreas de la organización para optimizar recursos y obtener resultados.
	Coopera activamente como miembro del equipo.
	Antepones las metas del equipo a las metas individuales.
	Escucha y negocia para lograr acuerdos.
	Se comunica de manera directa y abierta con personas de los niveles de la organización con quienes se interrelaciona.



Compromisos de mejoramiento de Comportamientos:

Comportamientos
Genera confianza a los miembros de su equipo y los estimula a cooperar y participar en el cumplimiento de una tarea u objetivo.
Actividad: promover espacios para revisión de procesos y planeación de productos y servicios.
Verificación: registro de las actividades señaladas.

Comportamientos
Identifica, profundiza y da solución a las expectativas realizables de los clientes frente a los productos y servicios que ofrece.
Actividad: elaborar un programa de visitas sistemáticas efectivas a cada una de las áreas, compartir información y realizar seguimiento a los servicios y productos ofrecidos.
Verificación: levantamiento de actas o registro de asistencia y fijación de compromisos en cada una de las visitas.

Comportamientos
Promueve iniciativas, mejoras e innovaciones en sus actividades y las de los demás.
Actividad: generar espacios para rvisión de procesos y planeación de entregas de servicios y productos.
Verificación: reuniones de seguimiento e intercambio de información.

Comportamientos
Se comunica de manera directa y abierta con personas de los niveles de la organización con quienes se interrelaciona.
Actividad: elaborar resumen de acuerdos o compromisos con los clientes.
Verificación: registro de las respuestas claras y compartidas con los clientes.

Comentarios Jefe:

CARLOS FERNANDO RUEDA SILVA

JUAN FERNANDO ARDILA CORREA





Acuerdo de Desempeño - Planeación Año 2005 -

Registro: 19776	Nombre: SALDARRIAGA PATINO, DIDIER	Distrito: 1
Cargo: Jefe de Departamento del Rio	Nómina Directivo	

Objetivos de Resultado:

Aprobado

Objetivo del Empleado	Indicador	Peso	Meta
HSE: Difundir, promover y hacer cumplir las políticas, objetivos, normas y procedimientos de HSE, al personal de su Departamento, contratistas y visitantes.	Indice de Frecuencia de la Accidentalidad (No. Accidentes / 1000000 horas de exposición)	6	8.56
ECONOMIA: Reducir la producción diferida de gas por mantenimiento	KPCD/Mes/Año	7	320
CONFIABILIDAD: Mejorar el Nivel de Disponibilidad de equipos estratégicos de WC) y Varilleo.	Disponibilidad de equipos (Horas disponibles para operación / horas totales año)	5	83
CONFIABILIDAD: Mejorar el Nivel de Disponibilidad de equipos estratégicos de Compresión.	Disponibilidad de equipos (Horas disponibles para operación / horas totales año)	5	60
CONFIABILIDAD: Mejorar el Nivel de Disponibilidad de equipos estratégicos de Inyección.	Disponibilidad de equipos (Horas disponibles para operación / horas totales año)	5	81
CONFIABILIDAD: Desarrollar plan para mejorar la confiabilidad operacional de equipos críticos	Puntos Matriz de Mantenimiento.	10	34.75
HSE: Difundir, promover y hacer cumplir las políticas, objetivos, normas y procedimientos de HSE, al personal de su Departamento, contratistas y visitantes.	Indice de Severidad de la Accidentalidad (No. Dias incapacitantes / 1000000 horas de exposición)	6	135
PERSONAL: Grantar el Cumplimiento del 100% del Plan de Gestión de Desempeño individual de Personal.	Numero de Personas con Gestión de Desempeño / Población Objetivo (%)	5	100
ECONOMIA: Racionalizar Inventarios (obsoletos y de muy baja rotación)	Millones de pesos	5	61
HSE: Mejorar las condiciones de trabajo seguro en las diferentes áreas de la SAR	# Overhaul equipos de Workover	4	3
GESTION: Grantar el Cumplimiento del 100% del Plan de Desarrollo individual de Personal.	Numero de Personas Capacitadas / Población Objetivo (%)	5	100
GESTIÓN: Asegurar el cumplimiento de las reuniones de seguimiento operativo semanal	% promedio de evaluaciones efectivas	5	80
HSE: Cumplimiento Programa de Visitas de Seguridad	No. De visitas totales /año	4	108
GESTIÓN: Optimizar Proceso de Contratación	% Cumplimiento del PACC Original	5	70
GESTIÓN: Optimizar Procesos de Compra	% Cumlimento del PxQ Original	5	100
ECONOMIA: Ejecución Presupuesto de Gastos	% de Ejecución	5	95
ECONOMIA: Reducir la producción diferida de crudo por mantenimiento	BOPD/Mes/Año	9	130



HSE: Mejorar las condiciones de trabajo seguro en talleres y bodegas	Puntaje en auditoría de orden y aseo / área	2	8
HSE: Promover la eliminación de incidentes ambientales	# de incidentes ambientales	2	0

Comentarios Empleado:

Comentarios Jefe:

Objetivos de Competencias:

Aprobado

Competencia	Comportamiento
Orientación al Cliente	Identifican, profundiza y da solución a las expectativas realizables de los clientes frente a los productos y servicios que ofrece
	Responde en forma rápida y creativa las necesidades de los clientes
	Recibe con actitud positiva las inquietudes y/o quejas de los clientes
	Evalúa sus decisiones basados en el impacto que tendrán en sus clientes
Orientación a Resultados	Mejora continuamente los procesos de su área para servir mejor a sus clientes
	Culmina con éxito lo que comienza, entregando trabajos con información de alta calidad.
	Permanentemente establece y alcanza metas retadoras y realistas alineadas con los objetivos del área.
	Promueve iniciativas, mejoras e innovaciones en sus actividades y las de los demás.
Direccion y Desarrollo de Personas	Asume riesgos calculados y toma las medidas necesarias para minimizarlos en la obtención de objetivos difíciles.
	Actúa con compromiso y responsabilidad frente al manejo de la información.
	Cumple con las normas de seguridad establecidas para el manejo de la información.
	Genera confianza a los miembros de su equipo y los estimula a cooperar y participar en el cumplimiento de una tarea u objetivo.
Comunicación Efectiva - Trabajo en Equipo	Utiliza prácticas de acompañamiento individual (coaching) con sus colaboradores para promover su desarrollo personal y profesional en un ambiente de confianza.
	Visualiza las competencias de las personas, asignando objetivos retadores para desarrollar su potencial, de acuerdo con las necesidades del negocio.
	Brinda realimentación constructiva, específica y oportuna a sus colaboradores para reforzar y corregir desempeño.
	Establece y transmite estándares, reglas, responsabilidades y objetivos claros para mejorar la efectividad del equipo.
Comunicación Efectiva - Trabajo en Equipo	Comunica oportunamente los planes a corto, mediano y largo plazo.
	Se asegura que su interlocutor haya entendido el mensaje enviado.
	Desarrolla alianzas con otras áreas de la organización para optimizar recursos y obtener resultados.
	Coopera activamente como miembro del equipo.
Comunicación Efectiva - Trabajo en Equipo	Anteponen las metas del equipo a las metas individuales.
	Escucha y negocia para lograr acuerdos.
	Se comunica de manera directa y abierta con personas de los niveles de la organización con quienes se interrelaciona.



Compromisos de mejoramiento de Comportamientos:

Promueve iniciativas, mejoras e innovaciones en sus actividades y las de los demás.

Acción:

Promover espacios para revisión de procesos y planeación de entrega de servicios y productos.

Verificación:

Reuniones con el equipo primario para seguimiento e intercambio de información.

Se focaliza en los resultados y se mantiene atento al avance de sus objetivos y los de su área.

Acción:

Aplicar herramientas de control y seguimiento de actividades.

Verificación:

Revisión semanal de actividades pendientes y realimentación con miembros del equipo.

Mantiene informado a sus colaboradores o compañeros sobre su trabajo y las actividades de su área y de la Empresa.

Acción:

Mantener información actualizada sobre las actividades y productos de la dependencia para interactuar con el equipo de manera eficiente.

Verificación:

Registro de los informes recibidos y enviados.

Desarrolla alianzas con otras áreas de la organización.

Acción:

Interactuar con los funcionarios de las dependencias para establecer vínculos y alianzas estratégicas.

Verificación:

Mínimo una interacción con otra persona cada semana aplicando técnicas para la optimización de recursos.

Comentarios Jefe:

DIDIER SALDARRIAGA PATINO

JUAN FERNANDO ARDILA CORREA





Acuerdo de Desempeño - Planeación Año 2005 -

Registro: R8061

Nombre: ALTERIO CASTRO, DUILIO HUMBERT

Distrito: 1

Cargo: Coordinador de Producción

Nómina Directivo

Objetivos de Resultado:

Aprobado

Objetivo del Empleado	Indicador	Peso	Meta
ECONOMIA: Mantener la Diferida por debajo de 900 BOPD	BOPD / mes	10	900
ECONOMIA: Cumplir con el Plan Volumétrico de Gas	Ventas de Gas KPCD	10	3000
ECONOMIA: Cumplir con el Plan Volumétrico de Crudo	Producción de Crudo BOPD	20	12117
PERSONAL: Garantizar el Cumplimiento del 100% del Plan de Desarrollo individual de Personal.	Numero de personas capacitadas / población Objetivo	4	100
HSE: Difundir, promover y hacer cumplir las políticas, objetivos, normas y procedimientos de HSE al personal de su Coordinación, al personal Contratista y Visitantes.	Indice de Frecuencia de la Accidentalidad (No. De días accidentes*10*6 / horas de exposición)	7	7.04
HSE: Difundir, promover y hacer cumplir las políticas, objetivos, normas y procedimientos de HSE al personal de su Coordinación, al personal Contratista y Visitantes.	Indice de Severidad de la Accidentalidad (No. De días Perdidos*10*6 / Horas de exposición)	7	135
HSE: Mejorar la condiciones de trabajo seguro en las estaciones talleres, plantas y equipos de WO y varilleo.	Puntaje en Auditorias de Orden y aseo / area	4	8
GESTION: Garantizar el cumplimiento del 100% del Plan de Gestión de Desempeño del Personal.	Numero de Personas con Gestion de Desempeño	4	100
GESTION: Mejorar el factor de servicio en los equipos de WO y varilleo	Factor de Servicio (%)	5	75
CLIENTE: Mejorar el Indice de Confiabilidad del Sistema de Medición en CGO	Indice de Medición en CGO (%)	5	70
HSE: Cumplimiento programas visitas de seguridad	No. De visitas / año	2	36
HSE: Promover la eliminación de incidentes ambientales.	No. De Incidentes ambientales	4	3
HSE: Aumentar el numero de reportes de cuasiaccidentes por persona en la SAR	No. Incidentes reportados / año	2	35
GESTION: Mantener las existencias de crudo por debajo de 30000 barriles	Existencias de Crudo (Barriles)	5	30000
CLIENTE: Cumplir con los niveles de Desempeño en calidad crudo de venta	calidad del crudo 20 Lib/klbs (PTB) BSW menor 0,5 %	5	20
HSE: Prevenir la contaminación de suelos y cuerpos de aguas (ficha 32)	Avance del programa %	2	100
GESTION: Optimizar procesos de contratación	% cumplimiento del PACC original	2	70
GESTION: Optimizar procesos de compras	% cumplimiento del P x Q original	2	100

Usuario: E0227120

Fecha: 4/21/2005



Comentarios Empleado:

Comentarios Jefe:

Objetivos de Competencias:

Aprobado

Competencia	Comportamiento
Orientación al Cliente	Identifica, profundiza y da solución a las expectativas realizables de los clientes frente a los productos y servicios que ofrece
	Responde en forma rápida y creativa las necesidades de los clientes
	Recibe con actitud positiva las inquietudes y/o quejas de los clientes
	Evalúa sus decisiones basados en el impacto que tendrán en sus clientes
	Mejora continuamente los procesos de su área para servir mejor a sus clientes
Orientación a Resultados	Culmina con éxito lo que comienza, entregando trabajos con información de alta calidad.
	Permanente establece y alcanza metas retadoras y realistas alineadas con los objetivos del área.
	Promueve iniciativas, mejoras e innovaciones en sus actividades y las de los demás.
	Assume riesgos calculados y toma las medidas necesarias para minimizarlos en la obtención de objetivos difíciles.
	Actúa con compromiso y responsabilidad frente al manejo de la información.
Dirección y Desarrollo de Personas	Cumple con las normas de seguridad establecidas para el manejo de la información.
	Genera confianza a los miembros de su equipo y los estimula a cooperar y participar en el cumplimiento de una tarea u objetivo.
	Utiliza prácticas de acompañamiento individual (coaching) con sus colaboradores para promover su desarrollo personal y profesional en un ambiente de confianza.
	Visualiza las competencias de las personas, asignando objetivos retadores para desarrollar su potencial, de acuerdo con las necesidades del negocio.
	Brinda realimentación constructiva, específica y oportuna a sus colaboradores para reforzar y corregir desempeño.
Comunicación Efectiva - Trabajo en Equipo	Establece y transmite estándares, reglas, responsabilidades y objetivos claros para mejorar la efectividad del equipo.
	Comunica oportunamente los planes a corto, mediano y largo plazo.
	Se asegura que su interlocutor haya entendido el mensaje enviado.
	Desarrolla alianzas con otras áreas de la organización para optimizar recursos y obtener resultados.
	Coopera activamente como miembro del equipo.
	Antepone las metas del equipo a las metas individuales.
	Escucha y negocia para lograr acuerdos.
	Se comunica de manera directa y abierta con personas de los niveles de la organización con quienes se interrelaciona.



Compromisos de mejoramiento de Comportamientos:

Comportamientos
Utiliza prácticas de acompañamiento individual (coaching) con sus colaboradores para promover su desarrollo personal y profesional en un ambiente de confianza.
Actividad: asegurar la participación del personal de Cantagallo en los programas de desarrollo de personal organizados por la regional.
Verificación: seguimiento de la capacitación de personal a su cargo.

Comportamientos
Identifica, profundiza y da solución a las expectativas realizables de los clientes frente a los productos y servicios que ofrece.
Actividad: Comunicación permanente con el cliente para controlar y cumplir los estándares de calidad al cliente.
Verificación: seguimiento permanente a productos de venta

Comportamientos
Permanentemente establece y alcanza metas retadoras y realistas alineadas con los objetivos del área.
Actividad: promover espacios para revisión de procesos y planeación de entrega de servicios y productos.
Verificación: reuniones con equipo primario para seguimiento e intercambio de información.

Comportamientos
Desarrolla alianzas con otras áreas de la organización para optimizar recursos y obtener resultados.
Actividad: Interactuar con funcionarios de otras dependencias para establecer vínculos y alianzas estratégicas.
Verificación: registro de reuniones

Comentarios Jefe:

Se tiene programado para 2005 un mayor número de horas de capacitación con lo cual se espera obtener cubrimiento de todo el personal.

DUILIO HUMBERT ALTERIO CASTRO

CARLOS FERNANDO RUEDA SILVA





Acuerdo de Desempeño - Planeación Año 2005 -

Registro: 99209

Nombre: GONZALEZ FERNANDEZ, SANTIAGO

Distrito: 1

Cargo: Coordinador de Producción

Nómina Directivo

Objetivos de Resultado:

Aprobado

Objetivo del Empleado	Indicador	Peso	Meta
ECONOMIA: Cumplir con el Plan Volumetrico de Crudo de la Coordinación	Producción de Crudo BOPD	10	8770
ECONOMIA: Mantener la diferida por debajo de 130 bopd	Producción Diferida	10	130
GESTION: Mantener las existencias de crudo por debajo 25000 barriles	Existencias de Crudo (barriles)	5	25000
CLIENTES: Alinear las entregas de Crudo a los requerimientos de nuestros clientes en refinería: Salinidad	Calidad del Crudo (Libras / Mbls)	5	20
CLIENTE: Alinear las entregas de Crudo a los requerimientos de nuestros clientes en refinería: BSW	Calidad del Crudo (%)	5	0.5
HSE: Lograr la Certificación del Laboratorio (Ficha 19).	No. De equipos certificados / No. De equipos totales.	5	100
GESTION: Optimizar Procesos de Contratación	% cumplimiento del PACC original	5	70
ECONOMIA: Cumplir con el volumen de Inyección de Agua	Barriles de Agua Inyectada BWPD	10	27000
ECONOMIA: Garantizar el Cumplimiento del 100% del Plan de Gestión de Desempeño del Personal.	Número de personas con Gestión de Desempeño	5	100
HSE: Cumplir con el Índice de Frecuencia de la Accidentalidad	Índice de Accidentalidad	5	0
HSE: Mejorar las condiciones de trabajo seguro en las diferentes áreas de la coordinación (estaciones, bodega facilidades y planta de inyección); (ficha 20).	Puntaje Promedio Auditorias / año	3	8
HSE: Índice de severidad de accidentes	Índice de Severidad	5	0
HSE: Cumplimiento programa visitas de seguridad	No. Visitas / año	5	36
PERSONAL: Garantizar el Cumplimiento del 100% del Plan de Desarrollo Individual de Personal.	Número de personas capacitadas / Población Objetivo	5	100
GESTION: Optimizar procesos de compras	% cumplimiento del PxQ Original	5	100
HSE: Garantizar el cumplimiento del número de reportes de cuasiaccidentes por persona a cargo.	No. Incidentes reportados /año	5	36
HSE: Prevenir la contaminación de suelos y cuerpos de aguas (ficha 32)	Avance del programa %	5	100
HSE: Promover la eliminación de incidentes ambientales	No. De incidentes ambientales	2	8

Usuario: E0227120

Fecha: 4/21/2005



Comentarios Empleado:

Comentarios Jefe:

Objetivos de Competencias:

Aprobado

Competencia	Comportamiento
Orientación al Cliente	Identifica, profundiza y da solución a las expectativas realizables de los clientes frente a los productos y servicios que ofrece
	Responde en forma rápida y creativa las necesidades de los clientes
	Recibe con actitud positiva las inquietudes y/o quejas de los clientes
	Evalúa sus decisiones basado en el impacto que tendrán en sus clientes
Orientación a Resultados	Mejora continuamente los procesos de su área para servir mejor a sus clientes
	Culmina con éxito lo que comienza, entregando trabajos con información de alta calidad.
	Permanente establece y alcanza metas retadoras y realistas alineadas con los objetivos del área.
	Promueve iniciativas, mejoras e innovaciones en sus actividades y las de los demás.
Dirección y Desarrollo de Personas	Assume riesgos calculados y toma las medidas necesarias para minimizarlos en la obtención de objetivos difíciles.
	Actúa con compromiso y responsabilidad frente al manejo de la información.
	Cumple con las normas de seguridad establecidas para el manejo de la información.
	Genera confianza a los miembros de su equipo y los estimula a cooperar y participar en el cumplimiento de una tarea u objetivo.
Comunicación Efectiva - Trabajo en Equipo	Utiliza prácticas de acompañamiento individual (coaching) con sus colaboradores para promover su desarrollo personal y profesional en un ambiente de confianza.
	Visualiza las competencias de las personas, asignando objetivos retadores para desarrollar su potencial, de acuerdo con las necesidades del negocio.
	Brinda realimentación constructiva, específica y oportuna a sus colaboradores para reforzar y corregir desempeño.
	Establece y transmite estándares, reglas, responsabilidades y objetivos claros para mejorar la efectividad del equipo.
Comunicación Efectiva - Trabajo en Equipo	Comunica oportunamente los planes a corto, mediano y largo plazo.
	Se asegura que su interlocutor haya entendido el mensaje enviado.
	Desarrolla alianzas con otras áreas de la organización para optimizar recursos y obtener resultados.
	Coopera activamente como miembro del equipo.
Comunicación Efectiva - Trabajo en Equipo	Antepone las metas del equipo a las metas individuales.
	Escucha y negocia para lograr acuerdos.
	Se comunica de manera directa y abierta con personas de los niveles de la organización con quienes se interrelaciona.



