

Información Importante

La Universidad Santo Tomás, informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea del CRAI-Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la CRAI-Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan **finalidad académica**, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación, CRAI-Biblioteca

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

**Análisis del Nivel de Liderazgo en Líderes Operativos con Personal a Cargo en la
Vicepresidencia Regional Central Ecopetrol S.A.**

Carolina Rodríguez Velásquez, Elkin Chagualá Tovar

**Protocolo para optar por el título de
Magister en Administración**

Director

Diana Astrid Buitrago Núñez

Magíster en Administración Económica y Financiera

Universidad Santo Tomás

División de Ciencias Económicas y Administrativas

Facultad de Economía

Bucaramanga

2018

Dedicatoria

De Manera especial a Dios.

A mi Hija Mariana,

A mi Hermana Mónica y familia por su apoyo.

Carolina Rodríguez Velásquez

A Dios por permitirme concluir esta nueva etapa de formación profesional;

A Mis Padres por sus consejos y apoyo constante;

A mis hijos por constituirse en un motivo de constancia y crecimiento permanente.

Elkin Chagualá Tovar

Agradecimientos.

A la Universidad Santo Tomás de Bucaramanga, a sus docente en particular a la Dra. Sonia Hernández, Edgar Dávila (Q.E.P.D), a la Dra. Carolina Monsalve y al Grupo de Apoyo de Normas APA de la Biblioteca.

A la Dra. Diana Astrid Buitrago, directora del proyecto, quien a través de su experiencia profesional e invaluable conocimientos, nos apoyó con orientación y herramienta necesarias durante la elaboración del proyecto.

Contenido

Introducción.....	13
1. Análisis del Nivel de Liderazgo en Líderes Operativos con Personal a Cargo en la Vicepresidencia Regional Central Ecopetrol S.A.....	14
1.1 Planteamiento del problema.....	14
1.2 Formulación del problema.....	16
1.3 Justificación.....	16
1.4 Objetivos.....	18
1.4.1 Objetivo General.....	18
Objetivos Específicos.....	18
2. Marco Referencial.....	18
2.1 Antecedentes.....	18
2.1.1 Ámbito Local.....	19
2.1.2 Ámbito Nacional.....	21
2.1.3 Ámbito Internacional.....	23
2.2 Marco Conceptual.....	25
2.2.1 Competencia.....	25
2.2.2 Competencias Organizacionales.....	26
2.2.3 Competencias de Liderazgo.....	26
2.3.4 Competencias Técnicas.....	26
2.2.5 Desempeño.....	26
2.2.6 Evaluación de desempeño.....	26
2.2.7 Liderazgo.....	27
2.2.8 Liderazgo Transformacional.....	27
2.3 Marco Teórico.....	28

2.3.1 El liderazgo.	28
2.4 Marco Contextual.....	35
3. Metodología.....	37
3.1 Tipo de investigación	37
3.2 Recolección de datos.....	38
3.3 Población y Muestra.....	40
3.3.1 Población.....	40
3.4.2 Muestra.....	40
4. Desarrollo de la investigación.	40
4.1 Caracterización demográfica sobre los líderes operativos con personal a cargo en la Vicepresidencia Regional Central de Ecopetrol S.A.	40
4.1.1 Análisis de la caracterización de los líderes operativos con personal a cargo de la Vicepresidencia Regional Central.....	53
4.2 Fortalezas y Debilidades en Liderazgo de los Líderes Operativos con Personal a Cargo en la Vicepresidencia Regional Central.....	54
4.2.1 Tendencia global de las competencias en liderazgo.....	56
4.2.2 Análisis por cada competencia de manera general.....	57
4.2.3 Análisis sobre fortalezas y debilidades identificadas.....	65
4.3 Propuesta del Plan de formación.....	67
4.3.2 Propuesta de formación para fortalecer competencias de liderazgo.....	70
4.3.3 Análisis sobre el plan de formación propuesto.....	71
Conclusión.....	72
Recomendación.....	73
Referencias Bibliográficas.....	75

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Escala de medición de competencias organizacionales y de liderazgo.</i>	39
Tabla 2. <i>Evaluadores.</i>	55
Tabla 3. <i>Taller de colaboración.</i>	68
Tabla 4. <i>Taller de creatividad.</i>	69
Tabla 5. <i>Taller de Compromiso por la vida.</i>	69
Tabla 6. <i>Taller de negociación y manejo de conflictos.</i>	70
Tabla 7. <i>Taller de manejo laboral.</i>	71
Tabla 8. <i>Taller de comunicación.</i>	71

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Organigrama de la Vicepresidencia Regional Central –Ecopetrol S.A.....	37
<i>Figura 2.</i> Distribución porcentual del estado civil de los líderes operativos con personal a cargo de la Vicepresidencia Regional Central.....	41
<i>Figura 3.</i> Distribución porcentual de edades de los líderes operativos con personal a cargo en la Vicepresidencia Regional Central Ecopetrol S.A.....	43
<i>Figura 4.</i> Distribución porcentual sobre el género de los líderes operativos con personal a Cargo en la Vicepresidencia Regional Central – Ecopetrol S.A. Fuente: elaboración propia a partir de los datos generados en la aplicación de las fichas técnicas.....	44
<i>Figura 5.</i> Distribución porcentual sobre el número de hijos de los líderes operativos con personal a Cargo en la Vicepresidencia Regional Central – Ecopetrol S.A.....	45
<i>Figura 6.</i> Distribución porcentual sobre el tiempo total laborado en Ecopetrol S.A de los líderes operativos con personal a Cargo en la Vicepresidencia Regional Central.	46
<i>Figura 7.</i> Tiempo laborado en el cargo actual de los líderes operativos con personal a Cargo en la Vicepresidencia Regional Central – Ecopetrol S.A.....	48
<i>Figura 8.</i> Idiomas que manejan de los Líderes operativos con personal a Cargo en la Vicepresidencia Regional Central – Ecopetrol S.A.....	49
<i>Figura 9.</i> Formación académica de los líderes operativos con personal a cargo de la Vicepresidencia Regional Central – Ecopetrol S.A.....	50
<i>Figura 10.</i> Distribución porcentual sobre la disponibilidad para movilizarse de lugar de trabajo de los Líderes operativos con personal a Cargo en la Vicepresidencia Regional Central – Ecopetrol S.A.	51
<i>Figura 11.</i> Modelo de gestión por competencias de Ecopetrol S.A.	54
<i>Figura 12.</i> Distribución porcentual de la vista general de los resultados de las evaluaciones.	56
<i>Figura 13.</i> Actúo comprometido con la vida.	57
<i>Figura 14.</i> Soy creativo.	58
<i>Figura 15.</i> Soy íntegro	59
<i>Figura 16.</i> Visión general sobre la competencia “actúo apasionado por la excelencia”.....	60
<i>Figura 17.</i> Visión general sobre la competencia Soy colaborativo.....	61

Figura 18. Líderes operativos a intervenir. 62

Figura 19. Líderes operativos con personal a cargo con menor Brecha. 63

Figura 20. Nivel de las competencias organizacionales según escala establecida por la Organización..... 64

Figura 21. Nivel de las competencias en liderazgo según escala establecida por la organización..... 65

Lista de Apéndices

Apéndice A. Modelo de la ficha técnica..... 38

Apéndice B. Modelo evaluación 360. 39

Resumen

El liderazgo es una habilidad necesaria para ejercer cargos dentro de las empresas actuales y para este caso, Ecopetrol S.A lo incluye como una competencia requerida dentro de los procesos de selección de personal a contratar. Sin embargo según encuesta de clima laboral Ecopetrol, 2010, los líderes operativos con personal a cargo de la Gerencia Regional Magdalena Medio, presentan dificultad para el trabajo en equipo, carencia de creatividad, falta de participación, bajo carisma y deficiencia en la comunicación asertiva.

En virtud de lo antes expuesto se hace necesario desarrollar un estudio de tipo descriptivo con enfoque mixto como soporte para realizar un análisis sobre el nivel de liderazgo de los 73 líderes operativos con personal a cargo de la Vicepresidencia Regional Central Ecopetrol, S.A. que comprenda una caracterización demográfica del personal, identificación de fortalezas y debilidades dentro del ejercicio de su cargo y el diseño de un plan de formación que contribuya con el fortalecimiento de las brechas identificadas respecto a las competencias organizacionales y de liderazgo.

Dentro de los resultados obtenidos y una vez aplicada la ficha técnica diseñada para la recolección de información demográfica se puede mencionar que el 89% de los encuestados tiene una familia organizada compuesta entre 1 y 4 hijos, el 99% son hombres, el 63% tiene nociones básicas en inglés; en su gran mayoría consideran que tiene como fortaleza los conocimientos técnicos del cargo, y como debilidad el conocimiento de los procesos propios de la organización.

Para la identificación de las debilidades en las competencias organizacionales se diseñó una evaluación 360° formada por cinco competencias: compromiso por la vida, colaboración,

creatividad, pasión por la excelencia e integridad cada una con tres comportamientos y que una vez analizada genera oportunidad de mejora en las primeras tres mencionadas. Ahora bien respecto a las competencias en liderazgo deben trabajarse temas relacionados con la comunicación asertiva, negociación y manejo de conflictos y manejo laboral. En el proceso de realimentación y análisis de los datos obtenidos en este instrumento de recolección de datos se pudo determinar que el 70% de los líderes tienen sus competencias de liderazgo “en desarrollo”, el 14% “competentes” y el 16% “Aún no competente”; por su parte las competencias organizacionales se encuentran en el 39% como “destacado” y el 55% como “satisfactorio” y el 6% en “parcial.

Finalmente y con base en la información se realiza un plan de formación en competencia organizacionales y de liderazgo consistente en talleres teórico – prácticos basados en vivencias personales y la cultura oriental.

Introducción

El líder debe desarrollar el estilo de liderazgo apropiado y auténtico con base en las competencias que le permitan generar impacto y lograr influencia en su entorno con herramientas que contribuyan al alcance de la excelencia y un liderazgo orientado hacia el logro de objetivos propios y organizacionales. Por lo anterior las organizaciones actuales buscan personal con cualidades técnicas y organizacionales, que deben ser identificadas y en caso de presentar debilidades, éstas deben ser fortalecidas a través de estrategias de formación y capacitación.

El presente proyecto, busca realizar un análisis del nivel de liderazgo de los líderes operativos con personal a cargo de la Vicepresidencia Regional Central – Ecopetrol S.A; que permita identificar fortalezas y debilidades dentro de las competencias organizacionales y de liderazgo con el fin de potencializar los equipos de trabajo generando confianza, empatía, armonía, sentido de pertenencia, creatividad y conocimiento pleno de los procedimientos y políticas propias de la organización.

De esta forma se desarrollan tres fases que finalizan con el diseño de un plan de formación direccionado hacia el fortalecimiento e interiorización de competencias requeridas dentro del cargo desempeñado, para lo cual fue necesario aplicar al personal objeto del estudio una ficha técnica que permitió conocer datos demográficos y las debilidades que consideran poseen en el ejercicio de su rol, adicionalmente de la aplicación de una evaluación 360° que evidencia cinco competencias tres de las cuales deben ser trabajadas dentro del programa de formación entre las cuales se encuentra el compromiso por la vida, colaboración y creatividad. Adicionalmente deben fortalecerse la comunicación asertiva, la negociación y manejo de conflictos y el manejo laboral.

1. Análisis del Nivel de Liderazgo en Líderes Operativos con Personal a Cargo en la Vicepresidencia Regional Central Ecopetrol S.A.

1.1 Planteamiento del problema

Según Bustamante y Barreat (1998) el liderazgo es la capacidad de influir sobre otro, pero es posible identificar grandes diferencias en la manera en que se ejerce el liderazgo, pues algunos líderes pueden influir sobre otros según sus cargos, y otros en cambio pueden influir de acuerdo con sus características y actitudes, las cuales generan identificación o entusiasmo en los seguidores (citado por García, 2011, p. 44). En virtud de lo anterior, puede decirse, que el rol del líder dentro de una organización es orientar a su equipo de trabajo para cumplir los objetivos empresariales a través de la estrategia planteada; es quien tiene la capacidad de conducir a su equipo hacia el éxito, es un recurso importante dentro de las empresas.

Para Bass (1985) “un líder es aquel que inculca en el individuo el interés por la organización, aumenta su confianza, se enfoca hacia el logro personal además del organizacional y resulta de especial relevancia en entornos turbulentos, cambiantes y plagados de dificultades” (citado por Ramírez & Sgambatti, 2008, p. 404). “Al asumir la responsabilidad de un equipo tenemos que analizar, tomar decisiones, motivar, saber decir las cosas, delegar, convertirse en líder, resolver problemas, gestionar conflictos, hacer seguimiento e influenciar etc” (Gómez, 2016,p.2).

En la actualidad, las organizaciones requieren equipos de trabajo con personal empoderado de su rol, con habilidad para gestionar hacia el logro de los objetivos planteados teniendo presente las estrategias definidas para el cumplimiento de metas; los equipos de trabajo de las organizaciones, requieren de maestros y/o tutores que ayuden a guiar la formación y el

desarrollo de habilidades necesarias para el logro de objetivos comunes que coadyuven a estructurar el pensamiento común de los integrantes de la organización, enfocándose en la estrategia del negocio a dirigir. Cuando se habla de estrategia debe tenerse en cuenta aspectos financieros, clientes, procesos internos estructurados y el talento humano, que de manera general interviene en el desarrollo de un negocio.

Dentro de las políticas organizacionales de Ecopetrol S.A, el liderazgo es considerado una habilidad fundamental en sus trabajadores, ha tomado como base el estilo transformacional caracterizando tres niveles de líderes, el estratégico enfocado en la alta dirección, el táctico en niveles medios y el operativo en el nivel operacional.