Compromisos de mejoramiento de Comportamientos:

DYDP: Genera confianza a los miembros de su equipo y los estimula a cooperar y participar en el cumplimiento de una tarea u objetivo.
Actividad: darle mayor participación al personal delegando responsabilidades.
Verificación: seguimiento a los compromisos y cumplimiento de objetivos.
OC: Identifica, profundiza y da solución a las expectativas realizables de los clientes frente a los productos y servicios que ofrece.
Actividad: promover espacios para revisión de procesos y planeación de entrega de servicios y productos.
Verificación: reuniones con equipo primario y clientes para seguimiento y control de información.
OR: Promueve iniciativas, mejoras e innovaciones en sus actividades y las de los demás.
Actividades: generar mayor acercamiento a compañías para presentación de tecnologías
Verificación: registros de conferencias y seminarios
CEYTE: Se comunica de manera directa y abierta con personas de los niveles de la organización con quienes se interrelaciona.
Actividad: reuniones periódicas con elaboración de actas de compromisos y fechas para los mismos
CEYTE: Se comunica de manera directa y abierta con personas de los niveles de la organización con quienes se interrelaciona.
Actividad: programación de reuniones con fijación de compromisos y fechas establecidas para los mismos.
Verificación: seguimiento a portal de compromisos

Comentarios Jefe:

SANTIAGO GONZALEZ FERNANDEZ

CARLOS FERNANDO RUEDA SILVA





**Acuerdo de Desempeño
- Planeación Año 2005 -**

Registro: 19798	Nombre: DELGADO JAIMES, JAIRO	Distrito: 1
Cargo: Coordinador de Producción	Nómina Directivo	

Objetivos de Resultado:

Aprobado

Objetivo del Empleado	Indicador	Peso	Meta
Garantizar la ejecución de 78 trabajos de Reacondicionamiento.	Número de trabajos ejecutados	50	78
Optimizar procesos de compra para WO (Proyecto Alianza)	% de cumplimiento del PxQ Original	10	100
Optimizar procesos de contratación para WO (Proyecto Alianza)	% de cumplimiento del PACC Original	10	100
Garantizar el factor de servicio de los equipos que laboran en la Alianza.	% de Factor de Servicio	15	75
Garantizar la ejecución de 27 limpiezas de arena con Coil Tubing	% de cumplimiento	15	27

Comentarios Empleado:

Comentarios Jefe:

Objetivos de Competencias:

Aprobado

Competencia	Comportamiento
Orientación al Cliente	Identifica, profundiza y da solución a las expectativas realizables de los clientes frente a los productos y servicios que ofrece
	Responde en forma rápida y creativa las necesidades de los clientes
	Recibe con actitud positiva las inquietudes y/o quejas de los clientes
	Evalúa sus decisiones basado en el impacto que tendrán en sus clientes
	Mejora continuamente los procesos de su área para servir mejor a sus clientes
Orientación a Resultados	Culmina con éxito lo que comienza, entregando trabajos con información de alta calidad.
	Permanente establece y alcanza metas retadoras y realistas alineadas con los objetivos del área.
	Promueve iniciativas, mejoras e innovaciones en sus actividades y las de los demás.
	Assume riesgos calculados y toma las medidas necesarias para minimizarlos en la obtención de objetivos difíciles.
Direccion y Desarrollo de Personas	Actúa con compromiso y responsabilidad frente al manejo de la información.
	Cumple con las normas de seguridad establecidas para el manejo de la información.
	Genera confianza a los miembros de su equipo y los estimula a cooperar y participar en el cumplimiento de una tarea u objetivo.
	Utiliza prácticas de acompañamiento individual (coaching) con sus colaboradores para promover su desarrollo personal y profesional en un ambiente de confianza.
	Visualiza las competencias de las personas, asignando objetivos retadores para desarrollar su potencial, de acuerdo con las necesidades del negocio.



	Brinda realimentación constructiva, específica y oportuna a sus colaboradores para reforzar y corregir desempeño.
	Establece y transmite estándares, reglas, responsabilidades y objetivos claros para mejorar la efectividad del equipo.
	Comunica oportunamente los planes a corto, mediano y largo plazo.
Comunicación Efectiva - Trabajo en Equipo	Se asegura que su interlocutor haya entendido el mensaje enviado.
	Desarrolla alianzas con otras áreas de la organización para optimizar recursos y obtener resultados.
	Coopera activamente como miembro del equipo.
	Antepone las metas del equipo a las metas individuales.
	Escucha y negocia para lograr acuerdos.
	Se comunica de manera directa y abierta con personas de los niveles de la organización con quienes se interrelaciona.

Compromisos de mejoramiento de Comportamientos:

Comportamientos
 Comunica oportunamente los planes a corto, mediano y largo plazo.
 Actividad: promover espacios para revisión de procesos y planeación de productos y servicios.
 Verificación: registro de las actividades realizadas.

Comportamientos
 Mejora continuamente los procesos de su área para servir mejor a sus clientes.
 Actividades: interactuar con los funcionarios de las dependencias para establecer vínculos y alianzas estratégicas.
 Verificación: registro de comunicaciones y verificación de cumplimiento de compromisos.

Comportamientos
 Permanentemente establece y alcanza metas retadoras y realistas alineadas con los objetivos del área.
 Actividades: utilizar herramientas de programación y control de actividades para asegurar cumplimiento de objetivos.
 Verificación: Medición mensual de ejecución de programas.

Comportamientos
 Se comunica de manera directa y abierta con personas de los niveles de la organización con quienes se interrelaciona.
 Actividad: comunicación periódica con jefes sobre prioridades, apoyos requeridos y avances, tomando la iniciativa para acordar reuniones con jefes y compartir logros.
 Verificación: registro de comunicaciones y seguimiento de la acción.

Comentarios Jefe:

JAIRO DELGADO JAIMES

CARLOS FERNANDO RUEDA SILVA





**Acuerdo de Desempeño
- Planeación Año 2005 -**

Registro: 19823	Nombre: SANTOS GARCIA, JOSE A.	Distrito: 1
Cargo: Profesional Especialista de Mantenimiento	Nómina Directivo	

Objetivos de Resultado:

Aprobado

Objetivo del Empleado	Indicador	Peso	Meta
HSE: Cumplimiento del programa Plan Producción Limpia: Adecuación del sitio para el almacenamiento de lodos aceitosos. (ficha 24)	Porcentaje de Avance (Ejecutado / Presupuesto) (%)	3	100
GESTION: Capitalización de la vigencia y cierre de proyectos	Porcentaje de Avance (Ejecutado / Presupuesto) (%)	10	100
GESTION: Presentación de la solicitud presupuestal de la próxima vigencia	Porcentaje de Avance (Ejecutado / Programado)	10	100
ECONOMICO: Coordinar las actividades de los diferentes proyectos de la SAR para obtener un valor ganado entre 0.95 y 1.05	Indice de Valor Ganado	40	1
HSE: Cumplimiento del programa Plan Producción Limpia: Mejoramiento del sistema de tratamiento de aguas residuales industriales (ARI) de la SAR en cuanto al Bario. (ficha 25)	Porcentaje de Avance (Ejecutado / Presupuesto) (%)	3	100
HSE: Cumplimiento del programa Plan Producción Limpia: Biodegradación de lodos aceitosos y recuperación de áreas contaminadas. (ficha 29).	Porcentaje de Avance (Ejecutado / Presupuesto) (%)	3	100
HSE: Cumplimiento del programa Plan Producción Limpia: Programa de abandono de pozos (ficha 30)	Porcentaje de Avance (Ejecutado / Presupuesto) (%)	3	100
CONFIABILIDAD: Cumplimiento del programa Integral de tubería.	Porcentaje de Avance (Ejecutado / Presupuesto) (%)	3	100
HSE: Difundir y hacer cumplir las políticas, objetivos, normas y procedimientos sobre HSEQ al personal contratista	Indice de Frecuencia de Accidentalidad	5	6.3
HSE: Difundir y hacer cumplir las políticas, objetivos, normas y procedimientos sobre HSEQ al personal contratista	Indice de Severidad de la Accidentalidad	5	135
PERSONAL: Garantizar el cumplimiento total del Plan de Gestión de Desempeño del Personal	Porcentaje de Avance (Ejecutado / Presupuesto) (%)	8	100
GESTION: Asegurar la estructura del control de la Gestión mediante el Comité Temático de Proyectos	Puntaje promedio de evaluación de comités	7	80

Comentarios Empleado:

Comentarios Jefe:



Objetivos de Competencias:

Aprobado

Competencia	Comportamiento
Trabajo en Equipo	Coopera activamente como miembro del equipo.
	Valora y reconoce los aportes y la experiencia de los otros.
	Antepones las metas del equipo a las metas individuales.
	Desarrolla alianzas con otras áreas de la organización.
Orientación al Cliente	Escucha y negocia para lograr acuerdos.
	Recibe con actitud positiva las inquietudes y/o quejas de los clientes
	Evalúa sus decisiones basado en el impacto que tendrán en sus clientes
	Mejora continuamente los procesos de su área para servir mejor a sus clientes
Orientación a Resultados	Identifica, profundiza y da solución a las expectativas realizables de los clientes frente a los productos y servicios que ofrece
	Responde en forma rápida y creativa las necesidades de los clientes
	Asume riesgos calculados y toma las medidas necesarias para minimizarlos en la obtención de objetivos difíciles.
	Culmina con éxito lo que comienza, entregando trabajos con información de alta calidad.
Comunicación Efectiva - Trabajo en Equipo	Promueve iniciativas, mejoras e innovaciones en sus actividades y las de los demás.
	Cumple con las normas de seguridad establecidas para el manejo de la información.
	Actúa con compromiso y responsabilidad frente al manejo de la información.
	Permanentemente establece y alcanza metas retadoras y realistas alineadas con los objetivos del área.
	Coopera activamente como miembro del equipo.
	Se asegura que su interlocutor haya entendido el mensaje enviado.
	Se comunica de manera directa y abierta con personas de los niveles de la organización con quienes se interrelaciona.
	Antepones las metas del equipo a las metas individuales.
	Desarrolla alianzas con otras áreas de la organización para optimizar recursos y obtener resultados.
	Escucha y negocia para lograr acuerdos.
Observa, capta y comprende las reacciones de la gente.	
Escucha con atención, indagando información cuando se requiere.	
Tiene el criterio para definir qué información, cómo y cuándo la debe transmitir.	
Mantiene informado a sus colaboradores o compañeros sobre su trabajo y las actividades de su área y de la Empresa.	
Está al alcance de los demás, tiene la puerta abierta y se acerca a la gente.	



Compromisos de mejoramiento de Comportamientos:

OC: Mejorar continuamente los procesos de su área para servir mejor a sus clientes.
Actividad: Divulgar en forma efectiva las actividades planeadas y recibir los diferentes aportes de los clientes.
Verificación: Monitoreo del nivel de satisfacción del cliente.
OR: Establecer y alcanzar metas retadoras y realistas alineadas con los objetivos del área.
Actividad: Centrar esfuerzos en los objetivos de resultado.
Concentración en el apoyo al equipo para sacar adelante las metas fijadas. Delegar las funciones operativas que distraen el plan estratégico.
Verificación: Registro del cumplimiento de los compromisos adquiridos en las reuniones sistemáticas.
TE: Desarrollar alianzas con otras áreas de la organización.
Actividad: Mantener información actualizada sobre las actividades y productos de la dependencia para interactuar con el equipo de manera eficiente así como con los clientes.
Verificación: Registro de los informes enviados y recibidos, evaluación de los clientes y registro de las reuniones.
DIRECC Y DLLO PERSONAS: Comunicar oportunamente los planes a corto, mediano y largo plazo.
Actividad: Promover actividades que contribuyan a mantener la motivación y el desarrollo individual del equipo de trabajo.
Verificación: Evaluación periódica del ambiente de trabajo y del desempeño.

Comentarios Jefe:

JOSE A. SANTOS GARCIA

ALFONSO DE J. QUINTERO BUENO





**Acuerdo de Desempeño
- Planeación Año 2005 -**

Registro: 19886	Nombre: QUINTERO GUERRERO, MILLER	Distrito: 1
Cargo: Coordinador de Mantenimiento	Nómina Directivo	

Objetivos de Resultado:

Aprobado

Objetivo del Empleado	Indicador	Peso	Meta
RESULTADO: Mantener la producción diferida de crudo por debajo de 80	Producción Diferida BOPD	10	80
RESULTADO: Mejorar el nivel de disponibilidad de equipos estratégicos: de Workover y varilleo	Disponibilidad de equipos (horas disponibles para operación/horas totales del año)	12	83
RESULTADO: Mejorar el nivel de disponibilidad de equipos estratégicos: de Inyección	Disponibilidad de equipos (horas disponibles para operación/horas totales del año)	12	81
HSE: Difundir, promover y hacer cumplir las políticas, objetivos, normas y procedimientos de HSE al personal de su Coordinación, contratistas y visitantes	Índice de severidad de la accidentalidad (No. Días incapacitantes/ 1.000.000 de horas de exposición)	6	135
HSE: Difundir, promover y hacer cumplir las políticas, objetivos, normas y procedimientos de HSE al personal de su Coordinación, contratistas y visitantes	Índice de frecuencia de la accidentalidad (No. de accidentes/1.000.000 de horas de exposición)	6	6.96
PERSONAL: Garantizar el cumplimiento del 100% del Plan de Desarrollo Individual de Personal.	Numero de personas capacitadas / Población Objetivo	5	100
PERSONAL: Garantizar el cumplimiento del 100% del Plan de Gestión de Desempeño de Personal.	Numero de Personas con Gestion de Desempeño / Población Objetivo.	5	100
GESTION: Optimizar procesos de Contratación	Porcentaje de cumplimiento del PACC original	8	70
HSE, RUTA DEL ÉXITO: Desarrollar el plan para optimizar el uso del agua. (Ficha 27)	Porcentaje de cumplimiento	6	100
HSE, RUTA DEL ÉXITO: Desarrollar plan para optimizar el uso de la energía (Ficha 28)	Porcentaje de cumplimiento	6	100
GESTION: Optimizar procesos de compras	Porcentaje de Cumplimiento PXQ original	8	100
HSE: Cumplimiento programa visitas de seguridad	No visitas de seguridad/año	8	36
HSE: Promover la eliminación de incidentes ambientales.	No. De incidentes ambientales	4	0
HSE: Mejorar las condiciones de trabajo seguro en los talleres. (Ficha 20)	Puntaje en Auditorias de Orden y aseo / area	4	8



Comentarios Empleado:

Comentarios Jefe:

Objetivos de Competencias:

Aprobado

Competencia	Comportamiento
Orientación al Cliente	Identifica, profundiza y da solución a las expectativas realizables de los clientes frente a los productos y servicios que ofrece
	Responde en forma rápida y creativa las necesidades de los clientes
	Recibe con actitud positiva las inquietudes y/o quejas de los clientes
	Evalúa sus decisiones basado en el impacto que tendrán en sus clientes
	Mejora continuamente los procesos de su área para servir mejor a sus clientes
Orientación a Resultados	Culmina con éxito lo que comienza, entregando trabajos con información de alta calidad.
	Permanentemente establece y alcanza metas retadoras y realistas alineadas con los objetivos del área.
	Promueve iniciativas, mejoras e innovaciones en sus actividades y las de los demás.
	Asume riesgos calculados y toma las medidas necesarias para minimizarlos en la obtención de objetivos difíciles.
	Actúa con compromiso y responsabilidad frente al manejo de la información.
Dirección y Desarrollo de Personas	Cumple con las normas de seguridad establecidas para el manejo de la información.
	Genera confianza a los miembros de su equipo y los estimula a cooperar y participar en el cumplimiento de una tarea u objetivo.
	Utiliza prácticas de acompañamiento individual (coaching) con sus colaboradores para promover su desarrollo personal y profesional en un ambiente de confianza.
	Visualiza las competencias de las personas, asignando objetivos retadores para desarrollar su potencial, de acuerdo con las necesidades del negocio.
	Brinda realimentación constructiva, específica y oportuna a sus colaboradores para reforzar y corregir desempeño.
Comunicación Efectiva - Trabajo en Equipo	Establece y transmite estándares, reglas, responsabilidades y objetivos claros para mejorar la efectividad del equipo.
	Comunica oportunamente los planes a corto, mediano y largo plazo.
	Se asegura que su interlocutor haya entendido el mensaje enviado.
	Desarrolla alianzas con otras áreas de la organización para optimizar recursos y obtener resultados.
	Coopera activamente como miembro del equipo.
	Antepone las metas del equipo a las metas individuales.
	Escucha y negocia para lograr acuerdos.
	Se comunica de manera directa y abierta con personas de los niveles de la organización con quienes se interrelaciona.



Compromisos de mejoramiento de Comportamientos:

Asume riesgos calculados y toma las medidas necesarias para minimizarlos en la obtención de objetivos difíciles.

Acción:

Utilizar herramientas de programación y control de actividades para asegurar cumplimiento de objetivos

Verificación:

Medición mensual de ejecución de objetivos

Mejora continuamente los procesos de su área para servir mejor a sus clientes

Acción:

Promover espacios para revisión de proceso utilizando herramientas de planeación, control y seguimiento de actividades para asegurar el cumplimiento de objetivos

Verificación:

Revisión quincenal de actividades en proceso y realimentación con los miembros del equipo para acordar cumplimiento de compromisos

Establece y transmite estándares, reglas, responsabilidades, y objetivos claros para mejorar la efectividad del equipo.

Acción:

Realizar coaching y ejercicios técnicos de escucha

Verificación:

Registro de reuniones de seguimiento, de establecimiento de prioridades, avances y apoyo, a través de actas y cuadros de seguimiento

Antepone las metas del equipo a las metas individuales

Acción:

Aplicar técnica de negociación de manejo de situaciones difíciles con miembros del equipo y clientes

Verificación:

Registro de las situaciones atendidas manejando esta técnica

Comentarios Jefe:

MILLER QUINTERO GUERRERO

DIDIER SALDARRIAGA PATINO





Anexo de Desempeño
- Planificación Año 2005 -

Registro: A7074 Nombre: QUINTERO BUENO, ALFONSO DE J. Distrito: 1
Cargo: Coordinador de Mantenimiento Nómina Directivo

Objetivos de Resultado:

Aprobado

Objetivo del Empleado	Indicador	Peso	Meta
Reducir la producción diferida de gas por mantenimiento	Producción Diferida KPCD/Mes/Año	7	320
Mejorar el Nivel de Disponibilidad de equipos estratégicos de WO y Varilleo.	Disponibilidad de equipos (Horas dispon. para operar / horas totales año)	5	83
Mejorar el Nivel de Disponibilidad de equipos estratégicos de Compresión.	Disponibilidad de equipos (Horas dispon. para operar / horas totales año)	5	60
Mejorar el Nivel de Disponibilidad de equipos estratégicos de Inyección.	Disponibilidad de equipos (Horas dispon. para operar / horas totales año)	5	81
Desarrollar plan para mejorar la confiabilidad operacional de equipos críticos	Puntos Matriz de Mantenimiento (auditoría interna)	10	34.75
Racionalizar Inventarios (obsoletos y de muy baja rotación)	Millones de pesos	10	61
HSE: Difundir, promover y hacer cumplir las políticas, objetivos, normas y procedimientos de HSE, al personal de contratistas y visitantes.	Índice de Severidad de la Accidentalidad (No. Días perdidos / 1000000 horas de exposición)	5	135
HSE: Difundir, promover y hacer cumplir las políticas, objetivos, normas y procedimientos de HSE, al personal de contratistas y visitantes.	Índice de Frecuencia de la Accidentalidad (No. accidentes / 1000000 horas de exposición)	5	8.56
Cumplimiento Programa de Visitas de Seguridad	No. De visitas /año	5	21
Optimizar Proceso de Contratación	% Cumplimiento del PACC Original	5	70
Optimizar Procesos de Compra	% Cumplimiento del PxQ Original	5	100
Planear el presupuesto del PAC y PxQ 2006 de PMR, como respuesta a la estrategia conjunta Mantenimiento - Producción	% de Ejecución	5	100
Asegurar el cumplimiento de las reuniones de seguimiento operativo semanal	% promedio de evaluaciones efectivas	4	8
Reducir la producción diferida de crudo por mantenimiento	BOPD/Mes/Año	9	130
Mejorar las condiciones de trabajo seguro en Bodegas	Puntaje en auditorías de orden y aseo	5	8
Diseñar e implementar estrategia para la ejecución de mantenimiento (tercerización), optimización de la planta de personal y estructura organizacional	% ejecución	5	100
Diseñar e implementar estrategia para la administración de la cadena de suministros (tercerización) en las bodegas de la SAR	% ejecución	5	100



Comentarios Empleado:

Comentarios Jefe:

Objetivos de Competencias:

Aprobado

Competencia	Comportamiento
Orientación al Cliente	Identifica, profundiza y da solución a las expectativas realizables de los clientes frente a los productos y servicios que ofrece
	Responde en forma rápida y creativa las necesidades de los clientes
	Recibe con actitud positiva las inquietudes y/o quejas de los clientes
	Evalúa sus decisiones basado en el impacto que tendrán en sus clientes
Orientación a Resultados	Mejora continuamente los procesos de su área para servir mejor a sus clientes
	Culmina con éxito lo que comienza, entregando trabajos con información de alta calidad.
	Permanentemente establece y alcanza metas retadoras y realistas alineadas con los objetivos del área.
	Promueve iniciativas, mejoras e innovaciones en sus actividades y las de los demás.
Dirección y Desarrollo de Personas	Asume riesgos calculados y toma las medidas necesarias para minimizarlos en la obtención de objetivos difíciles.
	Actúa con compromiso y responsabilidad frente al manejo de la información.
	Cumple con las normas de seguridad establecidas para el manejo de la información.
	Genera confianza a los miembros de su equipo y los estimula a cooperar y participar en el cumplimiento de una tarea u objetivo.
Comunicación Efectiva - Trabajo en Equipo	Utiliza prácticas de acompañamiento individual (coaching) con sus colaboradores para promover su desarrollo personal y profesional en un ambiente de confianza.
	Visualiza las competencias de las personas, asignando objetivos retadores para desarrollar su potencial, de acuerdo con las necesidades del negocio.
	Brinda realimentación constructiva, específica y oportuna a sus colaboradores para reforzar y corregir desempeño.
	Establece y transmite estándares, reglas, responsabilidades y objetivos claros para mejorar la efectividad del equipo.
Comunicación Efectiva - Trabajo en Equipo	Comunica oportunamente los planes a corto, mediano y largo plazo.
	Se asegura que su interlocutor haya entendido el mensaje enviado.
	Desarrolla alianzas con otras áreas de la organización para optimizar recursos y obtener resultados.
	Coopera activamente como miembro del equipo.
Comunicación Efectiva - Trabajo en Equipo	Antepones las metas del equipo a las metas individuales.
	Escucha y negocia para lograr acuerdos.
	Se comunica de manera directa y abierta con personas de los niveles de la organización con quienes se interrelaciona.



Compromisos de mejoramiento de Comportamientos:

Promueve iniciativas, mejoras e innovaciones en sus actividades y las de los demás.
Acción:
Definir claramente los planes de acción para cumplir cada Objetivo, identificando los productos claves a entregar del Portafolio de servicios y los cronogramas para el cumplimiento.
Verificación:
Cumplimiento 100% de las metas que la apuntan a cada Objetivo estratégico con Calidad y Oportunidad.

Asume riesgos calculados y toma las medidas necesarias para minimizarlos en la obtención de objetivos difíciles
Acción:
Presentar un plan retador y muestra autoexigencia con el proceso
Verificación:
Utilización de herramientas (microsoft project con actualizaciones permanentes).

Se focaliza en los resultados y se mantiene atento al avance de sus objetivos y los de su área
Acción:
Centrar esfuerzos en los objetivos de resultado. Se concentra en apoyar al equipo para sacar adelante las metas fijadas. Delega las funciones operativas que distraen de lo estratégico.
Verificación:
Registro del cumplimiento de los compromisos adquiridos en la Reuniones Sistemáticas.

Supera barreras funcionales y muestra actitud positiva frente a obstáculos. Pone en práctica el principio de Pareto, cuando es necesario
Acción:
Promover espacios para revisión de procesos utilizando herramientas de planeación, control y seguimiento de actividades para asegurar el cumplimiento de los objetivos
Verificación:
Revisión quincenal de actividades en proceso y realimentación con los miembros del equipo para acordar cumplimiento de compromisos.

Comentarios Jefe:

ALFONSO DE J. QUINTERO BUENO

DIDIER SALDARRIAGA PATINO





**Acuerdo de Desempeño
- Planificación Año 2005 -**

Registro: 17222 Nombre: CORTES GARCIA, LILIANA MARIA Distrito: 1
 Cargo: Profesional Mantenimiento JR Nómina Directivo

Objetivos de Resultado:

Aprobado

Objetivo del Empleado	Indicador	Peso	Meta
GESTION: Garantizar el 100% del cumplimiento en el proceso de Gestión de Desempeño para el personal Directivo en la SAR.	% Cumplimiento	15	100
PERSONAL: Garantizar el 100% del cumplimiento del plan de Desarrollo de personal en la SAR.	Personal capacitado/Población objetivo (%)	10	100
GESTION:Asegurar el cumplimiento de los comites Financiero y de Gestión.	%Promedio Evaluaciones efectivas	10	80
GESTION: Asegurar el cumplimiento de la estructura control y gestión de la SAR.	No. De reuniones /año	10	140
GESTION: Implementar en el SAP el tablero Balanceado de Gestión de la SAR.	Porcentaje de Implementación	10	100
ECONOMIA:Realizar el control de la ejecución presupuestal de gastos de la Superintendencia para contribuir a ejecutar como minimo el 95% y como máximo el 100%	Porcentaje de ejecución (%)	25	95
ECONOMIA: Realizar el Control y ejecución del PxQ de la Superintendencia del Rio.	Porcentaje de ejecución (%)	10	100
GESTION: Preparación del Presupuesto de Gastos año 2006 de la SAR.	Porcentaje de Cumplimiento	10	100

Comentarios Empleado:

Comentarios Jefe:

Objetivos de Competencias:

Aprobado

Competencia	Comportamiento
Orientación al Cliente	Recibe con actitud positiva las inquietudes y/o quejas de los clientes
	Evalúa sus decisiones basado en el impacto que tendrán en sus clientes
	Mejora continuamente los procesos de su área para servir mejor a sus clientes
Orientación a Resultados	Identifica, profundiza y da solución a las expectativas realizables de los clientes frente a los productos y servicios que ofrece
	Responde en forma rápida y creativa las necesidades de los clientes
	Asume riesgos calculados y toma las medidas necesarias para minimizarlos en la obtención de objetivos difíciles.
	Culmina con éxito lo que comienza, entregando trabajos con información de alta calidad.
	Promueve iniciativas, mejoras e innovaciones en sus actividades y las de los demás.
	Cumple con las normas de seguridad establecidas para el manejo de la información.



	Actúa con compromiso y responsabilidad frente al manejo de la información.
	Permanente establece y alcanza metas retadoras y realistas alineadas con los objetivos del área.
Comunicación Efectiva - Trabajo en Equipo	Se asegura que su interlocutor haya entendido el mensaje enviado.
	Desarrolla alianzas con otras áreas de la organización para optimizar recursos y obtener resultados.
	Coopera activamente como miembro del equipo.
	Antepones las metas del equipo a las metas individuales.
	Escucha y negocia para lograr acuerdos.
	Se comunica de manera directa y abierta con personas de los niveles de la organización con quienes se interrelaciona.

Compromisos de mejoramiento de Comportamientos:

OC: Mejorar continuamente los procesos de su área para servir mejor a sus clientes.
 Acción: Dar respuesta oportuna a los requerimientos de los clientes.
 Verificación: Registro de solicitudes.
 OR: Culminar con éxito lo que comienza, entregando trabajos con información de alta calidad.
 Acción: Entregar oportunamente los informes de Gestión.
 Verificación: Informes entregados
 OR: Establecer y alcanzar metas retadoras y realistas alineadas con los objetivos del área.
 Acción: Presentación planes de trabajo.
 Verificación: Cumplimiento al plan de trabajo.
 TE: Cooperar activamente como miembro del equipo.
 Acción: Mantener información actualizada sobre las actividades y productos de la dependencia para interactuar con el equipo de manera eficiente.
 Verificación: Registro de los informes recibidos y enviados.
 TE: Desarrollar alianzas con otras áreas de la organización para optimizar recursos y obtener resultados.
 Acción: Cooperar en el logro de los objetivos de la dependencia.

Comentarios Jefe:

 LILIANA MARIA CORTES GARCIA

 DIDIER SALDARRIAGA PATINO





**Acuerdo de Desempeño
- Planeación Año 2005 -**

Registro: 17120	Nombre: AGUDELO SALDARRIAGA, OLGA CECI	Distrito: 1
Cargo: Profesional de Producción/Procesos/OTA	Nómina Directivo	

Objetivos de Resultado:

Aprobado

Objetivo del Empleado	Indicador	Peso	Meta
Cumplir con el Plan Volumétrico de Producción	Producción de Crudo BOPD	20	8770
Mantener la diferida por debajo de 120 bopd	Producción Diferida	15	120
Cumplir con el Índice de frecuencia de varilleo por debajo de 2	Índice de Frecuencia de Varilleo	15	2
Lograr la Certificación del Laboratorio (siete (7) equipos: Karl Fisher, salinómetro, hidrómetros, baño maría, centrífuga, termómetros, pHmetro)	No. De equipos certificados / No. De equipos totales.	15	100
Cumplir con el Índice de Frecuencia de la Accidentalidad	Índice de Accidentalidad	15	0
Auditorías en el laboratorio	Puntaje Promedio Auditorías / año	10	8
Aumentar el número de reportes de cuasiaccidentes por persona en su área.	1 reporte incidente / persona / año	10	1

Comentarios Empleado:

Comentarios Jefe:

Objetivos de Competencias:

Aprobado

Competencia	Comportamiento
Orientación al Cliente	Recibe con actitud positiva las inquietudes y/o quejas de los clientes
	Evalúa sus decisiones basados en el impacto que tendrán en sus clientes
	Mejora continuamente los procesos de su área para servir mejor a sus clientes
	Identifica, profundiza y da solución a las expectativas realizables de los clientes frente a los productos y servicios que ofrece
Orientación a Resultados	Responde en forma rápida y creativa las necesidades de los clientes
	Asume riesgos calculados y toma las medidas necesarias para minimizarlos en la obtención de objetivos difíciles.
	Culmina con éxito lo que comienza, entregando trabajos con información de alta calidad.
	Promueve iniciativas, mejoras e innovaciones en sus actividades y las de los demás.
	Cumple con las normas de seguridad establecidas para el manejo de la información.
Comunicación Efectiva - Trabajo en Equipo	Actúa con compromiso y responsabilidad frente al manejo de la información.
	Permanentemente establece y alcanza metas retadoras y realistas alineadas con los objetivos del área.
	Se asegura que su interlocutor haya entendido el mensaje enviado.



	Desarrolla alianzas con otras áreas de la organización para optimizar recursos y obtener resultados.
	Coopera activamente como miembro del equipo.
	Antepone las metas del equipo a las metas individuales.
	Escucha y negocia para lograr acuerdos.
	Se comunica de manera directa y abierta con personas de los niveles de la organización con quienes se interrelaciona.

Compromisos de mejoramiento de Comportamientos:

Recibir con actitud positiva las inquietudes y/o quejas de los clientes.
 Actividad: Buscar las soluciones adecuadas a los problemas planteados.
 Verificación: Evaluación clientes.

Culminar con éxito lo que comienza, entregando trabajos con información de alta calidad. Actividad: Entregar el plan anual del programa y presentación de informes de avance del proyecto "Análisis de Fallas".
 Verificación: Utilizar Microsoft Project con actualizaciones permanentes.

Desarrollar alianzas con otras áreas de la organización para optimizar recursos y obtener resultados. Actividad: Promover las mejores prácticas. Verificación: Procesos standarizados.

Comentarios Jefe:

OLGA CECI AGUDELO SALDARRIAGA

SANTIAGO GONZALEZ FERNANDEZ





Acuerdo de Desempeño - Planeación Año 2005 -

Registro: 68524	Nombre: AMAYA LLINAS, MAURO MARTIN	Distrito: 1
Cargo: Profesional Especialista de Producción	Nómina Directivo	

Objetivos de Resultado:

Aprobado

Objetivo del Empleado	Indicador	Peso	Meta
Planear, programar, ejecutar y evaluar los trabajos de reacondicionamiento en 59 pozos productores e inyectores en la Alianza Casabe	Trabajos de reacondicionamiento	20	59
Participar en la selección, programación, ejecución y evaluación de la perforación de 13 pozos de reemplazo en los campos Casabe y Peñas Blancas	Número de pozos perforados	15	13
Planear, programar, ejecutar y evaluar los trabajos de reacondicionamiento en 80 pozos inyectores de la curva básica de Casabe	Trabajos de reacondicionamiento	15	80
Planear, programar, ejecutar y evaluar los trabajos de limpiezas de arena con unidad de Coiled Tubing en 23 pozos productores e inyectores de la curva básica de Casabe	Número de trabajos	15	23
Participar en el desarrollo de un estudio de evaluación del sistema inyección producción en el marco de la Alianza Casabe	Porcentaje de ejecución	15	100
Desarrollar 18 MBLS de crudo en el escenario probable en el marco de la Alianza Casabe	MBLS	20	18

Comentarios Empleado:

Comentarios Jefe:

Objetivos de Competencias:

Aprobado

Competencia	Comportamiento
Orientación al Cliente	Recibe con actitud positiva las inquietudes y/o quejas de los clientes
	Evalúa sus decisiones basados en el impacto que tendrán en sus clientes
	Mejora continuamente los procesos de su área para servir mejor a sus clientes
Orientación a Resultados	Identifica, profundiza y da solución a las expectativas realizables de los clientes frente a los productos y servicios que ofrece
	Responde en forma rápida y creativa las necesidades de los clientes
	Asume riesgos calculados y toma las medidas necesarias para minimizarlos en la obtención de objetivos difíciles.
	Culmina con éxito lo que comienza, entregando trabajos con información de alta calidad.
	Promueve iniciativas, mejoras e innovaciones en sus actividades y las de los demás.
	Cumple con las normas de seguridad establecidas para el manejo de la información.
	Actúa con compromiso y responsabilidad frente al manejo de la información.



	Permanenteemente establece y alcanza metas retadoras y realistas alineadas con los objetivos del área.
Comunicación Efectiva - Trabajo en Equipo	Se asegura que su interlocutor haya entendido el mensaje enviado.
	Desarrolla alianzas con otras áreas de la organización para optimizar recursos y obtener resultados.
	Coopera activamente como miembro del equipo.
	Antepones las metas del equipo a las metas individuales.
	Escucha y negocia para lograr acuerdos.
	Se comunica de manera directa y abierta con personas de los niveles de la organización con quienes se interrelaciona.

Compromisos de mejoramiento de Comportamientos:

Comentarios Jefe:

MAURO MARTIN AMAYA LLINAS

SANTIAGO GONZALEZ FERNANDEZ





**Acuerdo de Desempeño
Planeación Año 2005**

Registro: 68496	Nombre: AMAYA PEREZ, RAUL FERNANDO	Distrito: 1
Cargo: Profesional Especialista de Producción	Nómina Directivo	

Objetivos de Resultado:

Aprobado

Objetivo del Empleado	Indicador	Peso	Meta
Participar en el desarrollo de un estudio de evaluación del sistema inyección producción en el marco de la Alianza Casabe	Porcentaje de ejecución	15	100
Desarrollar 18 MBLS de crudo en el escenario probable en el marco de la Alianza Casabe	MBLS	20	18
Planear, programar, ejecutar y evaluar los trabajos de limpiezas de arena con unidad de Coiled Tubing en 23 pozos productores e inyectores de la curva básica de Casabe	Número de trabajos	15	23
Planear, programar, ejecutar y evaluar los trabajos de reacondicionamiento en 80 pozos inyectores de la curva básica de Casabe	Trabajos de reacondicionamiento	15	80
Participar en la selección, programación, ejecución y evaluación de la perforación de 13 pozos de reemplazo en los campos Casabe y Peñas Blancas	Número de pozos perforados	15	13
Planear, programar, ejecutar y evaluar los trabajos de reacondicionamiento en 59 pozos productores e inyectores en la Alianza Casabe	Trabajos de reacondicionamiento	20	59

Comentarios Empleado:

Comentarios Jefe:

Objetivos de Competencias:

Aprobado

Competencia	Comportamiento
Orientación al Cliente	Recibe con actitud positiva las inquietudes y/o quejas de los clientes
	Evalúa sus decisiones basado en el impacto que tendrán en sus clientes
	Mejora continuamente los procesos de su área para servir mejor a sus clientes
	Identifica, profundiza y da solución a las expectativas realizables de los clientes frente a los productos y servicios que ofrece
Orientación a Resultados	Responde en forma rápida y creativa las necesidades de los clientes
	Permanentemente establece y alcanza metas retadoras y realistas alineadas con los objetivos del área.
	Actúa con compromiso y responsabilidad frente al manejo de la información.
	Cumple con las normas de seguridad establecidas para el manejo de la información.
	Promueve iniciativas, mejoras e innovaciones en sus actividades y las de los demás.
	Culmina con éxito lo que comienza, entregando trabajos con información de alta calidad.



	Asume riesgos calculados y toma las medidas necesarias para minimizarlos en la obtención de objetivos difíciles.
Comunicación Efectiva - Trabajo en Equipo	Se asegura que su interlocutor haya entendido el mensaje enviado.
	Desarrolla alianzas con otras áreas de la organización para optimizar recursos y obtener resultados.
	Coopera activamente como miembro del equipo.
	Antepones las metas del equipo a las metas individuales.
	Escucha y negocia para lograr acuerdos.
	Se comunica de manera directa y abierta con personas de los niveles de la organización con quienes se interrelaciona.