Es así como la Gerencia Regional Magdalena Medio, 2010 aplicó una encuesta de clima laboral con el propósito de identificar posibles brechas sobre el ejercicio del liderazgo en su personal, entre los hallazgos se pueden mencionar: la dificultad para el trabajo en equipo, carencia de creatividad, falta de participación activa, bajo carisma, y dificultad para la comunicación asertiva, dichas mediciones se realizaron hasta el año 2015, dando como resultado evidentes debilidades al respecto.

En la organización se evidencia además, falta de empoderamiento de los roles notándose bajos niveles de responsabilidad y carencia en la toma de decisiones por parte de los líderes operativos, por la cual se hace necesario interiorizar en el personal objeto del estudio, la importancia de entender los retos de la compañía, así como el rol en la organización y que entiendan además que hacen parte de un engranaje entre los cargos tácticos y estratégicos.

En virtud de lo anterior, la compañía diseñó un plan de trabajo enfocado a fortalecer el nivel directivo y el nivel táctico obteniendo resultados exitosos, sin embargo, se continúa presentando dificultad con el nivel operativo, para lo cual se requiere realizar un análisis que permita

identificar las debilidades, fortalezas y características y de esta forma en el proceso de realimentación y análisis determinar el nivel de liderazgo en los líderes operativos con personal a cargo de la Vicepresidencia Regional Central.

1.2 Formulación del problema.

¿Cuál es el nivel de competencias de liderazgo en líderes operativos con personal a cargo en la Vicepresidencia regional Central, Ecopetrol, S.A.?

1.2.1 Sistematización del problema.

Esta investigación está encaminada a determinar:

- ✓ ¿Cuáles son las características demográficas de los líderes operativos con personal a cargo en la Vicepresidencia Regional Central, Ecopetrol S.A.?
- ✓ ¿Cuáles son las debilidades o fortalezas de liderazgo en los líderes operativos con personal a cargo en la Vicepresidencia Regional Central, Ecopetrol S.A.?
- ✓ ¿Cuál debe ser el plan de formación para el fortalecimiento de competencias de liderazgo y competencias organizacionales?

1.3 Justificación

Un líder es aquel que tiene la capacidad de integrar equipos, capaces de generar apoyo mutuo y colaboración, sin embargo los constantes cambios en el mercado internacional en cuanto a sus políticas económicas sociales y ambientales enfocadas hacia la competitividad, obligan a las empresas del sector a reformular sus estrategias con el fin de mejorar la producción, es así como

debe evaluar continuamente su operatividad, identificando líderes integrales que asuman retos y conduzcan a la compañía a un nivel competitivo globalizado.

Las organizaciones, requieren talento competente para el logro de los objetivos empresariales, para Ecopetrol S.A. el desarrollo de las competencias de liderazgo, permite avanzar hacia el cumplimiento de los objetivos misionales; estrategia denominada: Meta Grande y Ambiciosa en adelante MEGA; para lo cual es necesario tener personal desarrollado con habilidades para trabajar, guiar y motivar los equipos de trabajo.

Con el presente proyecto de investigación, la Vicepresidencia Regional Central - VRC desarrollará Talento Humano colaborativo, creativo, innovador, con espíritu de equipo y pasión por la excelencia; a través del fortalecimiento de habilidades relacionadas con el trabajo en equipo, creatividad e innovación, participación activa, carisma, comunicación asertiva, toma de decisiones, adaptabilidad al cambio entre otras.

Es necesario realizar este proceso investigativo, con el fin de identificar características, debilidades y fortalezas para analizar el nivel de liderazgo en los líderes operativos con personal a cargo. Es de vital importancia para la Vicepresidencia Regional Central, en virtud que la compañía pretende fortalecer a su personal para facilitar el cumplimiento y mejoramiento de la operación de la empresa.

Los beneficiados con esta investigación, son los líderes operativos con personal a cargo de la Vicepresidencia Regional Central, toda vez que conocerán su nivel de liderazgo, con base en los resultados obtenidos de la ficha técnica y la evaluación 360 donde se evidencian las debilidades y fortalezas en el desempeño del cargo. Son beneficiados también los empleados operativos subordinados dado que el fortalecimiento de sus superiores contribuye al mejoramiento del clima laboral, bienestar y productividad en la operación. Por su parte, los investigadores tienen la

posibilidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos en la maestría atendiendo una necesidad real en la empresa donde laboran, y por último la Universidad Santo Tomás dado que responderá a una de las funciones sustantivas como es la investigación con pertinencia.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Analizar el nivel de liderazgo en líderes operativos con personal a cargo en la Vicepresidencia Regional Central Ecopetrol S.A.

Objetivos Específicos

- ✓ Realizar la caracterización demográfica sobre los líderes operativos con personal a cargo en la Vicepresidencia Regional Central de Ecopetrol S.A.
- ✓ Identificar debilidades y fortalezas de liderazgo en los líderes operativos con personal a cargo en la Vicepresidencia Regional Central.
- ✓ Elaborar un plan de formación de competencias de liderazgo y competencias organizacionales.

2. Marco Referencial

2.1 Antecedentes

La competitividad, la productividad, la calidad de los procesos y productos son los nuevos imperativos que jalonan el actual crecimiento económico productivo y que están llevando a nuestras empresas y trabajadores a tener que lograr el desarrollo de otras capacidades, como la

innovación y la adecuación, para poder enfrentar los retos que impone esta nueva realidad. La necesidad de diferenciarse y lograr ventajas competitivas ha obligado a mirar a las personas de las organizaciones como una fuente de diferenciación (Mertens, 1996). Alrededor de lo anterior se han realizado una serie de estudios, trabajos y actividades que es necesario destacar dentro del presente proyecto de investigación.

2.1.1 Ámbito Local. (Ecopetrol, 2013), teniendo en cuenta que los retos estratégicos de la compañía exigen trabajadores líderes movilizados de la cultura y el alto desempeño enfocados en los valores organizacionales, competencias técnicas y atributos., se ejecutó el Programa Integral de Liderazgo Organizacional – PILO, con el objetivo de desarrollar y fortalecer habilidades de comunicación efectiva entre los líderes de Ecopetrol S.A y hacia sus colaboradores. Dentro del programa de capacitación se mencionaron las competencias de liderazgo establecidas por la compañía:

La primera gestión de resultado referente a la capacidad para establecer objetivos y metas claras, hacer seguimiento sistemático para medirlos, dar retroalimentación oportuna y reconocimiento a los logros, establecer límites y exigir el cumplimiento de normas estándar y resultados. Es hacer que la gente se responsabilice por los resultados, la seguridad y el medio ambiente.

La segunda denominada gestión del cambio y del entorno, entendida como la capacidad de ver el cambio como una oportunidad, motivándose a la transformación del pensamiento para alcanzar visión de futuro el cual implica comunicar e inspirar en otros el cambio y actuar para superar las posibles barreras.

Como tercera se mencionó la gestión de la estrategia que implica comprender el entorno y su impacto en la estrategia, la planeación e implementación de acciones a corto mediano y largo plazo que aseguren el logro de la estrategia global.

Finalmente, el PILO recomienda realizar programas en aula, tutorías, coaching, acompañamiento y/o acciones de exposición.

Vicepresidencia de Refinación y Petroquímica, (1994), estudio realizado por la firma Andersen Consulting, orientado hacia el diagnóstico general de los atributos de la Vicepresidencia y medir la disposición de la gente a cambiar, dirigido a personal directivo.

García y Salazar (2013) Dentro de los resultados obtenidos se identificaron cinco factores clasificados dentro de las fortalezas y siete considerados debilidades o brechas. Dentro de las fortalezas se pueden mencionar lealtad, pertinencia y trabajo en equipo, trabajo útil y se conoce, aplican habilidades en el trabajo, realización personal y orgullo por el trabajo. Mientras tanto las debilidades consideradas se encuentran deficiente comunicación, ausencia de objetivos y metas claras y comunes, ausencia de recompensas, baja participación, existen feudos, estructura lenta y temor a cuestionarse.

Ecopetrol S.A (2010), la firma Great Place to Work, (GPTW) realizó un estudio para la compañía con el fin de diagnosticar y mejorar su gestión en clima laboral, como parte de la estrategia de vincular y mantener en la organización personal competente. Dentro de los resultados se identificó algunas fortalezas relacionadas con orgullo y camaradería y debilidades relacionadas con la credibilidad e imparcialidad. Estas mediciones se realizaron durante 6 años consecutivos, es decir hasta el 2015. Sin embargo, las mediciones generaban resultados diferentes pero todos enfocados hacia la ausencia de liderazgo en los equipos de trabajo.

La empresa se encargó de formar los grupos de primer nivel sin embargo los líderes operativos continúan presentando dificultades con el ejercicio del liderazgo.

Continuando con la consulta de estudios al respecto, se revisó la publicación interna de Ecopetrol Vicepresidencia de Talento Humano, (2016) denominada contar con líderes que inspiren y movilicen, objetivo del proyecto Centro de Liderazgo, en la cual se menciona que el líder de Ecopetrol tiene la misión de inspirar para motivar hacia el logro efectivo de la estrategia haciendo énfasis en el liderazgo integral siendo necesario fortalecer las habilidades técnicas y humanas de quienes tienen la responsabilidad de liderar equipos de trabajo. La Vicepresidencia de Talento Humano está construyendo el Centro de Liderazgo en el cual se contemplará cuatro programas estratégicos: gestión de directivos, jóvenes potenciales, reclutamiento de semilleros y practicantes. Los cuatro aspectos buscan contribuir con el desarrollo de los líderes para hacer de Ecopetrol una empresa líder y competitiva en el mundo.

Ecopetrol, Gerencia Cira Teca, (2016), en el cual se presenta su balance correspondiente al segundo trimestre se hizo énfasis en determinar que el liderazgo se cimienta en la actitud dentro de su entorno laboral siendo importante que se fomente un liderazgo ejemplar, íntegro y que refleje las competencias organizacionales que contribuyan al cumplimiento de los objetivos misionales, con personal altamente comprometido, motivado, con capacidad para trabajar en equipo y habilidades de comunicación asertiva., lo anterior con el objetivo de generar ambientes laborales competitivos.

2.1.2 Ámbito Nacional. García (2011, p. 41), dentro de su estudio denominado liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional en el cual se planteó como objetivo evaluar la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y la

aceptación al cambio organizacional en trabajadores de dos empresas de Bogotá, pertenecientes al sector económico terciario. Generando como conclusión que la comunicación y la actitud al cambio son elementos importantes en un proceso de cambio organizacional.

Martell (2007), en su trabajo, un modelo para la enseñanza de las competencias de liderazgo, recopila la experiencia de capacitación dirigida a un grupo de trabajadores de una empresa del sector industrial con el fin de desarrollar un criterio para la elaboración de un plan personal de desarrollo de competencias de liderazgo. Se constató que el objetivo puede lograrse exigiendo un esfuerzo importante de introspección y de reflexión; se identificó que los planes inician desde sus propios objetivos y potencialidades y no desde el rol que desempeñan en la compañía; se detectó además que existen diferentes maneras de aprendizaje para lo cual se requiere un proceso de construcción de competencias, es así como se estimula y desarrolla confianza en habilidades para resolver situaciones presentadas.

(Zuluaga, Soto, estrada, 2010) en el estudio medición de la eficiencia en términos de liderazgo para estudiantes de maestría y dirigentes organizacionales, exponen los resultados de una investigación que involucra teorías de liderazgo, técnicas estadísticas multi variables e investigación de operaciones con el fin de generar una propuesta de modelo matemático que permitiera evaluar y calificar la dimensión de liderazgo en la población objetivo.

La metodología se basó en el uso de técnicas estadísticas para analizar y determinar relaciones entre las variables representativas del liderazgo, adicionalmente se definió un modelo matemático de eficiencia con la técnicas de análisis envolvente de datos –DEA. De esta forma fue posible la generación de un instrumento para medir el nivel relativo de eficiencia de los dirigentes de la región y estudiantes de maestría, lo cual permitió tener un diagnóstico sobre el

estado de las personas estudiadas respecto a las variables analizadas y así determinar cuáles debían ser potencializadas para mejorar la dimensión del liderazgo.

2.1.3 Ámbito Internacional. (Molero, Recio, cuadrado, 2010) en su trabajo liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. El MLQ ha sido uno de los instrumentos más utilizados para medir el liderazgo en el campo de la psicología de las organizaciones fundamentado teóricamente en los postulados de B.M. Bass (1985) defensor del liderazgo transaccional y transformacional o carismático. El objetivo del estudio es comprobar el ajuste de dicha estructura factorial y de otros posibles modelos alternativos utilizando una versión española del MLQ. La metodología consistió en que los participantes debía evaluar el supervisor inmediato utilizando el MLQ 5X; el tiempo de aplicación de la ficha técnica era alrededor de 20 minutos con garantía de anonimato.

El resultado revela que el modelo con mayor ajuste es el formado por cuatro factores: liderazgo transformacional, liderazgo facilitador del desarrollo es decir transaccional, liderazgo correctivo y liderazgo pasivo evitador, modelo teóricamente coherente.

Barling, Weber y Kelloway (1996), llevaron a cabo un estudio usando, un diseño de pretest y postest para evaluar los efectos del entrenamiento de liderazgo transformacional. La capacitación consistió en una sesión de grupo de un día y cuatro sesiones de refuerzo individuales una vez al mes. Los análisis multivariados de covarianza, con las puntuaciones pretest como covariable, pusieron de manifiesto que el entrenamiento del liderazgo transformacional tuvo efectos significativos en las percepciones de los empleados respecto a sus líderes y en el compromiso de los trabajadores respecto a su propia organización. Los resultados de este estudio mostraron que los empleados del grupo de formación tuvieron una percepción más positiva en la estimulación intelectual, carisma y consideración

individualizada, que los empleados del grupo control, es decir, del grupo que no recibió entrenamiento de los subordinados citado por Cruz, Salanova, y Martínez, (2013).