Compromisos de mejoramiento de Comportamientos:

Comentarios Jefe:

RAUL FERNANDO AMAYA PEREZ

SANTIAGO GONZALEZ FERNANDEZ





Acuerdo de Desempeño
- Planeación Año 2005 -

Registro: 19401	Nombre: BARAJAS QUIROZ, GONZALO E	Distrito: 1
Cargo: Profesional Especialista de Producción	Nómina Directivo	

Objetivos de Resultado:

Aprobado

Objetivo del Empleado	Indicador	Peso	Meta
Cumplir con el Plan Volumetrico de Crudo para la coordinación	Producción de Crudo	10	8770
Mantener la Diferida por debajo de 10 bopd	Barriles Aceite por día	10	10
Mantener la Dosificación del tratamiento químico del Crudo	Cantidad de Químico (Kg / barril)	10	0.01
Mantener las existencias de crudo por debajo de 25000 barriles	Existencias de Crudo (barriles)	10	25000
Alinear las entregas de Crudo a los requerimientos de nuestros clientes de refinería: Salinidad	Calidad del Crudo (Libras / Mbbls)	10	20
Alinear las entregas de Crudo a los requerimientos de nuestros clientes de refinería: BSW	Calidad del Crudo (%)	10	0.5
Mantener Certificadas los 5 equipos de medición estática en la estación Cóndor. (3 tanques aforados TK, cinta patronal, termómetros).	No. De equipos certificados / No. De equipos totales.	10	100
Auditorías Estaciones & Bodega	Puntaje Promedio Auditorías / año	10	8
Aumentar el numero de reportes de cuasiaccidentes por persona en su área (personas a cargo).	1 reporte incidente / persona / año	10	1
Reducir la Accidentalidad en las áreas de la coordinación.	Indice de Frecuencia de la Accidentalidad	10	0

Comentarios Empleado:

Comentarios Jefe:

Objetivos de Competencias:

Aprobado

Competencia	Comportamiento
Orientación al Cliente	Recibe con actitud positiva las inquietudes y/o quejas de los clientes
	Evalúa sus decisiones basado en el impacto que tendrán en sus clientes
	Mejora continuamente los procesos de su área para servir mejor a sus clientes
	Identifica, profundiza y da solución a las expectativas realizables de los clientes frente a los productos y servicios que ofrece
Orientación a Resultados	Responde en forma rápida y creativa las necesidades de los clientes
	Asume riesgos calculados y toma las medidas necesarias para minimizarlos en la obtención de objetivos difíciles.
	Culmina con éxito lo que comienza, entregando trabajos con información de alta calidad.



	Promueve iniciativas, mejoras e innovaciones en sus actividades y las de los demás.
	Cumple con las normas de seguridad establecidas para el manejo de la información.
	Actúa con compromiso y responsabilidad frente al manejo de la información.
	Permanente mente establece y alcanza metas retadoras y realistas alineadas con los objetivos del área.
Comunicación Efectiva - Trabajo en Equipo	Se asegura que su interlocutor haya entendido el mensaje enviado.
	Desarrolla alianzas con otras áreas de la organización para optimizar recursos y obtener resultados.
	Coopera activamente como miembro del equipo.
	Antepone las metas del equipo a las metas individuales.
	Escucha y negocia para lograr acuerdos.
	Se comunica de manera directa y abierta con personas de los niveles de la organización con quienes se interrelaciona.

Compromisos de mejoramiento de Comportamientos:

Identificar, profundizar y dar solución a las expectativas realizables de los clientes frente a los productos y servicios que ofrece.
 Actuar con compromiso y responsabilidad frente al manejo de la información. Actividad: Adquirir los datos confiables y representativos de su área. Verificación: Revisión de los datos.
 Desarrollar alianzas con otras áreas de la organización para optimizar recursos y obtener resultados. Actividad: Promover las mejores prácticas. Verificación: Procesos standarizados.

Comentarios Jefe:

 GONZALO E BARAJAS QUIROZ

 SANTIAGO GONZALEZ FERNANDEZ





Acuerdo de Desempeño e Hincapiación Año 2005

Registro: 19988	Nombre: CASTRO GUTIERREZ, IGNACIO	Distrito: 1
Cargo: Técnico de Producción	Nómina Directivo	

Objetivos de Resultado:

Aprobado

Objetivo del Empleado	Indicador	Peso	Meta
Mantener la Dosificación del tratamiento químico del Crudo	Cantidad de Químico (Kg / barril)	25	0.01
Alinear las entregas de Crudo a los requerimientos de nuestros clientes de refinería: BSW	Calidad del Crudo (%)	25	0.5
HSE: Organizar y ejecutar jornadas de orden y aseo a cada área de su responsabilidad y obtener buen puntaje en las auditorias (3 áreas: 3 estaciones).	Puntaje Promedio en Auditorias/año	20	8
Garantizar por parte del personal de operadores de estaciones la realización de mínimo 1.5 pruebas de producción efectivas por pozo activo por mes. (Promedio de pozos activos por mes 190)	(Numero de Pozos con prueba / numero de pozos totales activos)*Numero total de prueba	30	285

Comentarios Empleado:

Comentarios Jefe:

Objetivos de Competencias:

Aprobado

Competencia	Comportamiento
Orientación al Cliente	Identifica, profundiza y da solución a las expectativas realizables de los clientes frente a los productos y servicios que ofrece
	Responde en forma rápida y creativa las necesidades de los clientes
	Recibe con actitud positiva las inquietudes y/o quejas de los clientes
	Evalúa sus decisiones basados en el impacto que tendrán en sus clientes
	Mejora continuamente los procesos de su área para servir mejor a sus clientes
Orientación a Resultados	Cumple con las normas de seguridad establecidas para el manejo de la información.
	Asume riesgos calculados y toma las medidas necesarias para minimizarlos en la obtención de objetivos difíciles.
	Promueve iniciativas, mejoras e innovaciones en sus actividades y las de los demás.
	Permanentemente establece y alcanza metas retadoras y realistas alineadas con los objetivos del área.
	Culmina con éxito lo que comienza, entregando trabajos con información de alta calidad.
Direccion y Desarrollo de Personas	Actúa con compromiso y responsabilidad frente al manejo de la información.
	Utiliza prácticas de acompañamiento individual (coaching) con sus colaboradores para promover su desarrollo personal y profesional en un ambiente de confianza.
	Genera confianza a los miembros de su equipo y los estimula a cooperar y participar en el cumplimiento de una tarea u objetivo.



	Comunica oportunamente los planes a corto, mediano y largo plazo.
	Establece y transmite estándares, reglas, responsabilidades y objetivos claros para mejorar la efectividad del equipo.
	Brinda realimentación constructiva, específica y oportuna a sus colaboradores para reforzar y corregir desempeño.
	Visualiza las competencias de las personas, asignando objetivos retadores para desarrollar su potencial, de acuerdo con las necesidades del negocio.
Comunicación Efectiva - Trabajo en Equipo	Se asegura que su interlocutor haya entendido el mensaje enviado.
	Desarrolla alianzas con otras áreas de la organización para optimizar recursos y obtener resultados.
	Coopera activamente como miembro del equipo.
	Anteponer las metas del equipo a las metas individuales.
	Escucha y negocia para lograr acuerdos.
	Se comunica de manera directa y abierta con personas de los niveles de la organización con quienes se interrelaciona.

Compromisos de mejoramiento de Comportamientos:

Identificar, profundizar y dar solución a las expectativas realizables de los clientes frente a los productos y servicios que ofrece.
 Actuar con compromiso y responsabilidad frente al manejo de la información. Actividad: Adquirir los datos confiables y representativos de su área. Verificación: Revisión de los datos.
 Desarrollar alianzas con otras áreas de la organización para optimizar recursos y obtener resultados. Actividad: Promover las mejores prácticas. Verificación: Procesos estandarizados.

Comentarios Jefe:

IGNACIO CASTRO GUTIÉRREZ

SANTIAGO GONZALEZ FERNANDEZ





**Acuerdo de Desempeño
Planeación Año 2005 -**

Registro: 88231	Nombre: ROMERO AMOROCHO, IVAN	Distrito: 1
Cargo: Profesional de Producción/Procesos/OTA	Nómina Directivo	

Objetivos de Resultado:

Aprobado

Objetivo del Empleado	Indicador	Peso	Meta
Mejorar el factor de eficiencia operacional en los equipos asignados	Factor de servicio: No. Horas activas/No. Total de horas laborado	10	75
Realizar inspecciones en HSE documentadas y con plan de acción	No. De inspecciones/año	10	86
Difundir, promover y hacer cumplir las políticas, objetivos, normas y procedimientos de HSE, al personal de la Coordinación, contratistas y visitantes	Índice de frecuencia de accidentalidad (# días incapacidad*10*6/horas de exposición)	20	12.72
Difundir, promover y hacer cumplir las políticas, objetivos, normas y procedimientos de HSE, al personal de la Coordinación, contratistas y visitantes	Índice de severidad de accidentalidad (# de accidentes*10*6/horas de exposición)	20	135
Difundir, promover y hacer cumplir las políticas, objetivos, normas y procedimientos de HSE, al personal de la Coordinación, contratistas y visitantes	Puntaje promedio en auditorias	20	8
Aumentar el número de reportes de casi-accidentes por persona.	1 incidente/persona/año	10	8
Promover la eliminación de incidentes ambientales	# incidentes ambientales/año	10	0

Comentarios Empleado:

Comentarios Jefe:

Objetivos de Competencias:

Aprobado

Competencia	Comportamiento
Orientación al Cliente	Recibe con actitud positiva las inquietudes y/o quejas de los clientes
	Evalúa sus decisiones basados en el impacto que tendrán en sus clientes
	Mejora continuamente los procesos de su área para servir mejor a sus clientes
	Identifica, profundiza y da solución a las expectativas realizables de los clientes frente a los productos y servicios que ofrece
Orientación a Resultados	Responde en forma rápida y creativa las necesidades de los clientes
	Permanente y establece y alcanza metas retadoras y realistas alineadas con los objetivos del área.
	Actúa con compromiso y responsabilidad frente al manejo de la información.
	Cumple con las normas de seguridad establecidas para el manejo de la información.
	Promueve iniciativas, mejoras e innovaciones en sus actividades y las de los demás.



	Culmina con éxito lo que comienza, entregando trabajos con información de alta calidad.
	Asume riesgos calculados y toma las medidas necesarias para minimizarlos en la obtención de objetivos difíciles.
Comunicación Efectiva - Trabajo en Equipo	Se asegura que su interlocutor haya entendido el mensaje enviado.
	Desarrolla alianzas con otras áreas de la organización para optimizar recursos y obtener resultados.
	Coopera activamente como miembro del equipo.
	Antepone las metas del equipo a las metas individuales.
	Escucha y negocia para lograr acuerdos.
	Se comunica de manera directa y abierta con personas de los niveles de la organización con quienes se interrelaciona.

Compromisos de mejoramiento de Comportamientos:

Comunicación periódica con jefes sobre prioridades, apoyos requeridos y avances, tomando la iniciativa para acordar reuniones con jefes y compartir logros. VERIFICACION: Registro de las comunicaciones y seguimiento de la acción.

Atender con oportunidad a los clientes internos y externos, compañeros y colaboradores cuando estos lo requieran.

VERIFICACION: Monitoreo del nivel de satisfacción del cliente.

Interactuar con los funcionarios de las otras dependencias para establecer vínculos y alianzas estratégicas. VERIFICACION:

Verificación de los acuerdos con otras dependencias verificando el cumplimiento de resultados.

Comentarios Jefe:

IVAN ROMERO AMOROCHO

SANTIAGO GONZALEZ FERNANDEZ





Acuerdo de Desempeño
Planeación Año 2005

Registro: 17126	Nombre: ACEVEDO MUNOZ, OTONIEL	Distrito: 1
Cargo: Profesional de Producción/Procesos/OTA	Nómina Directivo	

Objetivos de Resultado:

Aprobado

Objetivo del Empleado	Indicador	Peso	Meta
Garantizar la ejecución del 18 trabajos de reacondicionamiento de pozos productores	Numero de trabajos de reacondicionamiento ejecutados	25	18
Mantener la diferida por debajo de 400 bls	Promedio BOPD/MES	25	400
Mejorar el factor de eficiencia operacional	Factor de servicio (No. De horas activas/No. De horas totales laboradas)	25	75
Garantizar el cumplimiento del 100% del plan de desarrollo individual del personal	Personal capacitado/Poblacion objetivo	5	0
Realizar campañas de cero derrames, cero tolerancia, cero accidentes	No. De campañas	10	0
Realizar talleres de capacitación en elementos de protección personal	No. De talleres realizados	10	0
			0

Comentarios Empleado:

Comentarios Jefe:

Objetivos de Competencias:

Aprobado

Competencia	Comportamiento
Orientación al Cliente	Recibe con actitud positiva las inquietudes y/o quejas de los clientes
	Evalúa sus decisiones basado en el impacto que tendrán en sus clientes
	Mejora continuamente los procesos de su área para servir mejor a sus clientes
	Identifica, profundiza y da solución a las expectativas realizables de los clientes frente a los productos y servicios que ofrece
	Responde en forma rápida y creativa las necesidades de los clientes
Orientación a Resultados	Asume riesgos calculados y toma las medidas necesarias para minimizarlos en la obtención de objetivos difíciles.
	Culmina con éxito lo que comienza, entregando trabajos con información de alta calidad.
	Promueve iniciativas, mejoras e innovaciones en sus actividades y las de los demás.
	Cumple con las normas de seguridad establecidas para el manejo de la información.
	Actúa con compromiso y responsabilidad frente al manejo de la información.
Comunicación Efectiva - Trabajo en Equipo	Permanentemente establece y alcanza metas retadoras y realistas alineadas con los objetivos del área.
	Se asegura que su interlocutor haya entendido el mensaje enviado.



	Desarrolla alianzas con otras áreas de la organización para optimizar recursos y obtener resultados.
	Coopera activamente como miembro del equipo.
	Antepone las metas del equipo a las metas individuales.
	Escucha y negocia para lograr acuerdos.
	Se comunica de manera directa y abierta con personas de los niveles de la organización con quienes se interrelaciona.

Compromisos de mejoramiento de Comportamientos:

Comportamientos
 Recibe con actitud positiva las inquietudes y/o quejas de los clientes.
 Actividad: Interactuar con los funcionarios de las dependencias para establecer vinculos y alianzas estrategicas.
 Verificación: registro de seguimiento de compromisos.

Comportamientos
 Asume riesgos calculados y toma las medidas necesarias para minimizarlos en la obtención de objetivos difíciles.
 Actividad: promover espacios para revisión de procesos y planeación de entrega de servicios y productos.
 Verificación: reuniones con equipos primario para seguimiento e intercambio de información.

Comportamientos
 Se comunica de manera directa y abierta con personas de los niveles de la organización con quienes se interrelaciona.
 Actividad: aplicar herramientas de control y seguimiento de actividades.
 Verificación: registro de actividades realizadas

Comentarios Jefe:

OTONIEL ACEVEDO MUNOZ

DUILIO HUMBERT ALTERIO CASTRO





**Acuerdo de Desempeño
& Planeación Año 2005**

Registro: 17100	Nombre: AGUILAR FLOREZ, NICOLAS	Distrito: 1
Cargo: Profesional de Producción/Procesos/OTA	Nómina Directivo	

Objetivos de Resultado:

Aprobado

Objetivo del Empleado	Indicador	Peso	Meta
Racionalizar los inventarios de crudo cumpliendo la programación acordada para despachos	BOPD	10	30000
Cumplir con los niveles de Desempeño en salinidad del crudo	calidad del crudo Lib/Mlbs	10	20
Cumplir con los niveles de BSW requeridos para la venta del crudo	Calidad del crudo %	10	0.5
Mejorar el índice de confiabilidad del sistema de medición	Índice de confiabilidad(%)	5	70
Garantizar la certificación de los procedimientos de toma de BSW, sal y API-Laboratorio Casabe	No. De Procedimientos	5	3
Realizar jornadas de orden y aseo en la planta compresora y planta deshidratadora	No. De jornadas mensuales	5	2
Realizar inspecciones periódicas documentadas con seguimiento a recomendaciones	No. De Inspecciones al mes	10	3
Cumplir con el Plan Volumétrico de Gas	Ventas de Gas KPCD	20	3
HSE: Difundir, promover y hacer cumplir las políticas, objetivos, normas y procedimientos de HSE al personal de su Coordinación, al personal Contratista y Visitantes.	Índice de Severidad de la Accidentalidad (No. De días Perdidos*10*6 / Horas de exposición)	10	0
HSE: Difundir, promover y hacer cumplir las políticas, objetivos, normas y procedimientos de HSE al personal de su Coordinación, al personal Contratista y Visitantes.	Índice de Frecuencia de la Accidentalidad (No. De días accidentes*10*6 / horas de exposición)	10	0
Promover la eliminación de incidentes ambientales.	No. De Incidentes ambientales	5	3

Comentarios Empleado:

Comentarios Jefe:

Objetivos de Competencias:

Aprobado

Competencia	Comportamiento
Orientación al Cliente	Recibe con actitud positiva las inquietudes y/o quejas de los clientes
	Evalúa sus decisiones basado en el impacto que tendrán en sus clientes
	Mejora continuamente los procesos de su área para servir mejor a sus clientes
	Identifica, profundiza y da solución a las expectativas realizables de los clientes frente a los productos y servicios que ofrece
	Responde en forma rápida y creativa las necesidades de los clientes



Orientación a Resultados	Asume riesgos calculados y toma las medidas necesarias para minimizarlos en la obtención de objetivos difíciles.
	Culmina con éxito lo que comienza, entregando trabajos con información de alta calidad.
	Promueve iniciativas, mejoras e innovaciones en sus actividades y las de los demás.
	Cumple con las normas de seguridad establecidas para el manejo de la información.
	Actúa con compromiso y responsabilidad frente al manejo de la información.
Comunicación Efectiva - Trabajo en Equipo	Permanente establece y alcanza metas retadoras y realistas alineadas con los objetivos del área.
	Se asegura que su interlocutor haya entendido el mensaje enviado.
	Desarrolla alianzas con otras áreas de la organización para optimizar recursos y obtener resultados.
	Coopera activamente como miembro del equipo.
	Antepone las metas del equipo a las metas individuales.
	Escucha y negocia para lograr acuerdos.
	Se comunica de manera directa y abierta con personas de los niveles de la organización con quienes se interrelaciona.

Compromisos de mejoramiento de Comportamientos:

Comentarios Jefe:

Comportamientos
 Identifica, profundiza y da solución a las expectativas realizables de los clientes frente a los productos y servicios que ofrece.
 Actividad: entregar y presentar informes de avance de los procesos de productos y servicios.
 Verificación: registro de las actividades realizadas.

Comportamientos
 Asume riesgos calculados y toma las medidas necesarias para minimizarlos en la obtención de objetivos difíciles.
 Actividad: utilizar herramientas de programación y control de actividades para asegurar el cumplimiento de objetivos.
 Verificación: medición mensual de ejecución de programas.

Comportamientos
 Se comunica de manera directa y abierta con personas de los niveles de la organización con quienes se interrelaciona.
 Actividad: interactuar con funcionarios de las dependencias para establecer vinculos y alianzas estratégicas.
 Actividad: interacción con otras personas aplicando técnicas para la optimización de recursos.

 NICOLAS AGUILAR FLOREZ

 DUILIO HUMBERT ALTERIO CASTRO





Acuerdo de Desempeño Planificación Año 2005

Registro: 17204	Nombre: NARINO REMOLINA, FREDY ABELARD	Distrito: 1
Cargo: Profesional en Entrenamiento	Nómina Directivo	

Objetivos de Resultado:

Aprobado

Objetivo del Empleado	Indicador	Peso	Meta
Optimizar el tratamiento químico del crudo	Kg/barril	25	0.01
Racionalizar los inventarios de crudo cumpliendo con la programación acordada para despachos	Inventario de Crudo (BOPD)	10	30000
Cumplir con los niveles de desempeño en Salinidad del Crudo	Calidad del Crudo Lib / Mbls	10	20
Cumplir con los niveles de desempeño en BSW requeridos para la venta del Crudo	Calidad del Crudo %	15	0.5
Liderar las jornadas de orden y aseo en el taller de facilidades, estación Isla IV y estación auxiliar.	Jornadas / mes	5	3
Charlas de Seguridad	No. De Charlas /año	5	96
HSE: Difundir, promover y hacer cumplir las políticas, objetivos, normas y procedimientos de HSE al personal de su Coordinación, al personal Contratista y Visitantes.	Indice de Frecuencia de la Accidentalidad (No. De días accidentes*10*6 / horas de exposición)	15	0
HSE: Difundir, promover y hacer cumplir las políticas, objetivos, normas y procedimientos de HSE al personal de su Coordinación, al personal Contratista y Visitantes.	Indice de Severidad de la Accidentalidad (No. De días Perdidos*10*6 / Horas de exposición)	15	0

Comentarios Empleado:

Comentarios Jefe:

Objetivos de Competencias:

Aprobado

Competencia	Comportamiento
Orientación al Cliente	Recibe con actitud positiva las inquietudes y/o quejas de los clientes
	Evalúa sus decisiones basado en el impacto que tendrán en sus clientes
	Mejora continuamente los procesos de su área para servir mejor a sus clientes
	Identifica, profundiza y da solución a las expectativas realizables de los clientes frente a los productos y servicios que ofrece
Orientación a Resultados	Responde en forma rápida y creativa las necesidades de los clientes
	Asume riesgos calculados y toma las medidas necesarias para minimizarlos en la obtención de objetivos difíciles.
	Culmina con éxito lo que comienza, entregando trabajos con información de alta calidad.
	Promueve iniciativas, mejoras e innovaciones en sus actividades y las de los demás.
	Cumple con las normas de seguridad establecidas para el manejo de la información.
	Actúa con compromiso y responsabilidad frente al manejo de la información.