Dvir, Eden, Avolio y Shamir (2002), llevaron a cabo un estudio longitudinal con instructores de una escuela de liderazgo, todos ellos tenían experiencia en talleres de liderazgo. La muestra incluyó a 54 militares líderes, sus 90 seguidores directos y 724 seguidores indirectos. Un grupo de entrenadores fue elegido al azar y fueron entrenados durante cinco días en el modelo del liderazgo transformacional. Por otra parte, el grupo control no recibió entrenamiento alguno. Los resultados obtenidos de esta investigación confirman que la formación recibida del modelo de liderazgo transformacional tuvo un impacto positivo en el desarrollo de los seguidores directos y su desempeño, más que en los seguidores con los cuales trabajaron los líderes del grupo control, citado en Cruz, et al. (2013)

En Turquía se llevó a cabo un entrenamiento de liderazgo transformacional (Duygulu & Kublay, 2011) en el cual participaron de manera voluntaria 30 licenciados y licenciadas en Enfermería pertenecientes a diferentes unidades (Hospital de adultos y Hospital de niños). El programa de capacitación duró 14 meses, distribuidos en cinco sesiones. Los temas de capacitación para el liderazgo fueron: 1) gestión, liderazgo y liderazgo transformacional, 2) proceso de influir: poder, 3) motivación, 4) prácticas para ser un líder eficaz y 5) cómo convertirse en un líder eficaz. El programa incluyó 14 horas de enseñanza teórica y 14 horas de estudio individual. Por otra parte, en este mismo estudio participaron 151 profesionales de enfermería durante seis meses, cuya función era de observador. El papel de observador era evaluar las prácticas de liderazgo durante el entrenamiento, a través del Inventario de Prácticas de Liderazgo propuesto por Kouzes y Posner (2003). Según las puntuaciones de los observadores obtenidas del inventario prácticas de liderazgo, las prácticas de liderazgo se incrementaron significativamente con la implementación del programa. No hubo diferencias significativas entre edad, duración del programa, el empleo y la posición actual. Las autoevaluaciones del inventario de prácticas de liderazgo obtenidas por los enfermeros/as fueron significativamente más altas que las obtenidas por los observadores, citado en Cruz et al. (2013).

2.2 Marco Conceptual

2.2.1 Competencia.

Reis,1994, (citado por Mertens, 1996, p. 62), dice que la competencia hace referencia a la capacidad real del individuo para dominar el conjunto de tareas que configuran la función en concreto. Los cambios tecnológicos y organizativos, así como la modernización de las condiciones de vida en el trabajo, nos obliga a centrarnos más en las posibilidades del individuo, en su capacidad para movilizar y desarrollar esas posibilidades en situaciones de trabajo concretas y evolutivas, lo que nos aleja de las descripciones clásicas de puestos de trabajo.

Gómez, 1997, p.52, (citado por Gallego, 2000, p. 65). Al respecto señala que “es una característica individual, que se puede medir de un modo fiable, que se puede demostrar y que diferencia de una manera sustancial trabajadores con un desempeño excelente de los trabajadores con desempeño normal”

Puede definirse también como una “característica de personalidad, devenidos comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes” (Alles, 2006, p.29).

“Se define además como la capacidad de una persona para colocar en práctica un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes en el desempeño de una actividad laboral” (Gómez, 2014

2.2.2 Competencias Organizacionales. (Ecopetrol, 2009) Son comportamientos observables que apalancan la cultura requerida por la estrategia y aplican a todos los trabajadores de la organización; Construyen la marca Ecopetrol: Compromiso con la vida, Pasión por la Excelencia y Espíritu de equipo.

2.2.3 Competencias de Liderazgo. (Ecopetrol, 2009) Son las características individuales que deben identificar a todos los que tengan personas a cargo incluyendo a supervisores y líderes de equipos de trabajo: Gestión de la estrategia, Gestión de cambio, Gestión de los resultados, Gestión de personas y equipo.

2.3.4 Competencias Técnicas. (Ecopetrol, 2009) Son resultados comprobables que describen la capacidad de una persona para desempeñar una función productiva con alto grado de calidad en diferentes situaciones.

2.2.5 Desempeño. (Chiavenato 2000, p.359) lo define como “comportamiento del evaluado en búsqueda de los objetivos fijados. Aquí reside el aspecto principal del sistema. El desempeño constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados”.

2.2.6 Evaluación de desempeño. Es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Es un concepto dinámico, ya que las organizaciones siempre evalúan a los empleados con cierta continuidad, sea formal o informalmente. Además la evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa (Chiavenato, 2000, p.357).

Entre tanto, (Alles 2006, p.27) se refiere como el análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos se encuentran el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

2.2.7 Liderazgo.

Bustamante y Barreat, 1998, (citado por García, 2011, p. 44) dicen que el liderazgo se define como la capacidad de influir sobre otros, pero es posible identificar grandes diferencias en la manera en que se ejerce el liderazgo, pues algunos líderes pueden influir sobre otros según sus cargos, y otros en cambio pueden influir de acuerdo con sus características y actitudes, las cuales generan identificación o entusiasmo en los seguidores.

Para Northouse, 2001 (citado por Cruz, et al. 2013), afirma que el líder responde a las necesidades y motivaciones de sus seguidores y trata de ayudarlos a desarrollar su máximo potencial.

2.2.8 Liderazgo Transformacional.

(Abad, 2017) El liderazgo transformacional está orientado a mejorar la conducta y apoyo a la consecución de objetivos organizacionales por parte de los colaboradores de una empresa, un individuo que afronte la administración del cambio, tiende a percibir los resultados de la organización con un enfoque positivo y propio. (Chou 2014).

El liderazgo transformacional se expresa cuando el líder lleva a los seguidores más allá del auto interés inmediato a través de la influencia idealizada (carisma), la inspiración, la estimulación intelectual o la consideración individual. El líder eleva el nivel de los seguidores en cuanto a su madurez y sus ideales, así como interés por su realización, su auto actualización, y el bienestar de otros, de la organización y el de la sociedad en su conjunto. La influencia idealizada y el liderazgo

inspirador se despliegan como el líder visualiza un futuro deseable, articula cómo alcanzarlo, muestra un ejemplo para seguirlo, determina altos estándares de desempeño y muestra determinación y confianza. Los seguidores desean identificarse con este tipo de liderazgo, Martínez, Ortiz, & Parker, (2007, p.27).

Bryman, 1996, (citado por Salazar 2006, p.5) indica que el liderazgo transformacional se sitúa dentro de los nuevos enfoques sobre el liderazgo, con una connotación orientada a la participación y flexibilidad en la organización.

2.3 Marco Teórico

2.3.1 El liderazgo. Cattell, (1951); Hemphill, (1954) Dicen que el liderazgo es una relación entre personas en la cual la influencia y el poder están distribuidos de forma desigual sobre una base legítima; implica que los seguidores deban consentir en forma explícita o implícita la relación de influencia, el líder crea cambios efectivos en el desempeño de su grupo lo cual contribuye a la solución de problemas mútuos, (Citado por Fiedler, Chemers, 1974).

Por otro lado, se define como la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, haciéndoles seguimiento, y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros; establecer claramente directivas, fijar prioridades y comunicarlas; tener energía y transmitirla a otros; motivar e inspirar confianza; tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones; manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo; plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización (Alles, 2002, p.39) .

(Blanchard, 2007), Lo define “como la capacidad de influir sobre otros mediante el desencadenamiento del poder y el potencial de las personas y las organizaciones para la

obtención de un bien mayor”.

(Cuadra & Veloso, 2007).afirman que el “Liderazgo se entiende como la ‘capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas’”

Por otro lado, el liderazgo organizacional, según Zaccaro & Klimoski, (2001), (citado por Contreras, Juárez, Barbosa, & Uribe (2010), como el liderazgo que juega un rol vital en las organizaciones, al proveer dirección y facilitar procesos para el logro de metas y objetivos organizacionales ejerciendo un efecto importante en la implementación de estándares de comportamiento en las organizaciones.

2.3.1.1 Características de los líderes. Dentro de las organizaciones actuales, existen líderes con características o cualidades propias de su estilo y que son abordadas por diversos autores entre los que se pueden mencionar:

Hesselbein, Goldsmith, Beckhard, (1996) dicen que las aptitudes esenciales del liderazgo están situadas en cuatro campos básicos: el carácter, la visión, el comportamiento y la confianza

Según (Maxwell, 1999), las cualidades indispensables de un líder están relacionadas con el carácter, carisma, compromiso, comunicación, capacidad, valentía, discernimiento, concentración, generosidad, iniciativa, escucha, pasión, actitud positiva, solución de problemas, relaciones, responsabilidad, seguridad, autodisciplina, servicio, aprender y visión.

Para Bennis, (2002), los líderes poseen visión orientadora, pasión, integridad, confianza, curiosidad y osadía.

2.3.1.2 Modelos de liderazgo.

2.3.1.2.1 *Modelo de contingencia de Fiedler.* Los líderes se orientan a la relación líder-miembro relacionada con el grado de confianza y respeto de los seguidores hacia su líder, como segundo factor está la estructura de la tarea y finalmente el poder del puesto se refiere al poder inherente al puesto o posición de liderazgo. El estilo de liderazgo se mide por medio de la escala de colaborador menos preferido (ECMP), el cual evalúa el grado de sentimientos positivos y negativos de una persona. La buena relación líder miembro, la alta estructura de la tarea y un fuerte poder de puesto constituyen la situación más favorable. (Cevich, Konopaske, Matteson, 2006, pp 498, 507).

2.3.1.2.2 *Modelo Vroom, Yetton y Jago.* Los líderes toman decisiones individuales o de grupo y pueden elegir ser líderes autocráticos, consultivos, de grupos o delegativos, los seguidores participan en grados diversos en las decisiones relacionadas con el problema. (Cevich et al. 2006, p. 501)

2.3.1.2.3 *Modelo de liderazgo camino-meta de House.* “Sostiene que el líder necesita influir en la percepción que tengan sus seguidores de las metas de trabajo y de desarrollo personal, así como en las rutas para lograr esas metas. El fundamento de este modelo es la teoría de las expectativas”. (Cevich et al. 2006, p. 501, p.503)

2.3.1.2.4 *Modelo liderazgo situacional de Hersey – Blanchard.* (Cevich et al. 2006, p.504)

“Método de liderazgo que sostiene que los líderes entienden que los líderes entienden su

propio comportamiento”. Desarrolla cuatro estilos de liderazgo para los administradores: directivo, instructor, apoyo y delegativo (Cevich et al. 2006, pp.504, 505)

2.3.1.3 Estilos de liderazgo.

2.3.1.3.1 Liderazgo centrado en el empleo. “Se concentra en animar a los empleados a llevar a cabo la tarea y aplica estrecha supervisión para que hagan sus tareas según procedimientos aceptables y oportunos”. (Cevich et al. 2006, p.496).

2.3.1.3.2 Liderazgo centrado en el empleado. “Se concentra en hacer que las personas lleven a cabo el trabajo y cree en delegar la toma de decisiones y ayudar en los empleados a satisfacer las necesidades en un ambiente laboral de apoyo”. (Cevich et al. 2006, p.497).

2.3.1.3.3 Liderazgo autocrático. El líder toma la decisión sin aportación de sus subordinados o con aporte de ellos pero finalmente es quien toma la decisión. (Cevich et al. 2006, p.501)

2.3.1.3.4 Liderazgo consultivo. Los subordinados intervienen con algún aporte pero el líder es quien toma la decisión. (Cevich et al. 2006, p.501)

2.3.1.3.5 Liderazgo de grupo. “El grupo toma la decisión, el líder es un miembro más del equipo”. (Cevich et al. 2006, p.501).

2.3.1.3.6 Liderazgo delegativo. El líder asigna la responsabilidad de las decisiones en los subordinados. (Cevich et al. 2006, p.501).

2.3.1.3.7 *Liderazgo directivo*. Tiende a hacerles saber a los subordinados lo que se espera de ellos. (Cevich et al. 2006, p.503).

2.3.1.3.8 *Liderazgo instructor*. “Proporciona instrucciones estructuradas a los seguidores, pero así mismo los apoya” (Cevich et al. 2006, p.504).

2.3.1.3.9 *Liderazgo de apoyo*. “El líder y los seguidores comparten las decisiones para efectuar mejor un trabajo de alta calidad” (Cevich et al. 2006, p.504). Trata a los subordinados como iguales.

2.3.1.3.10 *Liderazgo Carismático*. “Se le representa capaz de desempeñar una función vital en la creación del cambio, que crea una atmósfera de motivación basada en un compromiso emocional y en la identidad con su visión, filosofía y estilo por parte de los seguidores” (Cevich et al. 2006, p.507)

2.3.1.3.11 *Liderazgo no carismático*. Cevich, Konopaske, Matteson, (2006), p.509. Concuerta en esencia con la meta futura, y se esfuerza por mantenerla, la perspectiva compartida no hace un líder agradable, se caracteriza por la articulación débil de las metas y la falta de motivación para dirigir, presiona u ordena a la gente que comparta sus puntos de vista.

2.3.1.3.12 *Liderazgo transaccional*. “Líder que ayuda al seguidor a identificar lo necesario para lograr los resultados deseados y procura que los empleados tengan los recursos para hacerlo”, p.510. “Al aplicar el estilo transaccional, el líder se apoya en recompensas

contingentes y en dirección por excepción”. “El liderazgo transaccional no se halla con frecuencia en escenarios organizacionales”.

2.3.1.3.13 Liderazgo transformacional. Motiva a los seguidores a trabajar por metas en lugar del interés propio del corto plazo, y por el logro y la autorregulación en lugar de la seguridad; es capaz de expresar una visión clara y a inspirar a los demás para que se esfuercen por lograrla, hacen cambios importantes en la misión de la empresa en la forma de hacer negocios y en la administración de los recursos humanos para lograr su visión, renuevan por entero la filosofía, el sistema y la cultura de una organización.

Con base en lo anterior en este trabajo se desarrolla el liderazgo transformacional estilo utilizado en Ecopetrol S.A, con características como la colaboración, creatividad, espíritu de equipo y pasión por la excelencia.

Dentro de los métodos utilizados para medir el desempeño por competencias pueden mencionarse herramientas tales como la evaluación vertical, evaluación de 360°, evaluación 180° y diagnósticos circular.