	Permanente establece y alcanza metas retadoras y realistas alineadas con los objetivos del área.
Comunicación Efectiva - Trabajo en Equipo	Se asegura que su interlocutor haya entendido el mensaje enviado.
	Desarrolla alianzas con otras áreas de la organización para optimizar recursos y obtener resultados.
	Coopera activamente como miembro del equipo.
	Antepone las metas del equipo a las metas individuales.
	Escucha y negocia para lograr acuerdos.
	Se comunica de manera directa y abierta con personas de los niveles de la organización con quienes se interrelaciona.

Compromisos de mejoramiento de Comportamientos:

Comportamientos
 Recibe con actitud positiva las inquietudes y/o quejas de los clientes.
 Actividad: Interactuar con los funcionarios de las dependencias para establecer vinculos y alianzas estrategicas.
 Verificación: registro de seguimiento de compromisos.

Comportamientos
 Asume riesgos calculados y toma las medidas necesarias para minimizarlos en la obtención de objetivos difíciles.
 Actividad: promover espacios para revisión de procesos y planeación de entrega de servicios y productos.
 Verificación: reuniones con equipos primario para seguimiento e intercambio de información.

Comportamientos
 Se comunica de manera directa y abierta con personas de los niveles de la organización con quienes se interrelaciona.
 Actividad: aplicar herramientas de control y seguimiento de actividades.
 Verificación: registro de actividades realizadas

Comentarios Jefe:

FRÉDY ABELARD NARINO REMOLINA

DUILIO HUMBERT ALTERIO CASTRO





**Acuerdo de Desempeño
Planeación Año 2005**

Registro: 92750	Nombre: OCAMPO BARBOSA, ZARING JOEMY	Distrito: 1
Cargo: Profesional de Producción/Procesos/OTA JR	Nómina Directivo	

Objetivos de Resultado:

Aprobado

Objetivo del Empleado	Indicador	Peso	Meta
Garantizar la producción del crudo del campo	BOPD	25	12117
Garantizar la producción de gas del campo	KPCD	20	4418
Mantener la diferida por debajo de 500 BOPD	BOPD	10	500
HSE: Reducir la accidentalidad en la operación	Indice de frecuencia de la accidentalidad	7	0
HSE: Reducir la accidentalidad en la operación	Indice de severidad de la accidentalidad	7	0
Optimizar la producción del Campo Yarigui-Cantagallo mediante la instalación de cuatro sistemas de bombeo electrosumergible para obtener un aumento de producción de 1140 bpd	No. De bombas instaladas	13	4
Aumentar el número de reportes de cuasiaccidentes por persona en la SAR	No. de incidentes por persona / año	5	1
Realizar dinagramas, sonolog y pruebas a los pozos del campo	1 /Pozo/mes*100 (%)	13	100

Comentarios Empleado:

Comentarios Jefe:

Objetivos de Competencias:

Aprobado

Competencia	Comportamiento
Orientación al Cliente	Recibe con actitud positiva las inquietudes y/o quejas de los clientes
	Evalúa sus decisiones basados en el impacto que tendrán en sus clientes
	Mejora continuamente los procesos de su área para servir mejor a sus clientes
	Identifica, profundiza y da solución a las expectativas realizables de los clientes frente a los productos y servicios que ofrece
Orientación a Resultados	Responde en forma rápida y creativa las necesidades de los clientes
	Asume riesgos calculados y toma las medidas necesarias para minimizarlos en la obtención de objetivos difíciles.
	Culmina con éxito lo que comienza, entregando trabajos con información de alta calidad.
	Promueve iniciativas, mejoras e innovaciones en sus actividades y las de los demás.
	Cumple con las normas de seguridad establecidas para el manejo de la información.
Comunicación Efectiva - Trabajo en Equipo	Actúa con compromiso y responsabilidad frente al manejo de la información.
	Permanentemente establece y alcanza metas retadoras y realistas alineadas con los objetivos del área.
	Se asegura que su interlocutor haya entendido el mensaje enviado.



	Desarrolla alianzas con otras áreas de la organización para optimizar recursos y obtener resultados.
	Coopera activamente como miembro del equipo.
	Antepone las metas del equipo a las metas individuales.
	Escucha y negocia para lograr acuerdos.
	Se comunica de manera directa y abierta con personas de los niveles de la organización con quienes se interrelaciona.

Compromisos de mejoramiento de Comportamientos:

Comportamientos
 Identifica, profundiza y da solución a las expectativas realizables de los clientes frente a los productos y servicios que ofrece.
 Actividad: entregar y presentar informes de avance de los procesos de productos y servicios.
 Verificación: registro de las actividades realizadas.

Comportamientos
 Asume riesgos calculados y toma las medidas necesarias para minimizarlos en la obtención de objetivos difíciles.
 Actividad: utilizar herramientas de programación y control de actividades para asegurar el cumplimiento de objetivos.
 Verificación: medición mensual de ejecución de programas.

Comportamientos
 Se comunica de manera directa y abierta con personas de los niveles de la organización con quienes se interrelaciona.
 Actividad: interactuar con funcionarios de las dependencias para establecer vínculos y alianzas estratégicas.
 Actividad: interacción con otras personas aplicando técnicas para la optimización de recursos.

Comentarios Jefe:

ZARING JOEMY OCAMPO BARBOSA

DUILIO HUMBERT ALTERIO CASTRO





Acuerdo de Desempeño
- Planeación Año 2005 -

Registro: 14084	Nombre: SANDOVAL RIOS, JOSE DEL CARMEN	Distrito: 1
Cargo: Supervisor de Producción	Nómina Directivo	

Objetivos de Resultado:

Aprobado

Objetivo del Empleado	Indicador	Peso	Meta
HSE: Difundir, promover y hacer cumplir las políticas, objetivos, normas y procedimientos de HSE al personal de facilidades, contratistas y visitantes.	Índice de frecuencia de la accidentalidad (No. De días accidentes * 10*6 / horas de exposición)	15	0
Líderar las jornadas de orden y aseo en el taller de facilidades	Jornadas / mes	10	1
Cumplir con los niveles de desempeño en BSW requeridos para la venta del crudo	%	20	0.5
Cumplir con los niveles de desempeño en salinidad de crudo	PTB	20	20
Racionalizar los inventarios de crudo cumpliendo con la programación acordada para despachos	BOPD	20	30000
HSE: Difundir, promover y hacer cumplir las políticas, objetivos, normas y procedimientos de HSE al personal de facilidades, contratistas y visitantes.	Índice de severidad de la accidentalidad (No. de días pérdidas * 10*6 / horas de exposición)	15	0

Comentarios Empleado:

Comentarios Jefe:

Objetivos de Competencias:

Aprobado

Competencia	Comportamiento
Orientación al Cliente	Identifica, profundiza y da solución a las expectativas realizables de los clientes frente a los productos y servicios que ofrece
	Responde en forma rápida y creativa las necesidades de los clientes
	Recibe con actitud positiva las inquietudes y/o quejas de los clientes
	Evalúa sus decisiones basadas en el impacto que tendrán en sus clientes
	Mejora continuamente los procesos de su área para servir mejor a sus clientes
Orientación a Resultados	Cumple con las normas de seguridad establecidas para el manejo de la información.
	Asume riesgos calculados y toma las medidas necesarias para minimizarlos en la obtención de objetivos difíciles.
	Promueve iniciativas, mejoras e innovaciones en sus actividades y las de los demás.
	Permanente y establece y alcanza metas retadoras y realistas alineadas con los objetivos del área.
	Culmina con éxito lo que comienza, entregando trabajos con información de alta calidad.
	Actúa con compromiso y responsabilidad frente al manejo de la información.



Dirección y Desarrollo de Personas	Utiliza prácticas de acompañamiento individual (coaching) con sus colaboradores para promover su desarrollo personal y profesional en un ambiente de confianza.
	Genera confianza a los miembros de su equipo y los estimula a cooperar y participar en el cumplimiento de una tarea u objetivo.
	Comunica oportunamente los planes a corto, mediano y largo plazo.
	Establece y transmite estándares, reglas, responsabilidades y objetivos claros para mejorar la efectividad del equipo.
	Brinda realimentación constructiva, específica y oportuna a sus colaboradores para reforzar y corregir desempeño.
	Visualiza las competencias de las personas, asignando objetivos retadores para desarrollar su potencial, de acuerdo con las necesidades del negocio.
Comunicación Efectiva - Trabajo en Equipo	Se asegura que su interlocutor haya entendido el mensaje enviado.
	Desarrolla alianzas con otras áreas de la organización para optimizar recursos y obtener resultados.
	Coopera activamente como miembro del equipo.
	Antepones las metas del equipo a las metas individuales.
	Escucha y negocia para lograr acuerdos.
	Se comunica de manera directa y abierta con personas de los niveles de la organización con quienes se interrelaciona.

Compromisos de mejoramiento de Comportamientos:

Comportamientos
 Recibe con actitud positiva las inquietudes y/o quejas de los clientes.
 Actividad: Interactuar con los funcionarios de las dependencias para establecer vínculos y alianzas estratégicas.
 Verificación: registro de seguimiento de compromisos.

Comportamientos
 Asume riesgos calculados y toma las medidas necesarias para minimizarlos en la obtención de objetivos difíciles.
 Actividad: promover espacios para revisión de procesos y planeación de entrega de servicios y productos.
 Verificación: reuniones con equipos primario para seguimiento e intercambio de información.

Comportamientos
 Se comunica de manera directa y abierta con personas de los niveles de la organización con quienes se interrelaciona.
 Actividad: aplicar herramientas de control y seguimiento de actividades.
 Verificación: registro de actividades realizadas

Comentarios Jefe:

JOSE DEL CARMEN SANDOVAL RIOS

DUILIO HUMBERT ALTERIO CASTRO





**Acuerdo de Desempeño
- Planeación Año 2005 -**

Registro: 17085	Nombre: SARMIENTO TIRADO, LUIS ENRIQUE	Distrito: 1
Cargo: Profesional de Producción/Procesos/OTA	Nómina Directivo	

Objetivos de Resultado:

Aprobado

Objetivo del Empleado	Indicador	Peso	Meta
Optimizar la producción del Campo Yarigui-Cantagallo mediante la instalación de 4 sistemas de bombeo electrosumergible y la optimización de 12 pozos en bombeo mecánico para obtener un aumento de producción de 1140 bpd.	No. De bombas instaladas	10	16
Mantener la diferida por debajo de 500 BOPD	BOPD	10	500
Garantizar la producción del crudo del campo	BOPD	25	12117
Responder por el diseño de los sistemas de levantamiento artificial para los pozos a perforar	No. De diseños	25	6
Garantizar la producción de gas del campo	KPCD	20	4418
HSE: Reducir la Accidentalidad en la Operación	Índice de Frecuencia de la Accidentalidad	5	0
HSE: Reducir la Accidentalidad en la Operación	Índice de Severidad de la Accidentalidad	5	0

Comentarios Empleado:

Comentarios Jefe:

Objetivos de Competencias:

Aprobado

Competencia	Comportamiento
Orientación al Cliente	Recibe con actitud positiva las inquietudes y/o quejas de los clientes
	Evalúa sus decisiones basados en el impacto que tendrán en sus clientes
	Mejora continuamente los procesos de su área para servir mejor a sus clientes
	Identifica, profundiza y da solución a las expectativas realizables de los clientes frente a los productos y servicios que ofrece
	Responde en forma rápida y creativa las necesidades de los clientes
Orientación a Resultados	Asume riesgos calculados y toma las medidas necesarias para minimizarlos en la obtención de objetivos difíciles.
	Culmina con éxito lo que comienza, entregando trabajos con información de alta calidad.
	Promueve iniciativas, mejoras e innovaciones en sus actividades y las de los demás.
	Cumple con las normas de seguridad establecidas para el manejo de la información.
	Actúa con compromiso y responsabilidad frente al manejo de la información.
Comunicación Efectiva - Trabajo en Equipo	Permanente establece y alcanza metas retadoras y realistas alineadas con los objetivos del área.
	Se asegura que su interlocutor haya entendido el mensaje enviado.



	Desarrolla alianzas con otras áreas de la organización para optimizar recursos y obtener resultados.
	Coopera activamente como miembro del equipo.
	Anteponer las metas del equipo a las metas individuales.
	Escucha y negocia para lograr acuerdos.
	Se comunica de manera directa y abierta con personas de los niveles de la organización con quienes se interrelaciona.

Compromisos de mejoramiento de Comportamientos:

Comportamientos
 Identifica, profundiza y da solución a las expectativas realizables de los clientes frente a los productos y servicios que ofrece.
 Actividad: interactuar con funcionarios de las dependencias para establecer vínculos y alianzas estratégicas.
 Verificación: interacciones periódicas aplicando técnicas para la optimización de recursos.

Comportamientos
 Asume riesgos calculados y toma las medidas necesarias para minimizarlos en la obtención de objetivos difíciles.
 Actividad: definir claramente los planes de acción para cumplir cada objetivo, identificando los productos claves a entregar.
 Verificación: cumplimiento 100% de las metas que apuntan a cada objetivo estratégico con calidad y oportunidad.

Comportamientos
 Desarrolla alianzas con otras áreas de la organización para optimizar recursos y obtener resultados.
 Actividad: promover espacios para revisión de procesos y planeación de productos y servicios.

Comportamientos
 Desarrolla alianzas con otras áreas de la organización para optimizar recursos y obtener resultados.
 Verificación: registro de las actividades realizadas.

Comentarios Jefe:

LUIS ENRIQUE SARMIENTO TIRADO

DUILIO HUMBERT ALTERIO CASTRO





**Acuerdo de Desempeño
Planeación Año 2005**

Registro: 17114	Nombre: GOMEZ QUIROGA, ARIEL ENRIQUE	Distrito: 1
Cargo: Profesional de Producción/Procesos/OTA	Nómina: Directivo	

Objetivos de Resultado:

Aprobado

Objetivo del Empleado	Indicador	Peso	Meta
HSE: Difundir, promover y hacer cumplir las políticas, objetivos y normas y procedimientos de HSE, al personal, contratistas y visitantes	Índice de Frecuencia de la Accidentalidad (No. Días accidente*10*6/horas de exposición)	20	12.72
HSE: Difundir, promover y hacer cumplir las políticas, objetivos y normas y procedimientos de HSE, al personal, contratistas y visitantes.	Índice de Severidad de la Accidentalidad (No. De accidentes *10*6/horas de exposición)Puntaje promedio en Auditorias	20	135
Garantizar el factor de servicio de los equipos de reacondicionamiento y varillaje	Factor de servicio (%)	10	75
Realizar visitas de seguridad	No. Visitas/año	10	36
Aumentar el número de reportes de cuasiaccidentes por persona a cargo	1 reporte de incidentes por persona /año	10	50
Promover la eliminación de incidentes ambientales	No. De incidentes ambientales	10	0
HSE: Difundir, promover y hacer cumplir las políticas, objetivos y normas y procedimientos de HSE, al personal, contratistas y visitantes	Puntaje promedio en auditorias de orden y aseo	20	8

Comentarios Empleado:

Comentarios Jefe:

Objetivos de Competencias:

Aprobado

Competencia	Comportamiento
Orientación al Cliente	Recibe con actitud positiva las inquietudes y/o quejas de los clientes
	Evalúa sus decisiones basado en el impacto que tendrán en sus clientes
	Mejora continuamente los procesos de su área para servir mejor a sus clientes
	Identifica, profundiza y da solución a las expectativas realizables de los clientes frente a los productos y servicios que ofrece
Orientación a Resultados	Responde en forma rápida y creativa las necesidades de los clientes
	Asume riesgos calculados y toma las medidas necesarias para minimizarlos en la obtención de objetivos difíciles.
	Culmina con éxito lo que comienza, entregando trabajos con información de alta calidad.
	Promueve iniciativas, mejoras e innovaciones en sus actividades y las de los demás.
	Cumple con las normas de seguridad establecidas para el manejo de la información.
	Actúa con compromiso y responsabilidad frente al manejo de la información.



	Permanente establece y alcanza metas retadoras y realistas alineadas con los objetivos del área.
Comunicación Efectiva - Trabajo en Equipo	Se asegura que su interlocutor haya entendido el mensaje enviado.
	Desarrolla alianzas con otras áreas de la organización para optimizar recursos y obtener resultados.
	Coopera activamente como miembro del equipo.
	Antepone las metas del equipo a las metas individuales.
	Escucha y negocia para lograr acuerdos.
	Se comunica de manera directa y abierta con personas de los niveles de la organización con quienes se interrelaciona.

Compromisos de mejoramiento de Comportamientos:

Comportamientos

Recibe con actitud positiva las inquietudes y/o quejas de los clientes.
 Actividad: Atender con oportunidad a los clientes internos y externos, compañeros y colaboradores cuando estos lo requieran. Verificación: Monitoreo del nivel de satisfacción del cliente.

Comportamientos

Se comunica de manera directa y abierta con personas de los niveles de la organización con quienes se interrelaciona. Actividad: Comunicación periódica con Jefes sobre prioridades apoyos requeridos y avances tomando la iniciativa para acordar reuniones con jefes y compartir logros. Verificación: Registro de las comunicaciones y seguimiento de la acción.

Comportamientos

Desarrolla alianzas con otras áreas de la organización para optimizar recursos y obtener resultados. Actividad: Interactuar con los funcionarios de las dependencias para establecer vínculos y alianzas estratégicas. Verificación: Mínimo una interacción con otra persona cada semana aplicando técnicas para la optimización de recursos.

Comentarios Jefe:

 ARIEL ENRIQUE GOMEZ QUIROGA

 JAIRO DELGADO JAIMES





Acuerdo de Desempeño
- Planificación Año 2005 -

Registro: 14452	Nombre: LASTRA MANDON, GERARDO	Distrito: 1
Cargo: Supervisor de Subsuelo	Nómina Directivo	

Objetivos de Resultado:

Aprobado

Objetivo del Empleado	Indicador	Peso	Meta
Mejorar el factor de eficiencia operacional en los equipos asignados	Factor de servicio: No. Horas activas/No. Total de horas laborado	10	75
Realizar inspecciones en HSE documentadas y con plan de acción	No. De inspecciones/año	10	86
Difundir, promover y hacer cumplir las políticas, objetivos, normas y procedimientos de HSE, al personal de la Coordinación, contratistas y visitantes	Índice de frecuencia de accidentalidad (# días incapacidad*10*6/horas de exposición)	20	12.72
Difundir, promover y hacer cumplir las políticas, objetivos, normas y procedimientos de HSE, al personal de la Coordinación, contratistas y visitantes	Índice de severidad de accidentalidad (# de accidentes*10*6/horas de exposición)	20	135
Difundir, promover y hacer cumplir las políticas, objetivos, normas y procedimientos de HSE, al personal de la Coordinación, contratistas y visitantes	Puntaje promedio en auditorias	20	8
Aumentar el número de reportes de casi-accidentes por persona.	1 incidente/persona/año	10	8
Promover la eliminación de incidentes ambientales	# incidentes ambientales/año	10	0

Comentarios Empleado:

Comentarios Jefe:

Objetivos de Competencias:

Aprobado

Competencia	Comportamiento
Orientación al Cliente	Identifica, profundiza y da solución a las expectativas realizables de los clientes frente a los productos y servicios que ofrece
	Responde en forma rápida y creativa las necesidades de los clientes
	Recibe con actitud positiva las inquietudes y/o quejas de los clientes
	Evalúa sus decisiones basado en el impacto que tendrán en sus clientes
	Mejora continuamente los procesos de su área para servir mejor a sus clientes
Orientación a Resultados	Cumple con las normas de seguridad establecidas para el manejo de la información.
	Asume riesgos calculados y toma las medidas necesarias para minimizarlos en la obtención de objetivos difíciles.
	Promueve iniciativas, mejoras e innovaciones en sus actividades y las de los demás.



	Permanentemente establece y alcanza metas retadoras y realistas alineadas con los objetivos del área.
	Culmina con éxito lo que comienza, entregando trabajos con información de alta calidad.
	Actúa con compromiso y responsabilidad frente al manejo de la información.
Dirección y Desarrollo de Personas	Utiliza prácticas de acompañamiento individual (coaching) con sus colaboradores para promover su desarrollo personal y profesional en un ambiente de confianza.
	Genera confianza a los miembros de su equipo y los estimula a cooperar y participar en el cumplimiento de una tarea u objetivo.
	Comunica oportunamente los planes a corto, mediano y largo plazo.
	Establece y transmite estándares, reglas, responsabilidades y objetivos claros para mejorar la efectividad del equipo.
	Brinda realimentación constructiva, específica y oportuna a sus colaboradores para reforzar y corregir desempeño.
	Visualiza las competencias de las personas, asignando objetivos retadores para desarrollar su potencial, de acuerdo con las necesidades del negocio.
Comunicación Efectiva - Trabajo en Equipo	Se asegura que su interlocutor haya entendido el mensaje enviado.
	Desarrolla alianzas con otras áreas de la organización para optimizar recursos y obtener resultados.
	Coopera activamente como miembro del equipo.
	Antepones las metas del equipo a las metas individuales.
	Escucha y negocia para lograr acuerdos.
	Se comunica de manera directa y abierta con personas de los niveles de la organización con quienes se interrelaciona.

Compromisos de mejoramiento de Comportamientos:

Comunicación periódica con jefes sobre prioridades, apoyos requeridos y avances, tomando la iniciativa para acordar reuniones con jefes y compartir logros. VERIFICACION: Registro de las comunicaciones y seguimiento de la acción.

Atender con oportunidad a los clientes internos y externos, compañeros y colaboradores cuando estos lo requieran. VERIFICACION: Monitoreo del nivel de satisfacción del cliente.

Interactuar con los funcionarios de las otras dependencias para establecer vínculos y alianzas estratégicas. VERIFICACION: Verificación de los acuerdos con otras dependencias verificando el cumplimiento de resultados.

Comentarios Jefe:

GERARDO LASTRA MANDON

JAIRO DELGADO JAIMES





Acuerdo de Desempeño
- Planeación Año 2005 -

Registro: 19975	Nombre: MEDINA CRUZ, MILTON ALBERT	Distrito: 1
Cargo: Profesional Especialista de Producción	Nómina Directivo	

Objetivos de Resultado:

Aprobado

Objetivo del Empleado	Indicador	Peso	Meta
Cumplir con el Plan Volumétrico de Crudo	Producción de Crudo BOPD	15	8770
Cumplir con el volumen de Inyección de Agua	Barriles de Agua Inyectada BWPD	15	27000
Mantener la Calidad del Agua	Unidades formadoras de Colonias UFC (Meta: 10 ⁴)	10	10000
Realizar perfiles de Inyección como mínimo a un 30 % de los pozos activos.	%	10	30
Mantener una adecuada dosificación de químico para un debido tratamiento del agua de inyección.	Kg / barril	10	100000
Realizar el marraneo de 25 Km de líneas captación alta baja	# de Km con marraneo	10	25
HSE: Aumentar el numero de reportes de cuasiaccidentes por persona en su área.	1 reporte incidente / persona / año	10	2
HSE: Cumplir con el Índice de Frecuencia de la Accidentalidad	Índice de Accidentalidad	10	3
HSE: Organizar y ejecutar dos jornadas de orden y aseo en la planta de inyección.	Puntaje promedio en Auditorias de Orden y Aseo	10	8

Comentarios Empleado:

Comentarios Jefe:

Objetivos de Competencias:

Aprobado

Competencia	Comportamiento
Orientación al Cliente	Recibe con actitud positiva las inquietudes y/o quejas de los clientes
	Evalúa sus decisiones basados en el impacto que tendrán en sus clientes
	Mejora continuamente los procesos de su área para servir mejor a sus clientes
	Identifica, profundiza y da solución a las expectativas realizables de los clientes frente a los productos y servicios que ofrece
Orientación a Resultados	Responde en forma rápida y creativa las necesidades de los clientes
	Asume riesgos calculados y toma las medidas necesarias para minimizarlos en la obtención de objetivos difíciles.
	Culmina con éxito lo que comienza, entregando trabajos con información de alta calidad.
	Promueve iniciativas, mejoras e innovaciones en sus actividades y las de los demás.
	Cumple con las normas de seguridad establecidas para el manejo de la información.



	Actúa con compromiso y responsabilidad frente al manejo de la información.
	Permanentemente establece y alcanza metas retadoras y realistas alineadas con los objetivos del área.
Comunicación Efectiva - Trabajo en Equipo	Se asegura que su interlocutor haya entendido el mensaje enviado.
	Desarrolla alianzas con otras áreas de la organización para optimizar recursos y obtener resultados.
	Coopera activamente como miembro del equipo.
	Antepones las metas del equipo a las metas individuales.
	Escucha y negocia para lograr acuerdos.
	Se comunica de manera directa y abierta con personas de los niveles de la organización con quienes se interrelaciona.

Compromisos de mejoramiento de Comportamientos:

Evaluar sus decisiones basado en el impacto que tendrán en sus clientes. Permanentemente establece y alcanza metas retadoras y realistas alineadas con los objetivos del área. Actividad: Centrar esfuerzos en los objetivos de resultado se concentra en apoyar al equipo para sacar adelante las metas fijadas. Verificación: Registro de cumplimiento de los compromisos adquiridos.
Desarrolla alianzas con otras áreas de la organización para optimizar recursos y obtener resultados. Actividad: Promover las mejores prácticas. Verificación: Procesos Standarizados.

Comentarios Jefe:

MILTON ALBERT MEDINA CRUZ

JAIRO DELGADO JAIMES





Acuerdo de Desempeño Planeación Año 2005

Registro: 19937	Nombre: MORENO RAMON, HUGO ORLANDO	Distrito: 1
Cargo: Profesional Especialista de Producción	Nómina Directivo	

Objetivos de Resultado:

Aprobado

Objetivo del Empleado	Indicador	Peso	Meta
RESULTADO: Garantizar la ejecución de 550 trabajos de reacondicionamiento, abandonos y varilleo	Numero de trabajos de ejecutados	20	550
RESULTADO: Mantener la Diferida por debajo de 700 BOPD	Promedio BOPD / mes CBE	15	700
HSE: Difundir, promover y hacer cumplir las políticas, objetivos, normas y procedimientos de HSE, al personal de su Coordinación, Contratistas y visitantes.	Indice de Frecuencia de la Accidentalidad. (No. Días accidentes*10*6 / horas de exposición)	5	12.72
HSE: Difundir, promover y hacer cumplir las políticas, objetivos, normas y procedimientos de HSE, al personal de su Coordinación, Contratistas y visitantes.	Indice de Severidad de la Accidentalidad (No. De accidentes*10*6 / horas de exposición)	5	135
HSE: Mejorar las condiciones de trabajo seguro en las diferentes áreas de la coordinación (estaciones, bodega facilidades y planta de inyección); (ficha 20).	Puntaje en Auditorias de Orden y aseo / area	5	8
PERSONAL: Garantizar el cumplimiento del 100% del Gestion de Desempeño de Personal.	Numero de Personas con Plan de Gestion de Desempeño	5	16
PERSONAL: Garantizar el cumplimiento del 100% del Plan de Desarrollo individual de personal	Personal Capacitado / Población Objetivo	5	100
HSE: Cumplir con la ruta del éxito: Ficha 20: Mejorar las condiciones de orden y aseo de las áreas operativas de la SAR a Diciembre de 2005	% de avance del programa	5	100
GESTION: Garantizar el factor de servicio de los equipos a su cargo	Factor de Servicio (%)	5	75
HSE: Cumplimiento del programa de visitas de seguridad	No. Visitas / año	5	36
HSE: Aumentar el numero de reportes de cuasiaccidentes por persona a cargo.	No. Incidentes reportados / año	5	124
HSE: Promover la eliminación de incidentes ambientales.	No. De Incidentes ambientales	5	3
GESTION: Optimizar procesos de contratación	% de cumplimiento del PACC original	5	70
GESTION: Optimizar procesos de compra	% de cumplimiento del PxQ original	5	100
HSE: Cumplir con la ruta del éxito: Ficha 32: Prevención de la contaminación de suelos y cuerpos de agua de las áreas operativas de la SAR a Diciembre de 2005	% de avance del programa	5	100



Comentarios Empleado:

Comentarios Jefe:

Objetivos de Competencias:

Aprobado

Competencia	Comportamiento
Orientación al Cliente	Recibe con actitud positiva las inquietudes y/o quejas de los clientes
	Evalúa sus decisiones basado en el impacto que tendrán en sus clientes
	Mejora continuamente los procesos de su área para servir mejor a sus clientes
	Identifica, profundiza y da solución a las expectativas realizables de los clientes frente a los productos y servicios que ofrece
	Responde en forma rápida y creativa las necesidades de los clientes
Orientación a Resultados	Asume riesgos calculados y toma las medidas necesarias para minimizarlos en la obtención de objetivos difíciles.
	Culmina con éxito lo que comienza, entregando trabajos con información de alta calidad.
	Promueve iniciativas, mejoras e innovaciones en sus actividades y las de los demás.
	Cumple con las normas de seguridad establecidas para el manejo de la información.
	Actúa con compromiso y responsabilidad frente al manejo de la información.
	Permanentemente establece y alcanza metas retadoras y realistas alineadas con los objetivos del área.
Comunicación Efectiva - Trabajo en Equipo	Se asegura que su interlocutor haya entendido el mensaje enviado.
	Desarrolla alianzas con otras áreas de la organización para optimizar recursos y obtener resultados.
	Coopera activamente como miembro del equipo.
	Antepone las metas del equipo a las metas individuales.
	Escucha y negocia para lograr acuerdos.
	Se comunica de manera directa y abierta con personas de los niveles de la organización con quienes se interrelaciona.



Compromisos de mejoramiento de Comportamientos:

Comportamientos
Identifica, profundiza y da solución a las expectativas realizables de los clientes frente a los productos y servicios que ofrece.
Actividades: fijar acuerdos de cooperación con áreas afines.
Verificación: encuestas con clientes sobre el cumplimiento de los acuerdos de servicio.

Comportamientos
Promueve iniciativas, mejoras e innovaciones en sus actividades y las de los demás.
Actividad: utilizar herramientas de programación y control de actividades para asegurar el cumplimiento de objetivos.
Verificación: medición mensual de ejecución de los programas.

Comportamientos
Se comunica de manera directa y abierta con personas de los niveles de la organización con quienes se interrelaciona.
Actividad: comunicación periódica con jefes sobre prioridades, apoyos requeridos y avances, tomando la iniciativa para acordar reuniones y compartir logros.
Verificación: registro de comunicaciones y seguimiento de acciones.

Comentarios Jefe:

HUGO ORLANDO MORENO RAMON

JAIRO DELGADO JAIMES





**Acuerdo de Desempeño
- Planeación Año 2005**

Registro: 19824	Nombre: AMAYA BECERRA, CAYETANO ALONSO	Distrito: 1
Cargo: Profesional Especialista de Mantenimiento	Nómina Directivo	

Objetivos de Resultado:

Aprobado

Objetivo del Empleado	Indicador	Peso	Meta
Coordinar las actividades del proyecto Alianza Casabe de la SAR para obtener un valor ganado entre 0.95 y 1.05	Indice de Valor Ganado	45	1
Presentación de la solicitud presupuestal de la próxima vigencia	Porcentaje de Avance (Ejecutado / Programado)	20	100
Cumplimiento del programa Integral de Tubería.	Porcentaje de Avance (Ejecutado / Programado)	15	100
Capitalización y cierre de la vigencia del proyecto	Porcentaje de Avance (Ejecutado / Programado)	10	100
Difundir promover y hacer cumplir las políticas, objetivos, normas y procedimientos al personal contratista.	Indice de Severidad de la Accidentalidad.	5	135
Difundir promover y hacer cumplir las políticas, objetivos, normas y procedimientos al personal contratista.	Indice de Frecuencia de la Accidentalidad.	5	6.3

Comentarios Empleado:

Comentarios Jefe:

Objetivos de Competencias:

Aprobado

Competencia	Comportamiento
Orientación al Cliente	Recibe con actitud positiva las inquietudes y/o quejas de los clientes
	Evalúa sus decisiones basado en el impacto que tendrán en sus clientes
	Mejora continuamente los procesos de su área para servir mejor a sus clientes
	Identifica, profundiza y da solución a las expectativas realizables de los clientes frente a los productos y servicios que ofrece
Orientación a Resultados	Responde en forma rápida y creativa las necesidades de los clientes
	Asume riesgos calculados y toma las medidas necesarias para minimizarlos en la obtención de objetivos difíciles.
	Culmina con éxito lo que comienza, entregando trabajos con información de alta calidad.
	Promueve iniciativas, mejoras e innovaciones en sus actividades y las de los demás.
	Cumple con las normas de seguridad establecidas para el manejo de la información.
	Actúa con compromiso y responsabilidad frente al manejo de la información.
Comunicación Efectiva - Trabajo en Equipo	Permanentemente establece y alcanza metas retadoras y realistas alineadas con los objetivos del área.
	Se asegura que su interlocutor haya entendido el mensaje enviado.



	Desarrolla alianzas con otras áreas de la organización para optimizar recursos y obtener resultados.
	Coopera activamente como miembro del equipo.
	Anteponer las metas del equipo a las metas individuales.
	Escucha y negocia para lograr acuerdos.
	Se comunica de manera directa y abierta con personas de los niveles de la organización con quienes se interrelaciona.

Compromisos de mejoramiento de Comportamientos:

OC: Evalúa sus decisiones basados en el impacto que tendrán en sus clientes
 Actividad: Generar diferentes alternativas a las actividades planeadas y recibir los diferentes aportes de los clientes.
 Verificación: Monitoreo del nivel de satisfacción del cliente.
 OR: Promueve iniciativas, mejoras e innovaciones en sus actividades y las de los demás.
 Actividad: Centrar esfuerzos en los objetivos de resultado.
 Concentración en el apoyo al equipo para sacar adelante las metas fijadas. Delegar las funciones operativas que distraen el plan estratégico.
 Verificación: Registro del cumplimiento de los compromisos adquiridos en las reuniones sistemáticas.
 TE: Se comunica de manera directa y abierta con personas de los niveles de la organización con quienes se interrelaciona.
 Actividad: Mantener información actualizada sobre las actividades y productos de la dependencia para interactuar con el equipo de manera eficiente así como con los clientes.
 Verificación: Registro de los informes enviados y recibidos, evaluación de los clientes y registro de las reuniones.

Comentarios Jefe:

 CAVETANO ALONSO AMAYA BECERRA

 ALFONSO DE J. QUINTERO BUENO





**Acuerdo de Desempeño
- Planificación Año 2005 -**

Registro: 19525	Nombre: BOTELLO MARTINEZ, JORGE L	Distrito: 1
Cargo: Profesional de Mantenimiento Pleno Casabe	Nómina Directivo	

Objetivos de Resultado:

Aprobado

Objetivo del Empleado	Indicador	Peso	Meta
Cumplir con el programa de optimización de la producción con el cambio de Unidades de Bombeo en lo que respecta a los motores eléctricos y controles.	(Optimizaciones requeridas / Optimizaciones solicitadas) *100	2	95
Atender oportunamente los eventos de falla y los requerimientos de la operación para controlar la producción diferida de crudo por causa de mantenimiento	Producción diferida BOPD	8	60
Realizar la instalación y puesta en funcionamiento de 8 controles automáticos para pozos con bombeo mecánico.	No. De controles automáticos instalados	4	8
Realizar el Overhaul de Equipos de Workover en lo que respecta al sistema eléctrico de baja	Equipos reparados	2	3
Cumplir la ejecución de las rutinas de mantenimiento preventivo para los equipos a cargo.	(MST's Ejecutadas / MST's programadas)*100	6	95
Efectuar mantenimiento y calibración a los equipos de laboratorio para garantizar la precisión de las medidas de parámetros de calidad.	(No. De equipos calibrados / No. Equipos solicitados)*100	6	100
Implementar el sistema de seguridad con cámaras para circuito cerrado de TV.	No. De cámaras instaladas	6	6
Instalar el sistema inalámbrico de comunicaciones entre estaciones y plantas	No. De sistemas inalámbricos puestos en funcionamiento	6	1
Habilitar el sistema de control automático para la estación peñas blancas	No. De sistemas instalados y puestos en servicio	3	1
Enviar a excedentes los equipos irreparables o que no apliquen a las condiciones del campo.	(Número de equipos enviados a excedentes / Número de equipos aprobados con APR)*100	3	100
Velar por que los frentes ejecutores clasifiquen y documenten las OT's	No. De OT's clasificadas y documentadas / día	2	1
Participar en los comités de mejoramiento	No. De comités de mejoramiento donde debe participar	2	6
Participar en las reuniones de seguimiento Operativo y Mantenimiento	No. De reuniones donde debe participar	2	24
Mantener actualizados los equipos y componentes en el Ellipse.	(No. De equipos actualizados / No equipos solicitados para actualizar)*100	2	100
Garantizar el cumplimiento del plan de desarrollo individual del personal a su cargo.	(No., de personas capacitadas / población objetivo)*100	2	100