En el presente proyecto se utilizará como herramienta para la recolección de la información la evaluación 360, definida desde la perspectiva de varios autores como:

(Alles, 2005, p139), afirma que “la evaluación 360 conocida también como 360 feedback es una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos. Su puesta en práctica implica un fuerte compromiso tanto de la empresa como del personal que lo integra.”

Puede referirse también a un sistema de evaluación de desempeño sofisticado el cual permite que un empleado se evaluado por todo su entorno, es decir jefes, pares y subordinados, pueden incluirse clientes internos y externos, entre mayor sea el número de evaluadores mayor es el grado de fiabilidad. (Alles, 2005, p.145).

(Alles, 2005, p142) La aplicación de esta herramienta implica confianza y confidencialidad entre sus participantes. La evaluación 360 comprende varios componentes dentro de los cuales se pueden mencionar el desarrollo, el autodesarrollo, el autodesarrollo con ayuda y finalmente propone la autoevaluación.

(Lévy-Leboyer, 2000). La evaluación de 360 grados, consiste en evaluar las competencias de una persona (participante) utilizando varias fuentes (observadores). Para ello se utiliza un cuestionario que permite que un individuo obtenga, en unas condiciones que respeten la confidencialidad: a) una autodescripción de sus competencias; b) una descripción de sus competencias realizada por otras personas que le conocen; c) una presentación de estas informaciones que permita tanto la comparación de estas descripciones entre sí, como de su autodescripción. El objetivo es favorecer la puesta en práctica de actividades de desarrollo de competencias

(Lepsinger y Lucia, 1997; Waltman y Atwater, 1998; Lévy-Leboyer, 2000). Esta técnica se empezó a utilizar a mediados de los años ochenta principalmente para evaluar las competencias de los ejecutivos de alto nivel. Solo a finales de los noventa y principios del siglo XXI se ha producido una difusión de experiencias, instrumentos, investigaciones y obras sobre el feedback de 360°, que ha llegado a la formación profesional y a la psicopedagogía. Ahora presentamos una aplicación a la educación emocional.

Proceso a seguir en la evaluación 360:

Según (Alles, 2005, p156), como primera medida es necesario definir las competencias cardinales y específicas críticas y por cada puesto de trabajo, posteriormente se diseña la herramienta o formulario soporte del proceso, se continua con la elección de las personas evaluadoras, a continuación se hace el lanzamiento del proceso de evaluación con los intervinientes, una vez culminado se procede a realizar el procesamiento de datos por un consultor externo, para mayor confidencialidad, una vez consolidada la información se debe comunicar a los interesados sobre los resultados de la evaluación y por último la empresa analiza

los resultados obtenidos para elaborar los planes de acciones necesarios para cerrar las brechas existentes.

Ecopetrol S.A. Aplica actualmente la Evaluación 360, con los siguientes pasos:

- ✓ Definición de las competencias de liderazgo a evaluar.
- ✓ Identificación de la población y los evaluadores participantes.
- ✓ Lanzamiento de los formularios.
- ✓ Procesamiento de datos por parte del sistema.
- ✓ Citación al empleado interesado para realimentarlo frente a los resultados, puede ser de manera individual o en pequeños grupos sin afectar la operación.

2.4 Marco Contextual

Ecopetrol S.A. inició actividades en la cadena del petróleo como Empresa Industrial y Comercial del Estado, encargada de administrar el recurso hidrocarburífero de la nación.

Es así, como con el paso del tiempo se han venido presentado situaciones coyunturales que es importante mencionar dentro del presente estudio:

(Ecopetrol S.A., 2014) En 1961 asumió el manejo directo de la refinería de Barrancabermeja. Trece años después compró la Refinería de Cartagena,. En 1970 adoptó su primer estatuto, cuya vigilancia fiscal es ejercida por la Contraloría General de la República. En 1983, se produjo el descubrimiento del Campo Caño Limón, en asocio con OXY, motivo por el cual en 1986 Colombia vuelve a ser un país exportador de petróleo; potencializándose en los años noventa con el descubrimiento de Cusiana y Cupiagua en los llanos orientales en asocio con British Petroleum Company.

Con la expedición del decreto 1760 del 2003, Ecopetrol se convirtió en una Sociedad Anónima, de carácter estatal, vinculada al Ministerio de Minas y energía y regida por los estatutos descritos en la escritura pública suscrita en notaría en la ciudad de Bogotá D.C. En tal razón, se abolió la función de administrar los recursos del petróleo, función transferida a la Agencia Nacional de Hidrocarburos.

En el año 2003, Ecopetrol S.A., inició una era de aceleración de actividades de exploración bajo políticas de visión empresarial y comercial orientada hacia el mejoramiento de la competitividad en el mercado mundial.

Su estructura orgánica, presenta la jerarquización de responsabilidades dentro del desarrollo de su objeto social, cada vicepresidencia tiene sus competencias, de esta forma. La Vicepresidencia Regional Central en adelante VRC, está conformada por una línea Staff denominada, Departamento de Planeación y Gestión Central quien se encarga de los lineamientos estratégicos y metas de producción de la VRC; cuatro departamentos adicionales de soporte técnico en temas der HSE, relacionamiento con comunidades y entorno, perforación y yacimientos. Estos a su vez le brinda soporte a las cuatro Gerencias de Producción (Gerencia de Producción de Desarrollo de Operaciones de Mares, Gerencia de Producción de Desarrollo de Operaciones de Rio, Gerencia de Producción de Desarrollo de Operaciones Cira-Teca, Gerencia de Producción de Desarrollo de Operaciones de Catatumbo); las cuales son el centro de investigación de nuestro proyecto de grado; a continuación se presenta la figura 1 para mayor claridad:

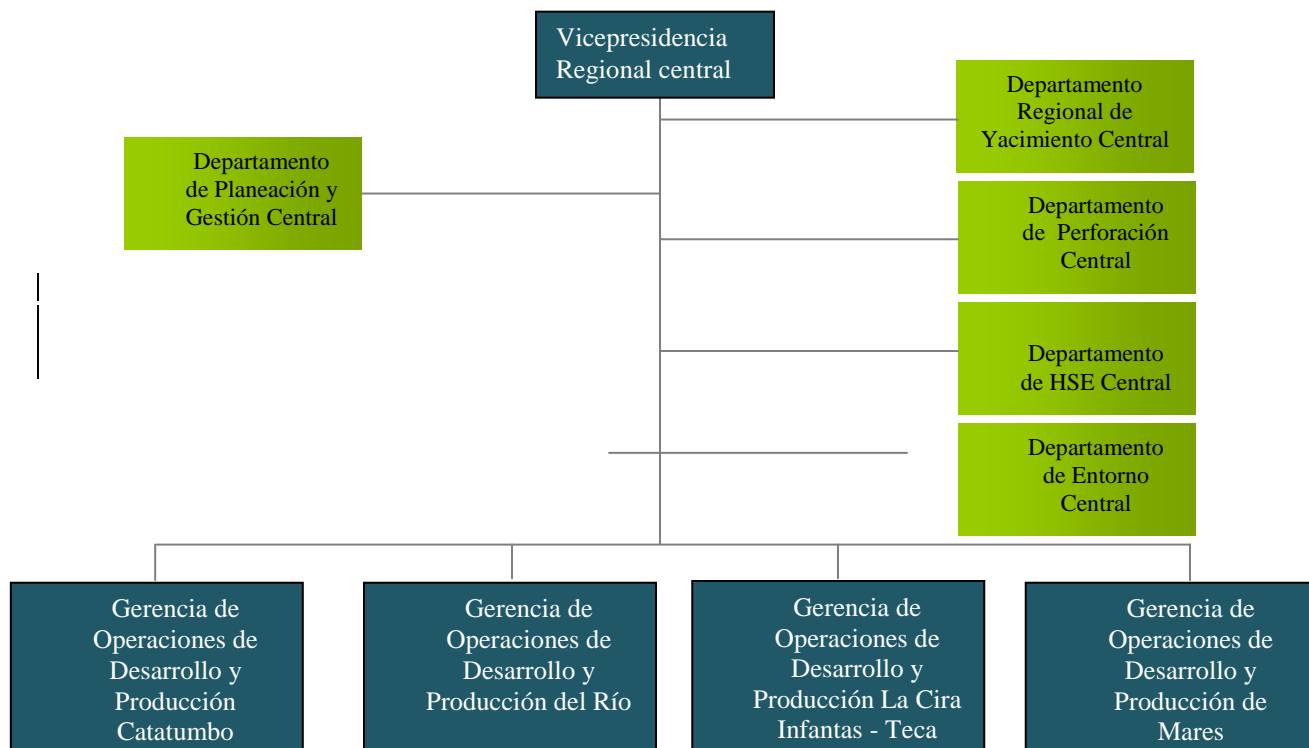


Figura 1. Organigrama de la Vicepresidencia Regional Central –Ecopetrol S.A.

3. Metodología

3.1 Tipo de investigación

(Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, p.80.), afirma que la investigación descriptiva, busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población. Los estudios Descriptivos buscan especificar, las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, p.80.).

Esta investigación es descriptiva, dado que se analizará el nivel de competencias de liderazgo en líderes operativos con personal a cargo en la Vicepresidencia Regional Central Ecopetrol S.A mediante la caracterización e identificación de debilidades y fortalezas a través de la aplicación de una ficha técnica y una evaluación 360 en el personal involucrado.

3.2 Recolección de datos

La recolección de datos es mixta, puesto que se analizarán datos cualitativos así como cuantitativos que pueden definirse de la siguiente manera:

(Hernández, Roberto et al., 2010, p.4) El enfoque cuantitativo de la investigación usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. Entre tanto, el enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación (p.7).

Para la fundamentación teórica de la investigación se procede a realizar la revisión de fuentes secundarias; para la recolección de la información y el desarrollo de la investigación se realizan mediante las siguientes fases:

Primera: Diseño y aplicación de una ficha técnica cuyo objetivo es la caracterización demográfica de la población que incluye además una autoevaluación de las fortalezas y debilidades que cada líder considera tener para el desempeño de su rol. Apéndice A. Modelo de la ficha técnica.

Segunda: Diseño y aplicación de la evaluación 360, cuyo objetivo es identificar debilidades y fortalezas de los líderes operativos con personal a cargo en la Vicepresidencia Regional Central donde cada empleado es evaluado por el jefe superior, cuatro colaboradores, dos pares y por él

mismo, con el propósito de analizar el nivel de liderazgo y de las competencias organizacionales, conforme a la escala determinada en la tabla 1.

Las competencias organizacionales a evaluar son compromiso por la vida, colaboración, creatividad, pasión por la excelencia e integridad; las competencias en liderazgo comprenden, trabajo en equipo, comunicación asertiva, manejo laboral, negociación y manejo de conflictos y toma de decisiones. Apéndice B. Modelo evaluación 360.

Tercera: Diseño de un plan de formación mediante talleres individuales por cada competencia, estructurado en competencias organizacionales y de liderazgo, con el objetivo de fortalecer los equipos de trabajo.

En el momento del procesamiento de datos a través de la herramienta informática Successfactors, la escala de medición para cada empleado es la siguiente:

Tabla 1.

Escala de medición de competencias organizacionales y de liderazgo.

Escala	Criterios de competencias organizacionales	Rango
Excepcional	Conducta en la cual es el referente, el ejemplo a seguir.	5
Destacado	Conducta sobresaliente	4- 4,9
Satisfactorio	Conducta esperada	3 - 4
Parcial	Conducta que se evidencia algunas veces y otras no	2 - 3
Insuficiente	Conducta que no se evidencia	0 - 1
Escala	Criterios de competencias de liderazgo	Rango
Competente	Posee las competencias requeridas por la organización.	4 - 5
En desarrollo	Requiere de un proceso de formación.	3 - 4
Aún no competente	No tiene las competencias.	1 - 3

Fuente: Ecopetrol S.A.

3.3 Población y Muestra.**3.3.1 Población.**

La población interviniente dentro de la investigación corresponde a 552 empleados, dentro de los cuales se encuentran los evaluadores y los líderes operativos con personal a cargo de la Vicepresidencia Regional Central Ecopetrol S.A. Los líderes operativos con personal a cargo son los responsables de gestionar el desempeño del personal operativo, asegurar los procesos de operación y producción y cumplir con las metas de rentabilidad del negocio.

3.4.2 Muestra.

La muestra para la investigación está constituida por 73 líderes operativos con personal a cargo.

4. Desarrollo de la investigación.**4.1 Caracterización demográfica sobre los líderes operativos con personal a cargo en la Vicepresidencia Regional Central de Ecopetrol S.A.**

Dentro del presente proceso de investigación se hace necesario realizar una caracterización demográfica de los líderes operativos con personal a cargo, que permita identificar información relacionada con su estado civil, edad, género, número de hijos, tiempo laborado en la organización, tiempo de experiencia en el cargo, nivel educativo y conocimiento de otros idiomas, así como fortalezas y debilidades que ellos reconocen tener dentro del desempeño del cargo; lo anterior con el fin de conocer al grupo de estudio, identificando las características, motivaciones y obligaciones del personal.

Dentro del desarrollo del presente capítulo, se diseñó una ficha técnica compuesta por diez (10) preguntas abiertas la cual se aplicó mediante el envío de los formularios a los correos electrónicos de los líderes operativos, realizándose inicialmente una prueba piloto para garantizar una correcta interpretación de la información solicitada.

Una vez finalizada la prueba inicial, se procedió a enviar para su diligenciamiento, las fichas técnicas definitivas a los setenta y tres líderes operativos con personal a cargo de la Vicepresidencia Regional Central, a través del correo electrónico, se advirtió a los involucrados la importancia del completo suministro de los datos; de quienes se recibió completa disposición y colaboración en el proceso.

El instrumento fue diligenciado en su totalidad, cuyos datos se analizan en las siguientes figuras:

- ✓ Estado civil de los líderes operativos con personal a cargo de la Vicepresidencia Regional Central, Ecopetrol S.A.