Garantizar el cumplimiento de objetivos de resultado al personal directivo a su cargo	(No. de personas con objetivos de resultado / población objetivo)*100	2	100
Conformar el equipo interactivo de trabajo del área Eléctrica que maneje y lidere el programa de orden y aseo.	Equipo conformado	1	1
Establecer y aplicar un método sistemático que permita identificar, medir, mejorar y evaluar las condiciones de orden y aseo de las áreas de trabajo.	Método establecido	1	1
Realizar jornadas de orden, aseo y limpieza programadas en las diferentes áreas operativas para promover el método establecido	No. De jornadas de orden y aseo	8	24
Implementar estrategias de información y/o comunicación que permitan la sensibilización en cuanto al orden y aseo del personal en cada una de las áreas.	No. De estrategias de información	1	2
Generar y aplicar un mecanismo de verificación y de retroalimentación que evalúe de forma periódica el cumplimiento de la metodología establecida	Mecanismo de verificación y retroalimentación para evaluación periódica de la metodología	1	1
Realizar un diagnóstico ambiental y técnico para conocer la generación de oportunidades de ahorro y uso eficiente de la energía	Diagnósticos realizado	1	1
Diseñar un programa de ahorro y uso eficiente de la Energía para el segundo periodo del 2005 y el año 2006	Programas diseñados	2	1
Diseñar y ejecutar un plan de acción para sensibilizar a los usuarios del servicio de Energía en temas relacionados con el ahorro y uso eficiente de la energía.	Planes de acción de sensibilización diseñados.	1	1
Conformar el equipo de ahorro y uso eficiente del agua de acuerdo con lo estipulado por los términos de referencia entregados por la autoridad ambiental.	Equipo conformado	1	1
Realizar un diagnóstico ambiental y técnico y de generación de oportunidades de ahorro y uso eficiente del agua el cual debe contener los términos de referencia emitidos por la autoridad ambiental.	Diagnósticos realizado	1	1
Diseñar el programa de ahorro y uso eficiente de agua para el segundo periodo del 2005 y el año 2006, presentarlo a la autoridad ambiental competente para su respectiva revisión y aprobación	Programas diseñados	1	1
Presentar un informe para solicitud y aprobación por parte de la autoridad ambiental y el cual deberá contener toda la información resultante de los diagnósticos con indicadores de desempeño y de gestión.	Informes presentados para la aprobación de la autoridad ambiental	1	1
Cumplir con el índice de frecuencia de la accidentalidad	Índice de Frecuencia (No. De accidente / 1 millón de H-H)	8	97.52
Cumplir con el índice de severidad de la accidentalidad	Índice de severidad de la accidentalidad (No. De días perdidos / horas de exposición)	8	6.96
Reportar las charlas de seguridad	No de charlas de seguridad	2	72
Reportar los incidentes del área a su cargo	No. De incidentes reportados	2	1



Elaborar ATS's para los riesgos M, H, VH de su área de trabajo	No. De ATS's	2	20
--	--------------	---	----

Comentarios Empleado:

Comentarios Jefe:

Objetivos de Competencias:

Aprobado

Competencia	Comportamiento
Orientación al Cliente	Recibe con actitud positiva las inquietudes y/o quejas de los clientes
	Evalúa sus decisiones basado en el impacto que tendrán en sus clientes
	Mejora continuamente los procesos de su área para servir mejor a sus clientes
	Identifica, profundiza y da solución a las expectativas realizables de los clientes frente a los productos y servicios que ofrece
Orientación a Resultados	Responde en forma rápida y creativa las necesidades de los clientes
	Permanentemente establece y alcanza metas retadoras y realistas alineadas con los objetivos del área.
	Actúa con compromiso y responsabilidad frente al manejo de la información.
	Cumple con las normas de seguridad establecidas para el manejo de la información.
	Promueve iniciativas, mejoras e innovaciones en sus actividades y las de los demás.
	Culmina con éxito lo que comienza, entregando trabajos con información de alta calidad.
Comunicación Efectiva - Trabajo en Equipo	Asume riesgos calculados y toma las medidas necesarias para minimizarlos en la obtención de objetivos difíciles.
	Se asegura que su interlocutor haya entendido el mensaje enviado.
	Desarrolla alianzas con otras áreas de la organización para optimizar recursos y obtener resultados.
	Coopera activamente como miembro del equipo.
	Antepone las metas del equipo a las metas individuales.
	Escucha y negocia para lograr acuerdos.
	Se comunica de manera directa y abierta con personas de los niveles de la organización con quienes se interrelaciona.

Compromisos de mejoramiento de Comportamientos:

Comentarios Jefe:

Comportamientos
 Recibe con actitud positiva las inquietudes y/o quejas de los clientes.
ACCIÓN: Recibir con actitud positiva cualquier sugerencia y mirarla como una oportunidad.
CONTROL: Monitoreo del nivel de satisfacción del cliente.

Comportamientos
 Promueve iniciativas, mejoras e innovaciones en sus actividades y las de los demás.
ACCIÓN: Presentar planes retadores.
CONTROL: Revisión de planes retadores presentados.



JORGE L. BOTELLO MARTINEZ

ALFONSO DE J. QUINTERO BUENO

Usuario: B0237130

Fecha: 4/21/2005



JORGE L. BOTELLO MARTINEZ

ALFONSO DE J. QUINTERO BUENO

Usuario: E0227120

Fecha: 4/21/2005





Acuerdo de Desempeño
- Planeación Año 2005 -

Registro: 92293	Nombre: GONZALEZ LEIVA, JOSE HORACIO	Distrito: 1
Cargo: Supervisor de Mantenimiento	Nómina Directivo	

Objetivos de Resultado:

Aprobado

Objetivo del Empleado	Indicador	Peso	Meta
Cumplir con la ejecución de las rutinas de mantenimiento preventivo para los equipos a cargo.	(MST's Ejecutadas / MST's programadas)*100	10	95
Ejecutar el mantenimiento y calibración a los equipos de laboratorio para garantizar la precisión de las medidas de parámetros de calidad.	(No. De equipos calibrados / No. Equipos solicitados)*100	6	100
Participar en el montaje del sistema de control automático para la estación peñas blancas	No. De sistemas instalados y puestos en servicio	6	1
Enviar a excedentes los equipos irreparables o que no apliquen a las condiciones del campo.	(Número de equipos enviados a excedentes / Número de equipos aprobados con APR)*100	6	100
Ejecutar, clasificar y documentar las OT's y eventos	No. De OT's clasificadas y documentadas / día	6	1
Participar en los comités de mejoramiento	No. De comités de mejoramiento donde debe participar	3	3
Participar en las reuniones de seguimiento Operativo y Mantenimiento	No. De reuniones donde debe participar	3	6
Mantener actualizados los equipos y componentes en el Ellipse.	(No. De equipos actualizados / No equipos solicitados para actualizar)*100	6	100
Participar en el equipo interactivo de trabajo del área Eléctrica que maneje y lidere el programa de orden y aseo.	Equipo conformado	4	1
Participar en las jornadas de orden, aseo y limpieza programadas en las diferentes áreas operativas para promover el método establecido	No. De jornadas de orden y aseo	10	24
Participar en el plan de acción para sensibilizar a los usuarios del servicio de Energía en temas relacionados con el ahorro y uso eficiente de la energía.	Planes de acción de sensibilización diseñados.	2	1
Participar en el equipo de ahorro y uso eficiente del agua de acuerdo con lo estipulado por los términos de referencia entregados por la autoridad ambiental.	Equipo conformado	2	1
Participar en el programa de ahorro y uso eficiente de agua para el segundo periodo del 2005 y el año 2006, presentarlo a la autoridad ambiental competente para su respectiva revisión y aprobación	Programas diseñados	2	1
Cumplir con el índice de frecuencia de la accidentalidad	Índice de Frecuencia (No. De accidente / 1 millón de H-H)	8	97.52

Usuario: E0227120

Fecha: 4/21/2005



Cumplir con el índice de severidad de la accidentalidad	Índice de severidad de la accidentalidad (No. De días perdidos / horas de exposición)	8	6.96
Participar en las charlas de seguridad	No de charlas de seguridad	6	40
Reportar los incidentes del área a su cargo	No. De incidentes reportados	6	1
Elaborar ATS's para los riesgos M, H, VH de su área de trabajo	No. De ATS's	6	10

Comentarios Empleado:

Comentarios Jefe:

Objetivos de Competencias:

Aprobado

Competencia	Comportamiento
Orientación al Cliente	Identifica, profundiza y da solución a las expectativas realizables de los clientes frente a los productos y servicios que ofrece
	Mejora continuamente los procesos de su área para servir mejor a sus clientes
	Evalúa sus decisiones basados en el impacto que tendrán en sus clientes
	Recibe con actitud positiva las inquietudes y/o quejas de los clientes
	Responde en forma rápida y creativa las necesidades de los clientes
Orientación a Resultados	Cumple con las normas de seguridad establecidas para el manejo de la información.
	Actúa con compromiso y responsabilidad frente al manejo de la información.
	Permanentemente establece y alcanza metas retadoras y realistas alineadas con los objetivos del área.
	Culmina con éxito lo que comienza, entregando trabajos con información de alta calidad.
	Asume riesgos calculados y toma las medidas necesarias para minimizarlos en la obtención de objetivos difíciles.
Dirección y Desarrollo de Personas	Promueve iniciativas, mejoras e innovaciones en sus actividades y las de los demás.
	Establece y transmite estándares, reglas, responsabilidades y objetivos claros para mejorar la efectividad del equipo.
	Utiliza prácticas de acompañamiento individual (coaching) con sus colaboradores para promover su desarrollo personal y profesional en un ambiente de confianza.
	Brinda realimentación constructiva, específica y oportuna a sus colaboradores para reforzar y corregir desempeño.
	Comunica oportunamente los planes a corto, mediano y largo plazo.
Comunicación Efectiva - Trabajo en Equipo	Genera confianza a los miembros de su equipo y los estimula a cooperar y participar en el cumplimiento de una tarea u objetivo.
	Visualiza las competencias de las personas, asignando objetivos retadores para desarrollar su potencial, de acuerdo con las necesidades del negocio.
	Se asegura que su interlocutor haya entendido el mensaje enviado.
	Se comunica de manera directa y abierta con personas de los niveles de la organización con quienes se interrelaciona.
	Escucha y negocia para lograr acuerdos.
	Antepone las metas del equipo a las metas individuales.
	Coopera activamente como miembro del equipo.
	Desarrolla alianzas con otras áreas de la organización para optimizar recursos y obtener resultados.



Compromisos de mejoramiento de Comportamientos:

Comportamientos

Recibe con actitud positiva las inquietudes y/o quejas de los clientes.

ACCIÓN: Recibir con actitud positiva cualquier sugerencia y mirarla como una oportunidad.

CONTROL: Monitoreo del nivel de satisfacción del cliente.

Comportamientos

Promueve iniciativas, mejoras e innovaciones en sus actividades y las de los demás.

ACCIÓN: Presentar planes retadores.

CONTROL: Revisión de planes retadores presentados.

Comentarios Jefe:

JOSE HORACIO GONZALEZ LEIVA

ALFONSO DE J. QUINTERO BUENO





Acuerdo de Desempeño
Planeación Año 2005

Registro: 17198 Nombre: LASCARRO VASQUEZ, YESID Distrito: 1
Cargo: Profesional de Mantenimiento JR Nómina Directivo

Objetivos de Resultado:

Aprobado

Objetivo del Empleado	Indicador	Peso	Meta
Realizar la Planeación e interventoría del contrato de manejo manual de carga de CGO de acuerdo con la programación del PACC.	Procesos elaborados, entregados a Contratación e interventoría realizada.	4	1
Participar en los comités de mejoramiento	No. De comités de mejoramiento donde debe participar	2	3
Elaborar el PACC para la reparación de locaciones, vías, defensas contra el río, muelles, alcantarillas, colectores soldadura, tuberías y compra de emulsión de CGO.	Porcentaje de cumplimiento	4	100
Elaborar el PXQ para el año 2006 de tuberías y válvulas	Porcentaje de cumplimiento	4	100
Mantener los puertos del campo CGO (cgo, isla IV, isla III, isla II, isla VI)	No. De puertos mantenidos	5	5
Mantener las alcantarillas y colectores del campo CGO	Km	3	1
Definir el mejor método a utilizar para la defensa contra el río Magdalena en el campo CGO.	Método establecido	4	1
Reparar las vías de acuerdo con las solicitudes de producción.	No. De reparaciones de vías atendidas / No. De reparaciones de vías solicitadas	5	100
Realizar la Planeación e interventoría del contrato de Vías y reparación de locaciones de CGO de acuerdo a las solicitudes de producción y programación del PACC.	Procesos elaborados, entregados a Contratación e interventoría realizada.	4	1
Planear el mantenimiento Día Día de las locaciones, vías, defensas contra el río, muelles, soldadura y tuberías de CGO.	Producción diferida BOPD	5	3
Participar en las reuniones de seguimiento Operativo y Mantenimiento	No. De reuniones donde debe participar	2	6
Realizar la Planeación e interventoría del contrato de muelles y vías de CGO de acuerdo con la programación del PACC.	Procesos elaborados, entregados a Contratación e interventoría realizada.	5	1
Realizar la Planeación e interventoría del contrato de estudio y asesoría sobre la forma óptima de afrontar la defensa contra el río de acuerdo con la programación del PACC.	Procesos elaborados, entregados a Contratación e interventoría realizada.	5	1
Realizar la Planeación e interventoría del contrato de Soldadura de la CGO para la reparación de roturas en tuberías de producción de acuerdo con la programación del PACC.	Procesos elaborados, entregados a Contratación e interventoría realizada.	5	1



Realizar la Planeación e interventoría del contrato de mecanizados de partes de acuerdo con las solicitudes de producción y necesidades del campo CGO de acuerdo con la programación del PACC.	Procesos elaborados, entregados a Contratación e interventoría realizada.	5	1
Realizar la Planeación e interventoría del contrato del remolcador para transporte fluvial en CGO de acuerdo con la programación del PACC.	Procesos elaborados, entregados a Contratación e interventoría realizada.	8	1
Reportar los incidentes del área a su cargo a los contratistas	No. De incidentes reportados (0.5*contratista)	3	0.5
Realizar la Planeación e interventoría del contrato defensas contra el río de CGO de acuerdo con la programación del PACC.	Procesos elaborados, entregados a Contratación e interventoría realizada.	5	1
Elaborar el plan de mantenimiento preventivo a mediano y largo plazo para las locaciones, vías, defensas contra el río y muelles de CGO	Plan elaborado y sustentado	5	1
Conformar el equipo de ahorro y uso eficiente del agua de acuerdo con lo estipulado por los términos de referencia entregados por la autoridad ambiental. (ficha 27A)	Equipo conformado	2	1
Reportar las charlas de seguridad a los contratistas	No de charlas de seguridad	3	8
Cumplir con el índice de severidad de la accidentalidad para los contratistas	Índice de severidad de la accidentalidad (No. De días perdidos / horas de exposición)	3	135
Cumplir con el índice de frecuencia de la accidentalidad para los contratistas	Índice de Frecuencia (No. De accidente / 1 millón de H-H)	3	12.32
Presentar un informe para solicitud y aprobación por parte de la autoridad ambiental y el cual deberá contener toda la información resultante de los diagnósticos con indicadores de desempeño y de gestión. (ficha 27A)	Informes presentados para la aprobación de la autoridad ambiental	2	1
Diseñar el programa de ahorro y uso eficiente de agua para el segundo periodo del 2005 y el año 2006, presentarlo a la autoridad ambiental competente para su respectiva revisión y aprobación. (ficha 27A)	Programas diseñados	2	1
Realizar un diagnóstico ambiental y técnico y de generación de oportunidades de ahorro y uso eficiente del agua el cual debe contener los términos de referencia emitidos por la autoridad ambiental. (ficha 27A)	Diagnósticos realizado	2	1

Comentarios Empleado:

Comentarios Jefe:

Objetivos de Competencias:

Aprobado

Competencia	Comportamiento
Orientación al Cliente	Recibe con actitud positiva las inquietudes y/o quejas de los clientes
	Evalúa sus decisiones basado en el impacto que tendrán en sus clientes
	Mejora continuamente los procesos de su área para servir mejor a sus clientes



	Identifica, profundiza y da solución a las expectativas realizables de los clientes frente a los productos y servicios que ofrece
	Responde en forma rápida y creativa las necesidades de los clientes
Orientación a Resultados	Asume riesgos calculados y toma las medidas necesarias para minimizarlos en la obtención de objetivos difíciles.
	Culmina con éxito lo que comienza, entregando trabajos con información de alta calidad.
	Promueve iniciativas, mejoras e innovaciones en sus actividades y las de los demás.
	Cumple con las normas de seguridad establecidas para el manejo de la información.
	Actúa con compromiso y responsabilidad frente al manejo de la información.
	Permanentemente establece y alcanza metas retadoras y realistas alineadas con los objetivos del área.
Comunicación Efectiva - Trabajo en Equipo	Se asegura que su interlocutor haya entendido el mensaje enviado.
	Desarrolla alianzas con otras áreas de la organización para optimizar recursos y obtener resultados.
	Coopera activamente como miembro del equipo.
	Antepones las metas del equipo a las metas individuales.
	Escucha y negocia para lograr acuerdos.
	Se comunica de manera directa y abierta con personas de los niveles de la organización con quienes se interrelaciona.

Compromisos de mejoramiento de Comportamientos:

OC: Recibir con actitud positiva las inquietudes y/o quejas de los clientes.
Acción: Actuar con actitud positiva para resolver las necesidades del cliente.
Control: Registrar las necesidades del cliente solucionadas Vs las necesidades no solucionadas.
OR: Promover iniciativas, mejoras e innovaciones en sus actividades y las de los demás.
Acción: Promover espacios para revisión de trabajos y/o procesos con el personal para detectar dificultades en la ejecución de trabajos.
Control: Realizar reuniones con el personal para intercambiar información sobre las dificultades detectadas en la ejecución de trabajos, y plantear nuevas estrategias de trabajo.
CE: Se comunica de manera directa y abierta con personas de los niveles de la organización con quienes se interrelaciona.
Acción: Comunicarse periódicamente con el jefe inmediato sobre las prioridades y apoyos requeridos, tomando la iniciativa para acordar reuniones y compartir logros.
Control: Registrar las reuniones y/o comunicaciones.

Comentarios Jefe:

YESID LASCARRO VASQUEZ

MILLER QUINTERO GUERRERO





Acuerdo de Desempeño
- Planificación Año 2005 -

Registro: 19519	Nombre: RANGEL AVENDANO, LEONEL AUGUST	Distrito: 1
Cargo: Profesional de Mantenimiento Pleno	Nómina Directivo	

Objetivos de Resultado:

Aprobado

Objetivo del Empleado	Indicador	Peso	Meta
RESULTADO: Mantener la producción diferida de crudo por debajo de 50	Producción Diferida BOPD	15	50
RESULTADO: Mantener la operación de 2 compresores Ajax, para disminuir el volumen de gas a tea	KPCD	10	320
HSE: Difundir, promover y hacer cumplir las políticas, objetivos, normas y procedimientos de HSE al personal de su Coordinación, contratistas y visitantes	Índice de severidad de la accidentalidad (No. Días incapacitantes/ 1.000.000 de horas de exposición)	5	135
HSE: Difundir, promover y hacer cumplir las políticas, objetivos, normas y procedimientos de HSE al personal de su Coordinación, contratistas y visitantes	Índice de frecuencia de la accidentalidad (No. Días accidentesx10*6/horas de exposición)	5	12.32
PERSONAL: Garantizar el cumplimiento del 100% del Plan de Gestión de Desempeño de Personal.	Numero de Personas con Gestion de Desempeño / Población Objetivo.	5	100
PERSONAL: Garantizar el cumplimiento del 100% del Plan de Gestión de Desempeño de Personal.	Numero de Personas con Gestion de Desempeño / Población Objetivo.	5	100
GESTION: Optimizar procesos de contratación	% de cumplimiento del PACC original	7	70
GESTION: Racionalizar inventarios (obsoletos y de muy baja rotación)	Millones de pesos	9	13
GESTION: Optimizar procesos de compras	% de cumplimiento del PxQ	7	100
HSE: Mejorar las condiciones de trabajo seguro en los talleres de mecánica y eléctrico, bodegas de materiales. (Ficha 20)	Puntaje en Auditorias de orden y aseo por área	5	8
HSE, RUTA DEL ÉXITO: Desarrollar plan para optimizar el uso de la energía. (Ficha 28A)	Porcentaje de cumplimiento	6	100
HSE, RUTA DEL ÉXITO: Desarrollar el plan para optimizar el uso del agua (Ficha 27A)	Porcentaje de cumplimiento	6	100
HSE: Cumplimiento programa visitas de seguridad	No visitas de seguridad/año	7	36
HSE: Promover la eliminación de incidentes ambientales	No. De incidentes ambientales	3	0
HSE: Aumentar el número de reportes de cuasiaccidentes por persona a su cargo	Número incidentes/persona/por año	5	1



Comentarios Empleado:

Comentarios Jefe:

Objetivos de Competencias:

Aprobado

Competencia	Comportamiento
Orientación al Cliente	Recibe con actitud positiva las inquietudes y/o quejas de los clientes
	Evalúa sus decisiones basado en el impacto que tendrán en sus clientes
	Mejora continuamente los procesos de su área para servir mejor a sus clientes
	Identifica, profundiza y da solución a las expectativas realizables de los clientes frente a los productos y servicios que ofrece
Orientación a Resultados	Responde en forma rápida y creativa las necesidades de los clientes
	Asume riesgos calculados y toma las medidas necesarias para minimizarlos en la obtención de objetivos difíciles.
	Culmina con éxito lo que comienza, entregando trabajos con información de alta calidad.
	Promueve iniciativas, mejoras e innovaciones en sus actividades y las de los demás.
	Cumple con las normas de seguridad establecidas para el manejo de la información.
	Actúa con compromiso y responsabilidad frente al manejo de la información.
Comunicación Efectiva - Trabajo en Equipo	Permanentemente establece y alcanza metas retadoras y realistas alineadas con los objetivos del área.
	Se asegura que su interlocutor haya entendido el mensaje enviado.
	Desarrolla alianzas con otras áreas de la organización para optimizar recursos y obtener resultados.
	Coopera activamente como miembro del equipo.
	Antepone las metas del equipo a las metas individuales.
	Escucha y negocia para lograr acuerdos.
	Se comunica de manera directa y abierta con personas de los niveles de la organización con quienes se interrelaciona.