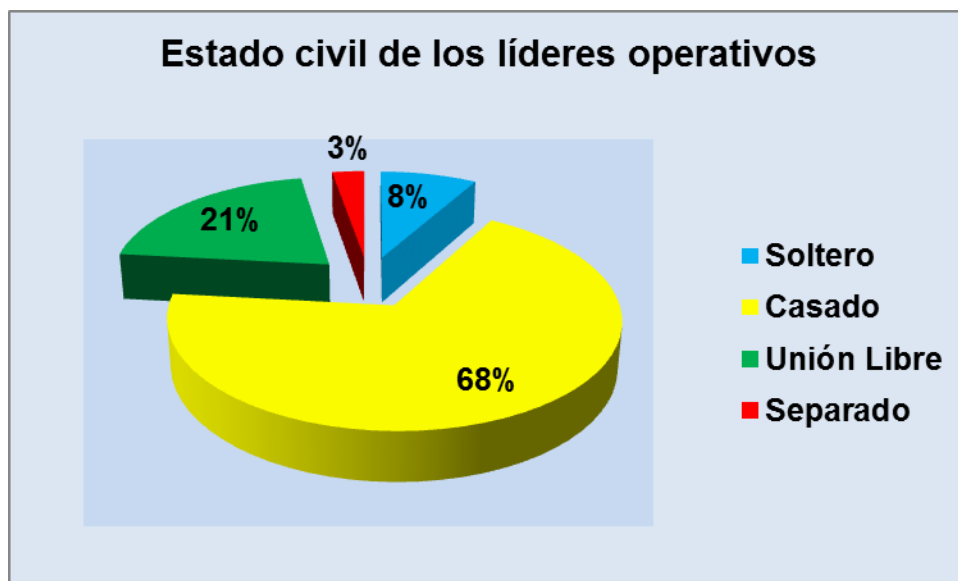


Figura 2. Distribución porcentual del estado civil de los líderes operativos con personal a cargo de la Vicepresidencia Regional Central.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos generados en la aplicación de las fichas técnicas.

Según se evidencia en la figura 2, El 68% de los líderes operativos con personal a Cargo de la Vicepresidencia Regional Central son casados, el 21% estan organizados en unión libre con sus parejas, el 8% son solteros y solo el 3% estan separados. Según lo anterior y dicho de otra manera, los líderes operativos con personal a cargo, en su gran mayoría conservan su familia, es decir estan casados o mantiene una relación en unión libre, factor que contribuye positivamente en el desarrollo de su cargo, puesto que emocionalmente se encuentran estables, por el apoyo que reciben de sus familias. Es importante mencionar que el solo hecho de tener una familia, se requieren habilidades de liderazgo que permita guiar, ejercer autoridad y direccionar a todos los miembros a través de un modelo basado en valores y una constante política de superacion en lo personal, social y profesional, constituyéndose en un factor favorable para el trabajador pero que en lo particular esta empresa no lo contempla dentro del proceso de selección y/o evaluación.

Por otra parte, Bernal, U. (2016), en su estudio realizado a supervisores de campo, denominado Percepción del riesgo de los supervisores según su estilo de liderazgo y cultura en seguridad como factor de accidentalidad en Ecopetrol S.A. afirma que el 85% estan casados o en unión libre, dato que guarda relación con los resultados obtenidos en la aplicación de la ficha técnica a los líderes operativos del presente proyecto, puesto que su entorno de trabajo es similar pero con roles diferentes dentro de la organización. Por su parte, Ecopetrol, (2010) con base en la planta de personal correspondiente a la Gerencia de Produccion registra que un 85% del personal se encontraba con estado civil casado o en unión libre y un 15% solteros.

✓ Edad de los líderes operativos con personal a cargo de la VRC Ecopetrol S.A..

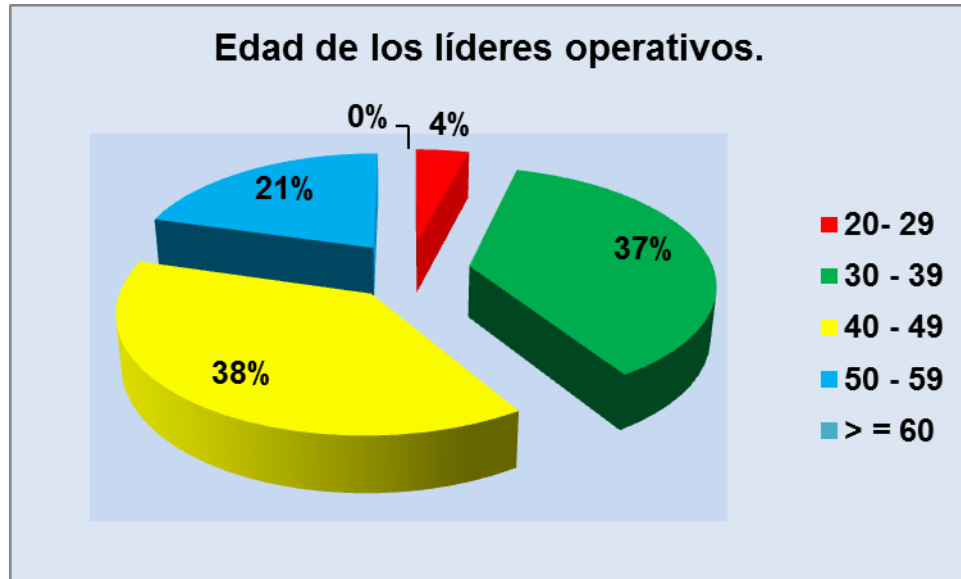


Figura 3. Distribución porcentual de edades de los líderes operativos con personal a cargo en la Vicepresidencia Regional Central Ecopetrol S.A.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos generados en la aplicación de las fichas técnicas.

Dentro de la figura 3, se muestra la edad de los líderes operativos con personal a cargo de la Vicepresidencia Regional Central de los cuales, el 38% tienen edades entre 40 y 49 años, el 37% entre 30 y 39 años, el 21% están dentro de los 50 y los 59 años y sólo el 4% se encuentra entre los 20 y 29 años.

La gran mayoría de los trabajadores se encuentran entre 30 y 49 años de edad, lo anterior debido al plan de jubilación de Ecopetrol donde muchos de los trabajadores fueron vinculados en la década del 70 cumpliendo su ciclo laboral entre los años 2009 al 2011 entendiéndose como relevo generacional, lo cual ocasionó la apertura de nuevos procesos de selección de carácter interno, externo o mixto para cubrir las vacantes.

Entre tanto, Bernal, U. (2016), en su estudio realizado a supervisores de campo, denominado Percepción del riesgo de los supervisores según su estilo de liderazgo y cultura en seguridad como factor de accidentalidad en Ecopetrol S.A afirma que “esta población está compuesta en un 46% por supervisores de campo que no superan los 35 años de edad, otro 23% que tienen entre

36 y 45 años y un 31% tienen edades que superan los 45 años”. Con lo anterior se puede deducir que los datos generados en el estudio a supervisores y la aplicación de la ficha técnica a los líderes operativos guardan relación respecto al personal vinculado. Al respecto, Ecopetrol (2010) registra un 8% con edades entre 20 y 29 años; un 90% con edades entre 30 y 49 años y un 2% con edad superior a 50 años.

- ✓ Género de los líderes operativos con personal a cargo en la Vicepresidencia Regional Central, Ecopetrol S.A.

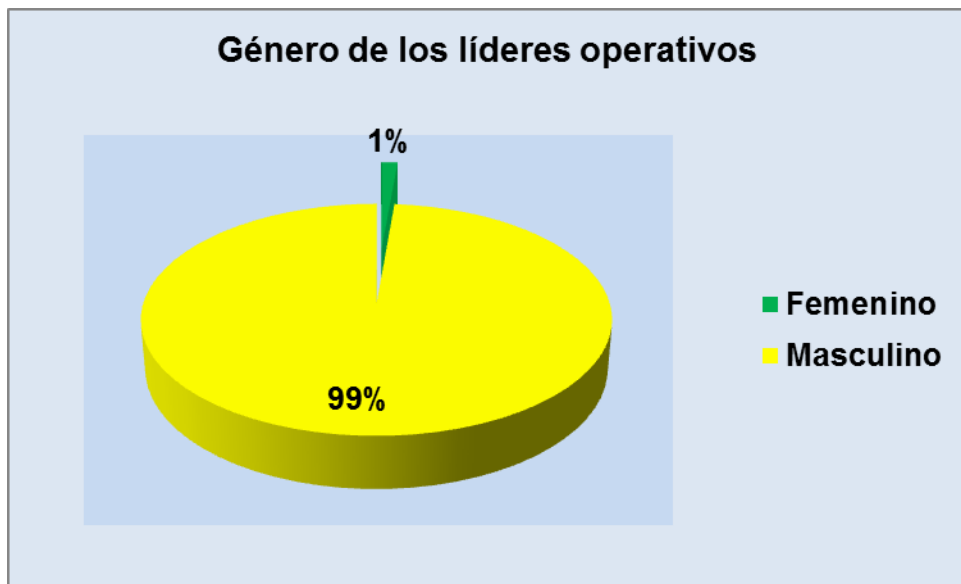


Figura 4. Distribución porcentual sobre el género de los líderes operativos con personal a Cargo en la Vicepresidencia Regional Central – Ecopetrol S.A. Fuente: elaboración propia a partir de los datos generados en la aplicación de las fichas técnicas.

En la figura 4 se muestra el género de los líderes operativos con personal a cargo, de los cuales, el 99% son hombres y solo el 1% son mujeres. Para este caso, se ha constituido como un tema cultural, adicionalmente, las tareas realizadas por este tipo de líderes son de alto riesgo, se requiere fuerza física, y el desarrollo de un carácter fuerte así como ejecutar funciones en campamentos. En este sentido, la mujer asume roles de direccionamiento, análisis de datos e ingeniería de las plantas. Ecopetrol, (2010), al respecto registra un 99% del personal masculino,

y un 1% femenino, situación que conserva relación con la información recolectada en el año 2016 al momento de aplicar las fichas técnicas del presente proceso de investigación. Distintos estudios (Chelladurai, 1978; Terry, 1984) “revelaron que los hombres demuestran mayor preferencia por los estilos autocráticos, de entrenamiento/instrucción y de apoyo social que las mujeres. Éstas, por su parte, evidencian una preferencia significativa por estilos de decisión participativos” (Alves, 2000, p.130).

- ✓ Número de hijos de los líderes operativos con personal a cargo de la Vicepresidencia Regional Central, Ecopetrol S.A.

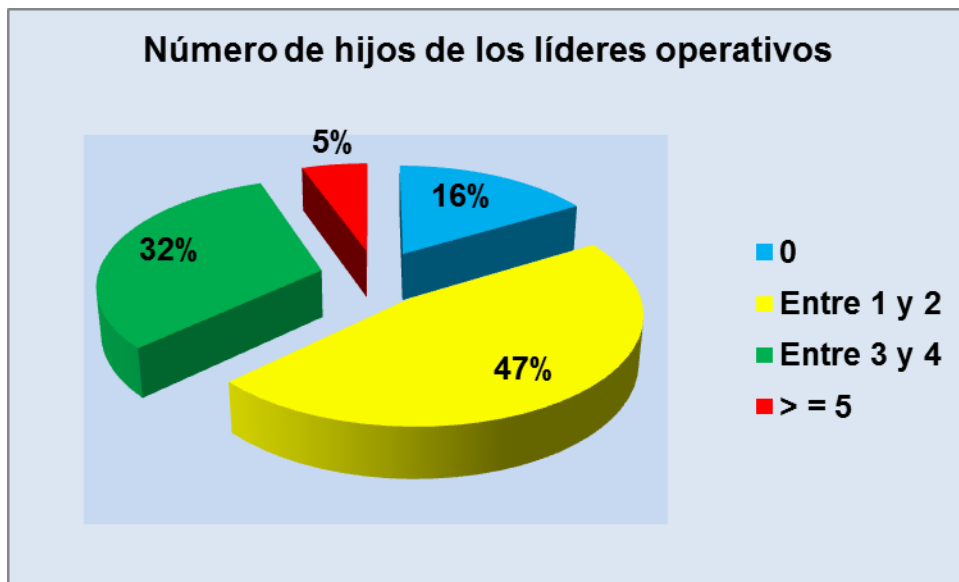


Figura 5. Distribución porcentual sobre el número de hijos de los líderes operativos con personal a Cargo en la Vicepresidencia Regional Central – Ecopetrol S.A.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos generados en la aplicación de las fichas técnicas.

La figura 5, muestra que el 47% de los empleados tienen entre 1 y 2 hijos, el 32% tienen entre 3 y 4 hijos, el 16% no tienen hijos y el 5% tiene más de 5 hijos. Muchos de los trabajadores con edades entre 30 y 49 años tienen un núcleo familiar compuesto por 1 ó 2 hijos. De la población encuestada, la gran mayoría que tienen entre 3 y 4 hijos su edad oscila entre los 50 y 59 años.

De la gráfica se puede deducir que gran parte de los empleados tienen entre 1 y 2 hijo debido a las nuevas políticas de la familia, donde es preferible menor cantidad de hijos, pero con mayor calidad de vida, mejor estatus, con disponibilidad de tiempo para dedicarles y por la ubicación de sus trabajos, en virtud que en algunos casos mantienen en campamentos lo cual les impide compartir diariamente con sus hijos, así como la facilidad para el desplazamiento de una familia pequeña. Es necesario mencionar, que los trabajadores que tienen entre 3 y 5 hijos pueden ofrecerle a la empresa un menor índice de rotación de personal por el nivel de responsabilidad, compromiso y estabilidad que requieren. Ecopetrol S.A, (2010) registra que del personal activo en el año 2010 en la Gerencia de Producción, el 48% registraban tener entre 1 y 2 hijos; el 33% 3 y 4 hijos, el 18% no tenía hijos y sólo el 1% afirmaba tener 5 hijos.