Compromisos de mejoramiento de Comportamientos:

Asume riesgos calculados y toma las medidas necesarias para minimizarlos en la obtención de objetivos difíciles.

Acción:

Utilizar herramientas de programación y control de actividades para asegurar cumplimiento de objetivos

Verificación:

Medición mensual de ejecución de objetivos

Mejora continuamente los procesos de su área para servir mejor a sus clientes

Acción:

Promover espacios para revisión de proceso utilizando herramientas de planeación, control y seguimiento de actividades para asegurar el cumplimiento de objetivos

Verificación:

Revisión quincenal de actividades en proceso y realimentación con los miembros del equipo para acordar cumplimiento de compromisos

Establece y transmite estándares, reglas, responsabilidades, y objetivos claros para mejorar la efectividad del equipo.

Acción:

Realizar coaching y ejercicios técnicos de escucha

Verificación:

Registro de reuniones de seguimiento, de establecimiento de prioridades, avances y apoyo, a través de actas y cuadros de seguimiento

Anteponer las metas del equipo a las metas individuales

Acción:

Aplicar técnica de negociación de manejo de situaciones difíciles con miembros del equipo y clientes

Verificación:

Registro de las situaciones atendidas manejando esta técnica

Comentarios Jefe:

LEONEL AUGUST RANGEL AVENDANO

MILLER QUINTERO GUERRERO





Acuerdo de Desempeño
- Planeación Año 2005 -

Registro: 17092	Nombre: ROBLES LOPEZ, ROBERTO CARLOS	Distrito: 1
Cargo: Supervisor de Mantenimiento	Nómina Directivo	

Objetivos de Resultado:

Aprobado

Objetivo del Empleado	Indicador	Peso	Meta
Cumplir con el programa de optimización de la producción con el cambio de Unidades de Bombeo en lo que respecta a los motores eléctricos y controles.	(Optimizaciones requeridas / Optimizaciones solicitadas) *100	5	95
Atender oportunamente los eventos de falla y los requerimientos de la operación para controlar la producción diferida de crudo por causa de mantenimiento	Producción diferida BOPD	15	41
Realizar la instalación y puesta en funcionamiento de 8 variadores de velocidad.	No. De variadores de velocidad instalados	4	8
Realizar el Overhaul de Equipos de Workover en lo que respecta al sistema eléctrico de baja	Equipos reparados	5	2
Cumplir la ejecución de las rutinas de mantenimiento preventivo para los equipos a cargo.	(MST's Ejecutadas / MST's programadas)*100	4	95
Enterrar 20 acometidas eléctrica de las unidades de bombeo para evitar el robo de cable	(No. De acometidas enterradas / No. De acometidas programadas)	5	100
Instalar el sistema inalámbrico para red de datos entre Cantagallo y la Isla VI.	No. De sistemas inalámbricos puestos en funcionamiento	5	2
Enviar a excedentes los motores eléctricos irreparables.	(Número de equipos enviados a excedentes / Número de equipos aprobados con APR)*100	3	100
Velar por que los frentes ejecutores clasifiquen y documenten las OT's	No. De OT's clasificadas y documentadas / día	3	2
Mantener actualizados los equipos y componentes en el Ellipse.	(No. De equipos actualizados / No equipos solicitados para actualizar)*100	3	100
Garantizar el cumplimiento del plan de desarrollo individual del personal a su cargo.	No. de personas capacitadas / población objetivo	3	1
Garantizar el cumplimiento de objetivos de resultado al personal directivo a su cargo (1 persona)	No., de personas con objetivos de resultado / población objetivo	3	1
Conformar el equipo interactivo de trabajo del área Eléctrica que maneje y lidere el programa de orden y aseo. (ficha 20)	Equipo conformado	1	1
Establecer y aplicar un método sistemático que permita identificar, medir, mejorar y evaluar las condiciones de orden y aseo de las áreas de trabajo. (ficha 20)	Método establecido	1	1

Usuario: E0227120

Fecha: 4/21/2005



Realizar jornadas de orden, aseo y limpieza programadas en las diferentes áreas operativas para promover el método establecido (ficha 20)	No. De jornadas de orden y aseo /año	1	24
Implementar estrategias de información y/o comunicación que permitan la sensibilización en cuanto al orden y aseo del personal en cada una de las áreas. (ficha 20)	No. De estrategias de información	1	2
Generar y aplicar un mecanismo de verificación y de retroalimentación que evalúe de forma periódica el cumplimiento de la metodología establecida (ficha 20)	Mecanismo de verificación y retroalimentación para evaluación periódica de la metodología	1	1
Realizar un diagnóstico ambiental y técnico para conocer la generación de oportunidades de ahorro y uso eficiente de la energía. (ficha 28 A)	Diagnósticos realizado	4	1
Diseñar un programa de ahorro y uso eficiente de la Energía para el segundo periodo del 2005 y el año 2006. (ficha 28 A)	Programas diseñados	4	1
Diseñar y ejecutar un plan de acción para sensibilizar a los usuarios del servicio de Energía en temas relacionados con el ahorro y uso eficiente de la energía. (ficha 28 A)	Planes de acción de sensibilización diseñados.	4	1
Conformar el equipo de ahorro y uso eficiente del agua de acuerdo con lo estipulado por los términos de referencia entregados por la autoridad ambiental. (ficha 27 A)	Equipo conformado	2	1
Realizar un diagnóstico ambiental y técnico y de generación de oportunidades de ahorro y uso eficiente del agua el cual debe contener los términos de referencia emitidos por la autoridad ambiental. (ficha 27 A)	Diagnósticos realizado	2	1
Diseñar el programa de ahorro y uso eficiente de agua para el segundo periodo del 2005 y el año 2006, presentarlo a la autoridad ambiental competente para su respectiva revisión y aprobación (ficha 27 A)	Programas diseñados	2	1
Presentar un informe para solicitud y aprobación por parte de la autoridad ambiental y el cual deberá contener toda la información resultante de los diagnósticos con indicadores de desempeño y de gestión. (ficha 27 A)	Informes presentados para la aprobación de la autoridad ambiental	2	1
Cumplir con el índice de frecuencia de la accidentalidad	Índice de Frecuencia (No. De accidente / 1 millón de H-H)	4	12.32
Cumplir con el índice de severidad de la accidentalidad	Índice de severidad de la accidentalidad (No. De días perdidos / horas de exposición)	4	135
Reportar las charlas de seguridad	No de charlas de seguridad	3	72
Reportar los incidentes del área a su cargo	No. De incidentes reportados l / funcionario	3	1
Elaborar ATS's para los riesgos M, H, VH de su área de trabajo	No. De ATS's	3	15



Realizar jornadas de orden, aseo y limpieza programadas en las diferentes áreas operativas para promover el método establecido (ficha 20)	No. De jornadas de orden y aseo /año	1	24
Implementar estrategias de información y/o comunicación que permitan la sensibilización en cuanto al orden y aseo del personal en cada una de las áreas. (ficha 20)	No. De estrategias de información	1	2
Generar y aplicar un mecanismo de verificación y de retroalimentación que evalúe de forma periódica el cumplimiento de la metodología establecida (ficha 20)	Mecanismo de verificación y retroalimentación para evaluación periódica de la metodología	1	1
Realizar un diagnóstico ambiental y técnico para conocer la generación de oportunidades de ahorro y uso eficiente de la energía. (ficha 28 A)	Diagnósticos realizados	4	1
Diseñar un programa de ahorro y uso eficiente de la Energía para el segundo periodo del 2005 y el año 2006. (ficha 28 A)	Programas diseñados	4	1
Diseñar y ejecutar un plan de acción para sensibilizar a los usuarios del servicio de Energía en temas relacionados con el ahorro y uso eficiente de la energía. (ficha 28 A)	Planes de acción de sensibilización diseñados.	4	1
Conformar el equipo de ahorro y uso eficiente del agua de acuerdo con lo estipulado por los términos de referencia entregados por la autoridad ambiental. (ficha 27 A)	Equipo conformado	2	1
Realizar un diagnóstico ambiental y técnico y de generación de oportunidades de ahorro y uso eficiente del agua el cual debe contener los términos de referencia emitidos por la autoridad ambiental. (ficha 27 A)	Diagnósticos realizados	2	1
Diseñar el programa de ahorro y uso eficiente de agua para el segundo periodo del 2005 y el año 2006, presentarlo a la autoridad ambiental competente para su respectiva revisión y aprobación (ficha 27 A)	Programas diseñados	2	1
Presentar un informe para solicitud y aprobación por parte de la autoridad ambiental y el cual deberá contener toda la información resultante de los diagnósticos con indicadores de desempeño y de gestión. (ficha 27 A)	Informes presentados para la aprobación de la autoridad ambiental	2	1
Cumplir con el índice de frecuencia de la accidentalidad	Índice de Frecuencia (No. De accidente / 1 millón de H-H)	4	12.32
Cumplir con el índice de severidad de la accidentalidad	Índice de severidad de la accidentalidad (No. De días perdidos / horas de exposición)	4	135
Reportar las charlas de seguridad	No de charlas de seguridad	3	72
Reportar los incidentes del área a su cargo	No. De incidentes reportados I / funcionario	3	1
Elaborar ATS's para los riesgos M, H, VH de su área de trabajo	No. De ATS's	3	15



Comentarios Empleado:

Comentarios Jefe:

Objetivos de Competencias:

Aprobado

Competencia	Comportamiento
Orientación al Cliente	Identifica, profundiza y da solución a las expectativas realizables de los clientes frente a los productos y servicios que ofrece
	Responde en forma rápida y creativa las necesidades de los clientes
	Recibe con actitud positiva las inquietudes y/o quejas de los clientes
	Evalúa sus decisiones basados en el impacto que tendrán en sus clientes
	Mejora continuamente los procesos de su área para servir mejor a sus clientes
Orientación a Resultados	Culmina con éxito lo que comienza, entregando trabajos con información de alta calidad.
	Permanentemente establece y alcanza metas retadoras y realistas alineadas con los objetivos del área.
	Promueve iniciativas, mejoras e innovaciones en sus actividades y las de los demás.
	Asume riesgos calculados y toma las medidas necesarias para minimizarlos en la obtención de objetivos difíciles.
	Actúa con compromiso y responsabilidad frente al manejo de la información.
Direccion y Desarrollo de Personas	Cumple con las normas de seguridad establecidas para el manejo de la información.
	Genera confianza a los miembros de su equipo y los estimula a cooperar y participar en el cumplimiento de una tarea u objetivo.
	Utiliza prácticas de acompañamiento individual (coaching) con sus colaboradores para promover su desarrollo personal y profesional en un ambiente de confianza.
	Visualiza las competencias de las personas, asignando objetivos retadores para desarrollar su potencial, de acuerdo con las necesidades del negocio.
	Brinda realimentación constructiva, específica y oportuna a sus colaboradores para reforzar y corregir desempeño.
Comunicación Efectiva - Trabajo en Equipo	Establece y transmite estándares, reglas, responsabilidades y objetivos claros para mejorar la efectividad del equipo.
	Comunica oportunamente los planes a corto, mediano y largo plazo.
	Se asegura que su interlocutor haya entendido el mensaje enviado.
	Desarrolla alianzas con otras áreas de la organización para optimizar recursos y obtener resultados.
	Coopera activamente como miembro del equipo.
	Antepone las metas del equipo a las metas individuales.
	Escucha y negocia para lograr acuerdos.
	Se comunica de manera directa y abierta con personas de los niveles de la organización con quienes se interrelaciona.



Compromisos de mejoramiento de Comportamientos:

OC: Responder en forma rápida y creativa las necesidades de los clientes
Acción: Identificar y ejecutar las prioridades de las solicitudes de servicio que impactan sobre las plantas de proceso.
Control: Solicitudes de servicio ejecutadas.
OR: Culminar con éxito lo que comienza, entregando trabajos con información de calidad
Acción: Aplicar herramientas de programación y control de actividades para asegurar el cumplimiento de objetivos.
Control: Medición semanal de cumplimiento de objetivos.
CE: Desarrollar alianzas con otras áreas de la organización para obtener resultados y optimizar recursos.
Acción: Interactuar con funcionarios de otras dependencias para establecer vínculos y alianzas estratégicas.
Control: Interactuar como mínimo con un miembro del área mecánica y producción.

Comentarios Jefe:

ROBERTO CARLOS ROBLES LOPEZ

MILLER QUINTERO GUERRERO





**Acuerdo de Desempeño
- Planeación Año 2005 -**

Registro: 17194	Nombre: TORRES FUENTES, JHOAN ALFONSO	Distrito: 1
Cargo: Técnico de Mantenimiento	Nómina Directivo	

Objetivos de Resultado:

Aprobado

Objetivo del Empleado	Indicador	Peso	Meta
Elaborar los procedimientos técnicos y APL's para todas las actividades de los equipos críticos de Mantenimiento eléctrico CGO.	No de procedimientos y APL's de mantenimiento creados	7	4
Controlar la lubricación, disponibilidad, confiabilidad de los equipos de WO, compresores Ajax y demás equipos críticos a cargo.	Porcentaje de cumplimiento	7	100
Elaborar el PXQ de repuestos y accesorios para equipos eléctricos.	Porcentaje de cumplimiento	5	100
Efectuar seguimiento a las compras de repuestos y componentes para equipos eléctricos efectuados en el P*Q 2005.	No. De seguimientos / No. De compras realizadas.	7	100
Planear y programar los eventos de falla y los requerimientos de la operación para controlar la producción diferida de crudo por causa de mantenimiento eléctrico.	Producción diferida BOPD	15	41
Realizar la clasificación y documentación de las OT's	No. De OT's clasificadas y documentadas / día	7	1
Realizar la documentación de los Eventos	No. De eventos documentados / Día	7	2
Jerarquizar, digitar y actualizar los equipos críticos del área eléctrica.	No. De equipos jerarquizados, digitados y actualizados	7	50
Implementar el flujo de la OT en CGO para el área eléctrica y mecánica en CGO.	No. De OT's planeadas / No de eventos generados	7	0.5
Crear los programas de mantenimiento preventivo que necesita la Ejecución para lograr la disponibilidad propuesta por la Coordinación.	No de programas de mantenimiento creados	7	2
Planear y programar las rutinas de mantenimiento preventivo y correctivo para los motores eléctricos y equipos críticos del área eléctrica.	(Rutinas de mantenimiento preventivo y OT's correctivo planeadas) / (No. De OT's planeadas + OT's no planeadas)	7	90
Designar los máximos y mínimos del área eléctrica que deben existir en bodega para los equipos existentes.	Porcentaje de cumplimiento	5	100
HSE: Cumplir con el índice de severidad de la accidentalidad para los contratistas	Índice de severidad de la accidentalidad (No. De días perdidos / horas de exposición)	3	135
HSE: Elaborar AT's para los riesgos MH, VH de su área de trabajo.	Numero de AT's /año.	3	5
HSE: Reportar incidentes del área a su cargo.	Numero de Incidentes reportados (1 / persona a cargo)	3	1

Usuario: E0227120

Fecha: 4/21/2005



HSE: Cumplir con el índice de frecuencia de la accidentalidad para los contratistas	Índice de Frecuencia (No. De accidente / 1 millón de H-H)	3	12.32
---	---	---	-------

Comentarios Empleado:

Comentarios Jefe:

Objetivos de Competencias:

Aprobado

Competencia	Comportamiento
Orientación al Cliente	Identifica, profundiza y da solución a las expectativas realizables de los clientes frente a los productos y servicios que ofrece
	Responde en forma rápida y creativa las necesidades de los clientes
	Recibe con actitud positiva las inquietudes y/o quejas de los clientes
	Evalúa sus decisiones basado en el impacto que tendrán en sus clientes
	Mejora continuamente los procesos de su área para servir mejor a sus clientes
Orientación a Resultados	Culmina con éxito lo que comienza, entregando trabajos con información de alta calidad.
	Permanentemente establece y alcanza metas retadoras y realistas alineadas con los objetivos del área.
	Promueve iniciativas, mejoras e innovaciones en sus actividades y las de los demás.
	Asume riesgos calculados y toma las medidas necesarias para minimizarlos en la obtención de objetivos difíciles.
	Actúa con compromiso y responsabilidad frente al manejo de la información.
Direccion y Desarrollo de Personas	Cumple con las normas de seguridad establecidas para el manejo de la información.
	Genera confianza a los miembros de su equipo y los estimula a cooperar y participar en el cumplimiento de una tarea u objetivo.
	Utiliza prácticas de acompañamiento individual (coaching) con sus colaboradores para promover su desarrollo personal y profesional en un ambiente de confianza.
	Visualiza las competencias de las personas, asignando objetivos retadores para desarrollar su potencial, de acuerdo con las necesidades del negocio.
	Brinda realimentación constructiva, específica y oportuna a sus colaboradores para reforzar y corregir desempeño.
Comunicación Efectiva - Trabajo en Equipo	Establece y transmite estándares, reglas, responsabilidades y objetivos claros para mejorar la efectividad del equipo.
	Comunica oportunamente los planes a corto, mediano y largo plazo.
	Se asegura que su interlocutor haya entendido el mensaje enviado.
	Desarrolla alianzas con otras áreas de la organización para optimizar recursos y obtener resultados.
	Coopera activamente como miembro del equipo.
	Anteponer las metas del equipo a las metas individuales.
	Escucha y negocia para lograr acuerdos.
	Se comunica de manera directa y abierta con personas de los niveles de la organización con quienes se interrelaciona.



Compromisos de mejoramiento de Comportamientos:

OC: Evalúa sus decisiones basados en el impacto que tendrán en sus clientes.

Acción: Identificar y ejecutar las prioridades de las solicitudes de servicio que impactan sobre las plantas de proceso.

Control: Solicitudes de servicio ejecutadas.

OR: Promueve iniciativas, mejoras e innovaciones en sus actividades y las de los demás.

Acción: Mensajes a colaboradores sobre temas de impacto.

Control: Registro de mensajes.

CE: Cooperar activamente como miembro del equipo.

Acción: Interactuar con funcionarios de las dependencias para establecer vínculos y alianzas estratégicas.

Control: Mínimo una interacción con otra persona cada semana aplicando técnicas para la optimización de recursos.

Comentarios Jefe:

JHOAN ALFONSO TORRES FUENTES

MILLER QUINTERO GUERRERO