✓ Tiempo laborado en Ecopetrol por los líderes operativos con personal a Cargo de la Vicepresidencia Regional Central, Ecopetrol S.A.

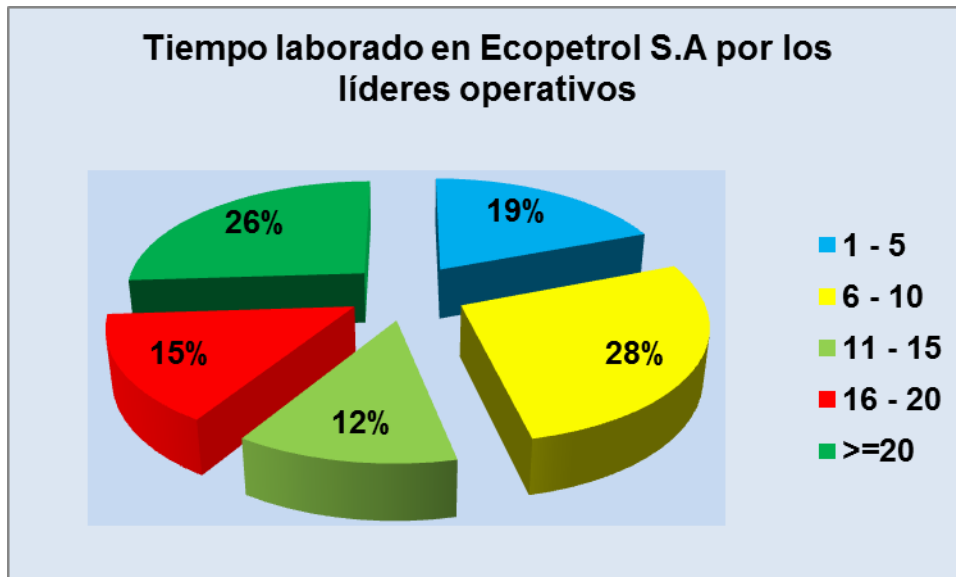


Figura 6. Distribución porcentual sobre el tiempo total laborado en Ecopetrol S.A de los líderes operativos con personal a Cargo en la Vicepresidencia Regional Central.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos generados en la aplicación de las fichas técnicas.

En relación con el tiempo laborado en Ecopetrol S.A de los líderes operativos con personal a cargo, la figura anterior evidencia que el 28% tienen entre 6 y 10 años de antigüedad en la empresa; el 26% más de 20 años en la compañía, el 19% entre 1 y 5 años; el 15% tienen entre 16 y 20 años en la organización y el 12% entre 11 y 15 años de antigüedad. Al respecto es necesario mencionar que las nuevas generaciones buscan explorar, conocer, aprender y emigrar hacia otros entornos en los cuales tengan la oportunidad de adquirir nuevas experiencias, siendo importante traer a colación lo mencionado por (Guerra, 2015) quien indica que:

Las nuevas generaciones de profesionales no esperan jubilarse en una empresa, ni buscan la estabilidad laboral eterna en las compañías, todo lo contrario, buscan conocer el mundo, tener nuevas y experiencias de manera continua y tener un crecimiento profesional y académico vertiginoso, esto nos obliga a todas las organizaciones a plantear estrategias individuales y colectivas para hacer un mayor uso del conocimiento organizacional y garantizar mecanismos y herramientas que faciliten el flujo de conocimiento y la colaboración entre sus trabajadores.

- ✓ Tiempo laborado como líder operativo con personal a cargo de la Vicepresidencia Regional Central, Ecopetrol S.A.

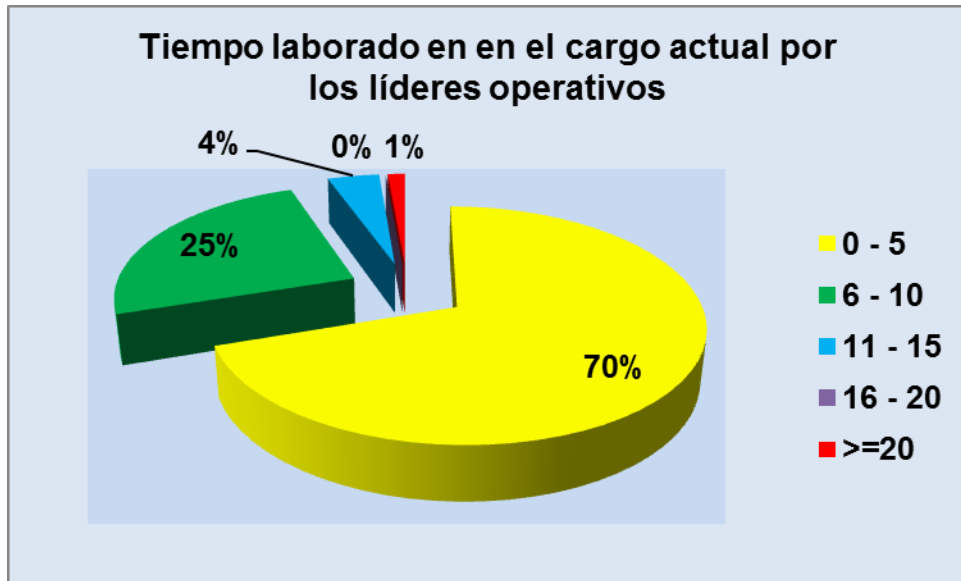


Figura 7. Tiempo laborado en el cargo actual de los líderes operativos con personal a Cargo en la Vicepresidencia Regional Central – Ecopetrol S.A.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos generados en la aplicación de las fichas técnicas.

En cuanto al tiempo laborado en el cargo actual de los líderes operativos con personal a cargo de la Vicepresidencia Regional Central, el 70% tienen entre 0 y 5 años de antigüedad en el cargo actual; el 25% tienen entre 6 y 10 años desempeñándose como líder operativo con personal a cargo, el 4% tienen entre 11 y 15 años ejerciendo este rol y el 1% más de 20 años.

Con base en la reestructuración realizada en el año 2014 en la cual los contratos del personal que prestaban servicios a firmas contratistas pasan a laborar directamente con Ecopetrol S.A., razón por la cual se pasa de tener 433 empleados a 1300 trabajadores aproximadamente, como consecuencia, el 70% de los líderes operativos tienen entre 0 y 5 años de antigüedad en el cargo.

Al respecto Ecopetrol (2010), registra dentro de su planta de personal un 95% que tienen una antigüedad en el cargo inferior a cinco años y el 5% adicional superior a 6 años desempeñándose como líder operativo. Respeto al 95% mencionado se debe a los relevos generacionales presentados entre los años 2009 al 2011.

- ✓ Conocimiento en idiomas de los líderes operativos con personal a cargo de la Vicepresidencia Regional Central, Ecopetrol S.A.

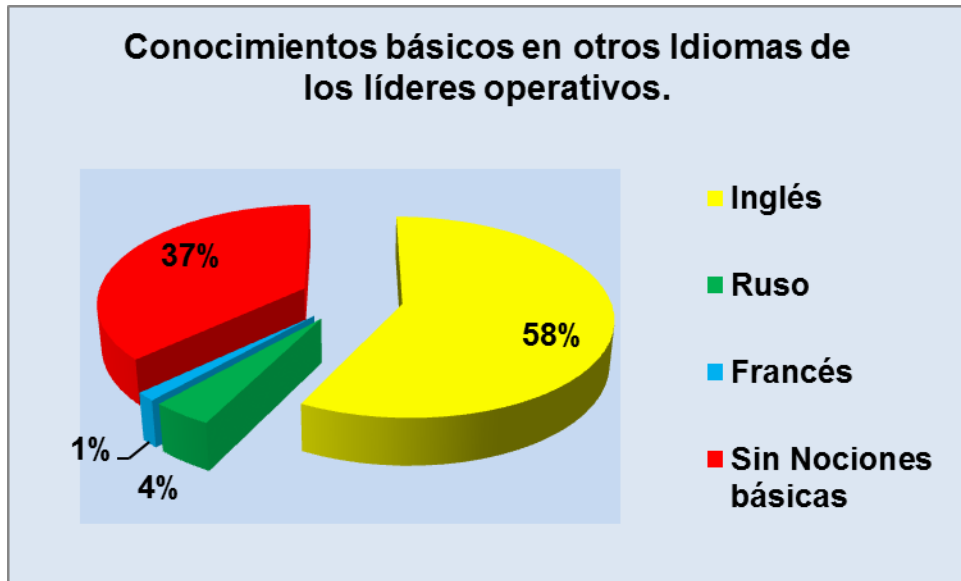


Figura 8. Idiomas que manejan de los Líderes operativos con personal a Cargo en la Vicepresidencia Regional Central – Ecopetrol S.A.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos generados en la aplicación de las fichas técnicas.

Del 100% de los líderes operativos con personal a cargo, el 63% tienen nociones otros idiomas entre los cuales se encuentra el inglés, el ruso y el francés por su parte, el 37% manifiestan no tener nociones básicas en otros idiomas.

Al respecto es importante resaltar, que el porcentaje de los líderes que manejan otros idiomas se debe a la obligación que tienen de consultar información técnica relacionada al rol desempeñado. Razón por la cual en el año 2014 Ecopetrol S.a. dentro del Plan de Formación Individual compró licencias para que todos sus funcionarios tuvieran conocimientos básicos en el idioma inglés para desempeñarse dentro de su rol. Como política actual de selección, para éste cargo, Ecopetrol S.A. exige como requisito mínimo el nivel básico A1 en Inglés.

Referente, al 63% de los líderes operativos con personal a cargo, que tienen conocimientos en otros idiomas, es coherente con lo expuesto en la Revista de Economía Institucional donde

menciona que “...se necesitará un capital humano muy calificado, bilingüe, móvil y con remuneraciones competitivas”. (Urrutia, 2015, Pp 324 -325).

- ✓ Formación académica de los líderes operativos con personal a cargo de la vicepresidencia Regional Central Ecopetrol S.A.

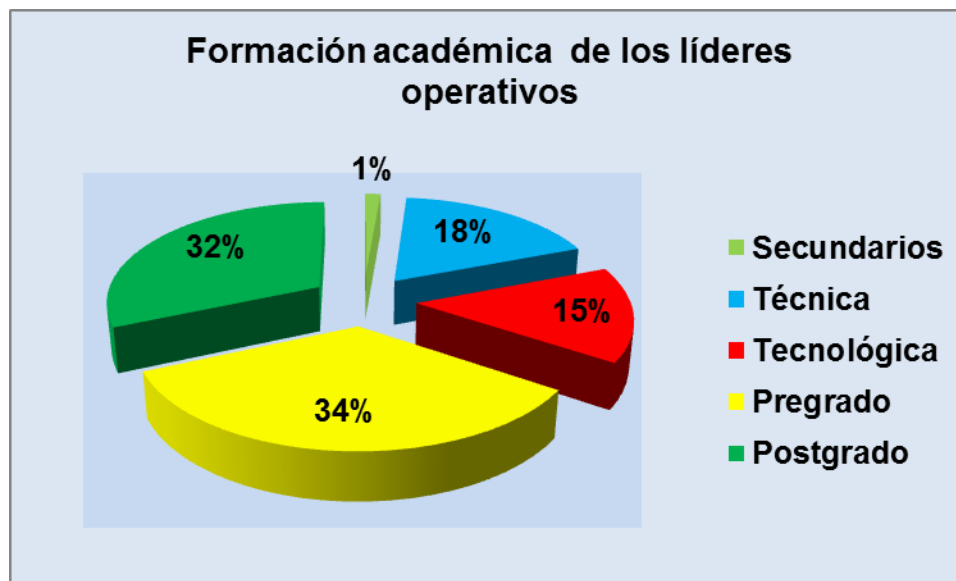


Figura 9. Formación académica de los líderes operativos con personal a cargo de la Vicepresidencia Regional Central – Ecopetrol S.A.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos generados en la aplicación de las fichas técnicas.

El nivel de educación se estructuró en cinco categorías, secundarios, técnicos, tecnólogos, pregrado y postgrado, de lo cual se puede decir lo siguiente: de los 73 líderes operativos, el 66% son profesionales de los cuales el 32% han desarrollado algún estudio de postgrado; el 15% son tecnólogos, el 17% son técnicos y solo el 1% es bachiller.

Con respecto a la información anterior, puede decirse que algunos líderes operativos comenzaron su trayectoria laboral siendo bachilleres, luego desarrollaron estudios técnicos, posteriormente una tecnología y en algunos casos concluyeron con estudios profesionales y de postgrado.

La organización busca crear una cultura de crecimiento intelectual y transferencia de conocimiento entre los trabajadores y fomentar el trabajo colaborativo, la confianza entre sus trabajadores así como el aprendizaje en los éxitos y las lecciones aprendidas de incidentes presentados. (Ecopetrol, 2015)

- ✓ Disponibilidad para movilizarse del actual lugar de trabajo.

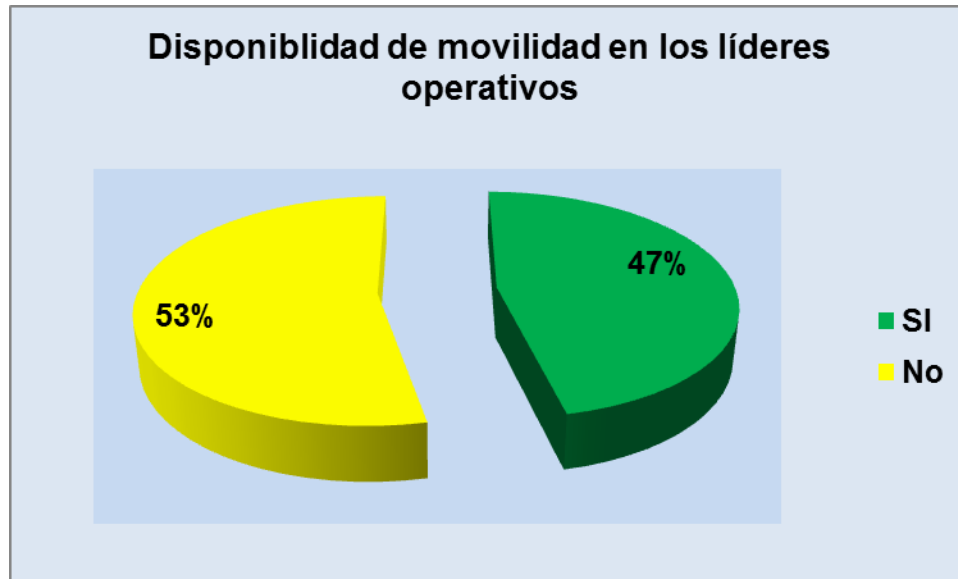


Figura 10. Distribución porcentual sobre la disponibilidad para movilizarse de lugar de trabajo de los Líderes operativos con personal a Cargo en la Vicepresidencia Regional Central – Ecopetrol S.A.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos generados en la aplicación de las fichas técnicas.

De los 73 líderes operativos con personal a cargo, el 53%, manifiestan no tener interés para una posible movilización geográficamente de su cargo, por su parte el 47% están dispuestos a aceptar decisiones de traslado del puesto de trabajo.

Con relación al personal que posee un núcleo familiar definido resulta importante una estabilidad del lugar de trabajo, puesto que tiene un modo de vida estructurado razón por la cual un posible traslado desarticula su núcleo familiar.

- ✓ Debilidades y fortalezas de los líderes operativos con personal a cargo de la Vicepresidencia Regional Central.

Dentro de la ficha técnica se evidencia que los líderes operativos con personal a cargo dejan ver debilidades relacionadas con el manejo de los procesos administrativos de Ecopetrol S.A. Por su parte entre las fortalezas generales identificadas se encuentran pasión por las actividades desarrolladas, colaboración, experiencia y conocimiento técnico del cargo.

4.1.1 Análisis de la caracterización de los líderes operativos con personal a cargo de la Vicepresidencia Regional Central. Esta caracterización permitió conocer al personal objeto del proceso de investigación, permitió identificar las diferentes variables demográficas para potencializar a un líder que contribuya con los objetivos misionales de la organización. Los líderes operativos con personal a cargo de la Vicepresidencia Regional Central realizan “(...) seguimiento a las actividades de las operaciones (...) con el fin de garantizar la entrega de productos (...)”, (Ecopetrol, 2014). En algunos casos, realizan sus labores en campamentos; es un rol que requiere esfuerzo físico y el desarrollo de un carácter fuerte, por lo que el 99% de quienes ocupan este cargo son hombres; quienes a su vez tienen una familia establecida compuesta entre 1 y 5 hijos y que prefieren mantenerse geográficamente ubicados en el lugar donde se encuentran sus hogares, puesto que son el apoyo y con quienes comparten gran parte de su tiempo libre, sin embargo quienes de manera voluntaria muestran disposición de moverse tienen familias pequeñas o están solteros razón por la cual se facilita su desplazamiento. Respecto a las fortalezas identificadas se puede decir que gran parte de los colaboradores investigados son profesionales o poseen estudios técnicos además de conocimientos básicos en otros idiomas que fortalecen los conocimientos técnicos requeridos para el cargo, apoyado por colaboración o trabajo en equipo y pasión por sus actividades laborales. Por su parte la debilidad general identificada se relaciona con la dificultad a la hora de aplicar los procesos administrativos diseñados por Ecopetrol, es decir carecen de un proceso formativo al respecto.

4.2 Fortalezas y Debilidades en Liderazgo de los Líderes Operativos con Personal a Cargo en la Vicepresidencia Regional Central. El presente capítulo se desarrolló mediante el diseño y aplicación de una Evaluación 360, con el fin de obtener distintos ángulos del evaluado y encontrar áreas de oportunidad, identificando de esta manera las fortalezas y debilidades de forma global e individual que permita el diseño de un plan de trabajo para el desarrollo o fortalecimiento de competencias. (Lévy-Leboyer, 2000: 11, 138), permite que un individuo obtenga, bajo condiciones de confidencialidad, autodescripción de sus competencias; descripción de sus competencias realizada por otras personas que le conocen y una presentación de estas informaciones que permita la comparación de estas descripciones entre sí, como de su autodescripción.

El personal vinculado a Ecopetrol S.A. definido como líder y que está diseñado con el fin apalancar el logro de los objetivos estratégicos, requiere desarrollar competencias enfocadas en el saber ser, poder hacer y querer ser, tal y como se evidencia en la siguiente figura:

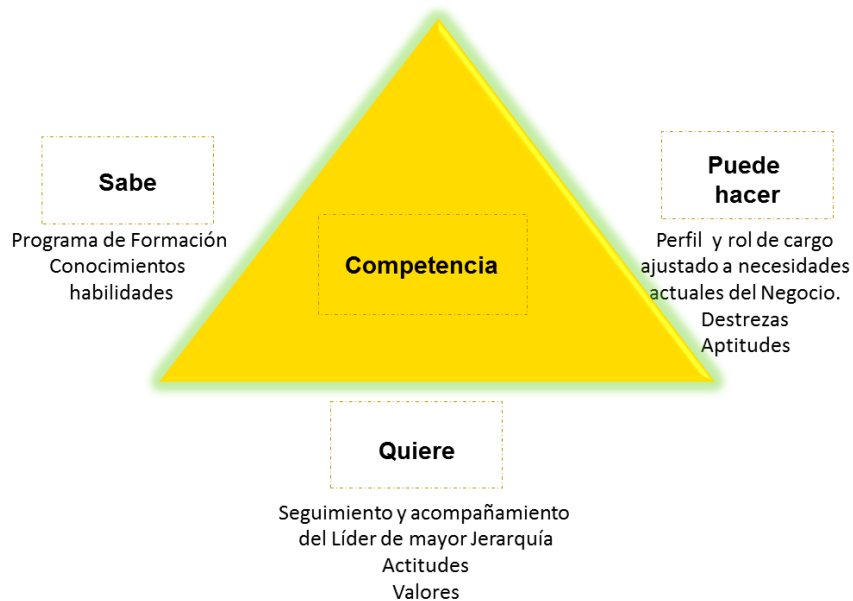


Figura 11. Modelo de gestión por competencias de Ecopetrol S.A.

Para el desarrollo de este capítulo, se aplicó una evaluación de desempeño de 360 grados, compuesta por cinco competencias, cada una con tres comportamientos o reactivos. La primera competencia evaluada es el compromiso por la vida, puesto que es el pilar más importante de la organización, siendo el trabajador y sus colaboradores parte fundamental dentro del desarrollo del negocio, para lo cual se hace necesario el cumplimiento de reglas básicas de seguridad, practicando además el autocuidado; seguidamente se evalúa la creatividad, habilidad necesaria y requerida para el manejo de grupos de trabajo; posteriormente se incluye la integridad, para medir el grado de coherencia entre lo que dice y lo que hace que facilite cambios y acepte opiniones diferentes a las propias; la excelencia es una necesidad que requiere ser tomada en cuenta dentro del proceso de evaluación puesto que el negocio no permite margen de error, se requiere personal que asegure resultados de comienzo a fin y con facilidad en la toma de decisiones de manera responsable.; finalmente se encuentra la colaboración la cual comprende el trabajo en equipo y la capacidad para compartir, sus conocimientos, habilidades y experiencias promoviendo la cooperación y resolución de conflictos.

Para aplicar la evaluación inicialmente se identificó la población objetivo que para este caso son los 73 líderes operativos con personal a cargo de la Vicepresidencia Regional Central, además se identificaron los superiores, pares y colaboradores que hacen parte del proceso de evaluación quedando de la siguiente manera:

Tabla 2.

Evaluadores.

Número de evaluados	Evaluadores	Cantidades de evaluadores	Total Evaluaciones
73	Autoevaluación	1	73
73	Líderes	1	73
73	Par	1	73
73	Colaborador	4	292
Total evaluadores		7	511

Nota: personal involucrado dentro de la aplicación de la evaluación 360.

Posteriormente se habilitó en la plataforma las evaluaciones, estipulando fechas límites para realizar el proceso para todos los implicados (evaluados y evaluadores), siendo un deber propio del cargo, puesto que por el correo electrónico se informó a quien debían evaluar cada uno y la responsabilidad de diligenciar su autoevaluación. Las calificaciones son de carácter confidencial. A continuación se presentan los resultados del proceso:

4.2.1 Tendencia global de las competencias en liderazgo.

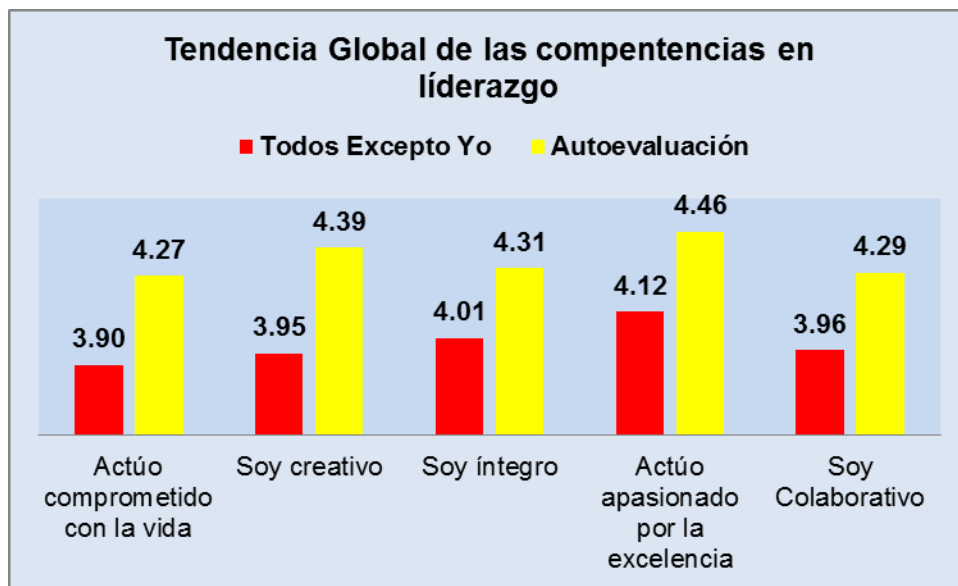


Figura 12. Distribución porcentual de la vista general de los resultados de las evaluaciones. Fuente: elaboración propia a partir de los datos generados en la aplicación de la evaluación 360°.

Según se evidencia en la figura 12, de manera general las autoevaluaciones muestra un puntaje superior en la totalidad de las competencias lo que refleja que los evaluados se ven mejor que como la percepción en sus jefes, pares y colaboradores. Lo anterior puede deberse a que no existe coherencia con lo que dice y sus acciones, no hace acompañamientos al equipo de trabajo, no divulga de manera clara la estrategia hacia donde debe ir el área, carece de comunicación asertiva; adicionalmente el personal puede presentar dificultad o desconocimiento de los procedimientos administrativos y gestión de personas, establecidos por Ecopetrol S.A, por falta

de capacitaciones e inducciones al cargo, para lo cual se hace necesario el diseño de un plan de formación que contribuya a la interiorización de los comportamientos que le impiden estar en la excelencia. Respeto a este mismo estudio dirigido a coordinadores de área, realizado en el 2016, de Ecopetrol Barrancabermeja, se pudo determinar que el 100% de los evaluados carecen de la totalidad de las competencias, razón por la cual fue necesario implementar un proceso de formación que contribuyera al cierre de brechas.

4.2.2 Análisis por cada competencia de manera general.

4.2.2.1 Actúo comprometido con la vida.

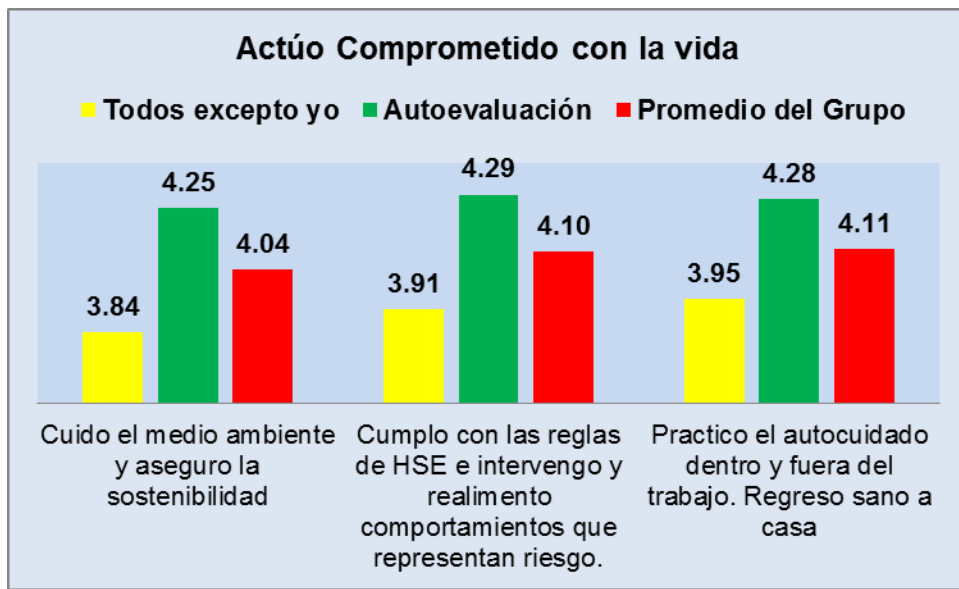


Figura 13. Actúo comprometido con la vida.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos generados en la aplicación de la evaluación 360.

Dentro de la figura 13, se presenta el resultado de las evaluaciones respecto a la competencia “Actuo comprometido por la vida” con sus respectivos reactivos o comportamientos, el promedio de las evaluaciones y la autoevaluación así como el promedio del grupo. Se puede decir que el comportamiento “cuido el medio ambiente y aseguro la sostenibilidad presentan menor calificación tanto en las evaluaciones como en la autoevaluación, por consiguiente el promedio se

grupo es el menor entre los tres reactivos evaluados en esta competencia. Se requiere realizar un trabajo de fortalecimientos de esta competencias puesto que las evaluaciones presenta una calificación por debajo de cuatro. Es importante resaltar que el compromiso por la vida no acepta margen de error, deben cumplirse las directrices en un 100%, para garantizar la seguridad de todos los integrantes. Respeto al estudio realizado a los coordinadores de área en el año 2016, respecto a esta competencia se obtuvieron calificación que oscilan entre 2.63 y 2.81. Según Ecopetrol, 2016, el compromiso por la vida implica “actuar para garantizar un entorno sano, seguro y limpio en las actividades diarias, propias y de los compañeros de trabajo, anteponiendo la integridad de las personas, del medio ambiente y de la comunidad como aspecto prioritario tanto dentro como fuera de la organización”

4.2.2.2 Soy creativo.

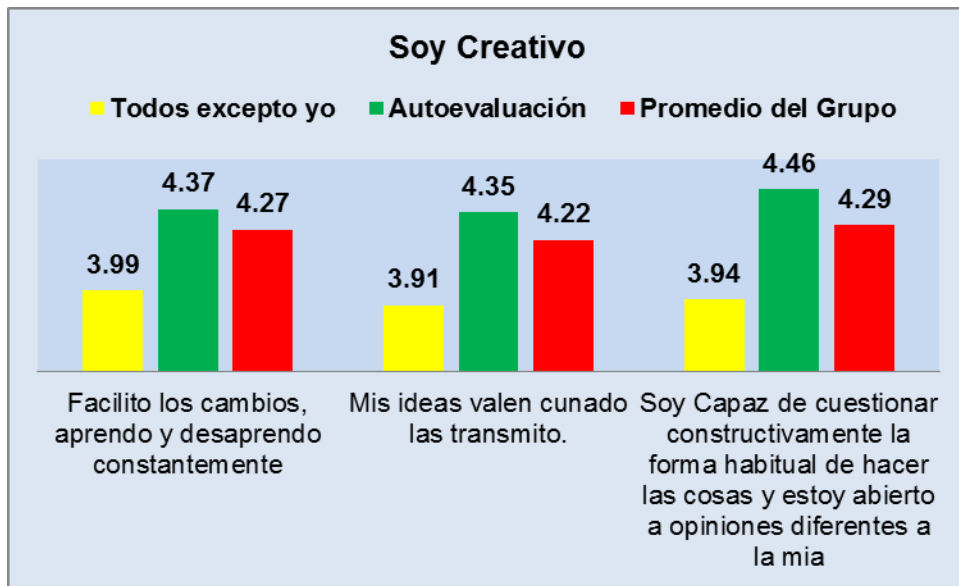


Figura 14. Soy creativo.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos generados en la aplicación de la evaluación 360°.

Dentro de la figura 14, se presenta la información, respecto a la competencia soy creativo con sus comportamientos, el promedio de las evaluaciones, la autoevaluación y el promedio del grupo.

En esta competencia se presenta una calificación por debajo de 4, razón por la cual debe fortalecerse de manera general; también se evidencia que los evaluados se ven mucho mejor de lo que perciben sus jefes, compañeros y colaboradores. La creatividad es un factor que permite el cambio, además de la capacidad de cuestionar de manera constructiva y aceptar o escuchar las opiniones del equipo de trabajo para realizar una labor cooperativa, con altos niveles de efectividad. Referente a las evaluaciones de los coordinadores de área mencionado anteriormente se pudo determinar que los valores consolidados de esta competencia oscilan alrededor de 2.65 y autoevaluación en 2.93 situación que trae coherencia respecto a la manera como el trabajador es visto por sus jefes, pares y subordinados respecto a como se ve cada uno.

4.2.2.3 Soy íntegro.

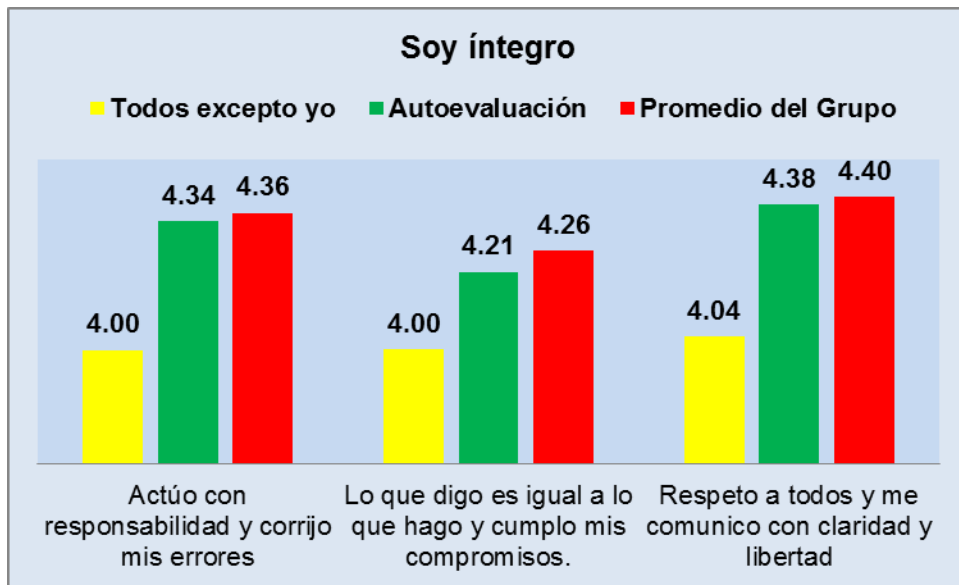


Figura 15. Soy íntegro

Fuente: elaboración propia a partir de los datos generados en la aplicación de la evaluación 360

Dentro de la figura 15, presenta la información general, respecto a la competencia “soy íntegro” con sus comportamientos, teniendo en cuenta el promedio de las evaluaciones, la autoevaluación y el promedio del grupo, al respecto se puede decir que de manera general los

evaluados presenta coherencia en sus políticas de liderazgo, y sus actitudes frente al equipo de trabajo, situación que fortalece al líder, puesto que lo convierte en una persona creíble, confiable y tomado como un ejemplo a seguir. Ser íntegro le permite al líder generar confianza a su equipo y hace parte de la responsabilidad, el compromiso y la comunicación asertiva. Las evaluaciones de los coordinadores en el año 2017, traen consigo la necesidad de realizar un proceso de fortalecimiento inmediato.

4.2.2.4 Actúo apasionado por la excelencia.

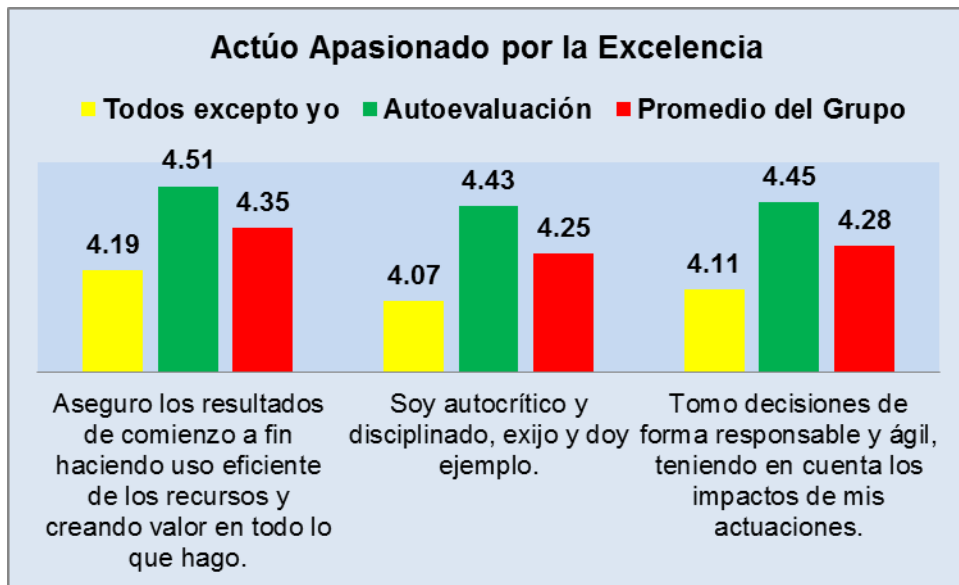


Figura 16. Visión general sobre la competencia “actúo apasionado por la excelencia”.
 Fuente: elaboración propia a partir de los datos generados en la aplicación de la evaluación 360°.

Se presenta la información general, respecto a la competencia “apasionado por la excelencia” con sus comportamientos, evidenciando el promedio de las evaluaciones, la autoevaluación y el promedio del grupo, de esta manera puede decirse que los líderes operativos con personal a cargo, cuentan con las competencias técnicas necesarias para ejercer el cargo asegurando resultados de comienzo a fin usando de manera eficiente los recursos y creando valor en todas sus actividades, aplicando además la disciplina y dando ejemplo, tomando decisiones de manera

responsable analizando de antemano los impactos de las actuaciones. Lo anterior hace del convierte el objeto social de la compañía en un negocio rentable y sostenible, con altos niveles de calidad y excelentes niveles operacionales. Ecopetrol (2016), registra la importancia de realizar procesos de capacitación constante de carácter inmediato al personal encargado de coordinar las áreas de la organización.

4.2.2.5 Soy colaborativo.

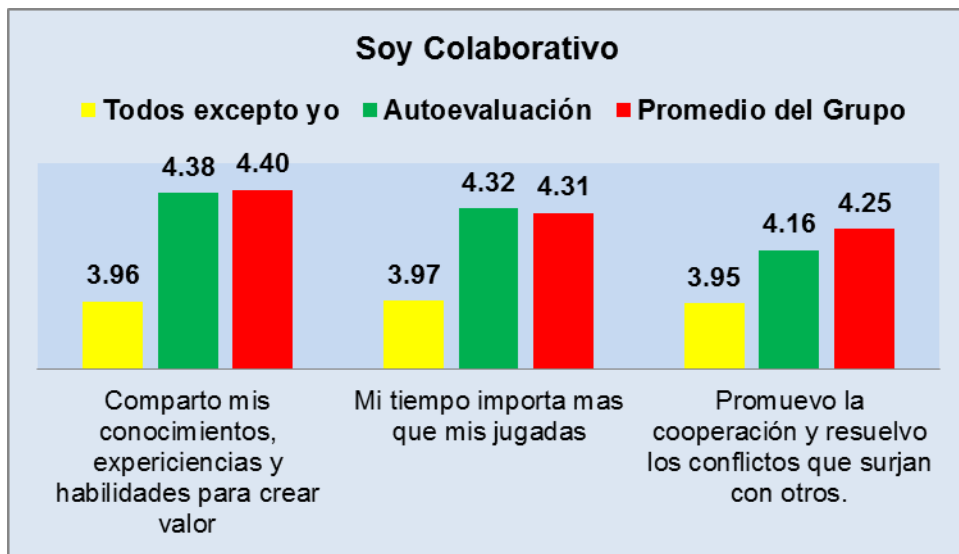


Figura 17. Visión general sobre la competencia Soy colaborativo.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos generados en la aplicación de la evaluación 360

Se presenta la información general, respecto a la competencia “soy colaborativo” con sus comportamientos, evidenciando el promedio de las evaluaciones, la autoevaluación y el promedio del grupo; al respecto se puede deducir que dentro de los equipos de trabajo se presenta cierto nivel de egoísmo e individualismo por temor tal vez a que otro haga las cosas mejor que como actualmente se están haciendo. Compartir los conocimientos, experiencias y habilidades puede costar cierto grado de dificultad, razón por la cual se presentan fallas de cooperación y resolución de conflictos, sin embargo los líderes consideran que su labor está siendo bien

realizada, ellos no alcanzan a percibir la carencia. Al respecto y con base en las evaluaciones a los coordinadores en el año 2016, se puede deducir que el miedo y el egoísmo son variables que deben ser trabajadas en el proceso de formación implementado, para generar ambientes agradables, y contribuir a la creación de climas laborales positivos.

4.2.2.6 Líderes operativos a intervenir.

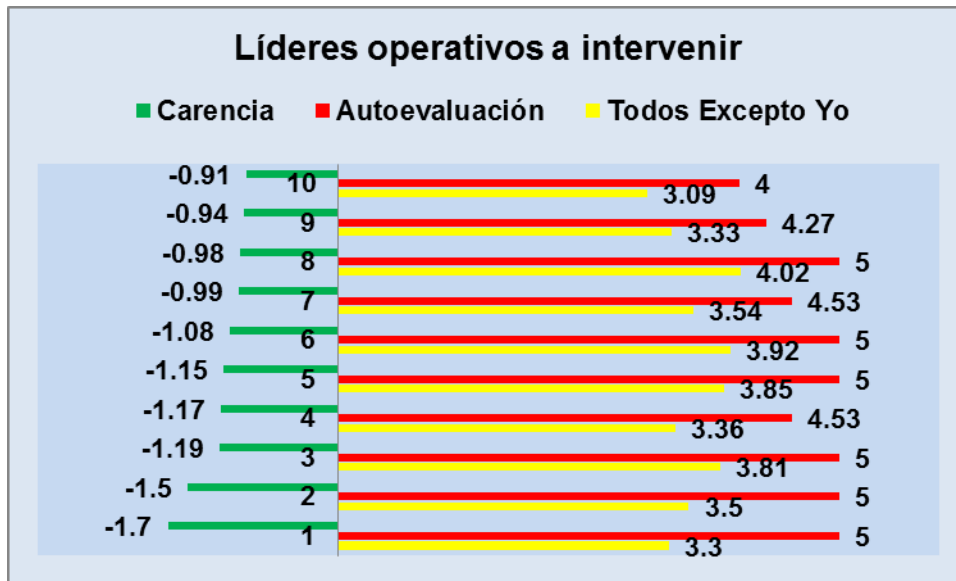


Figura 18. Líderes operativos a intervenir.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos generados en la aplicación de la evaluación 360

Este personal requiere ser capacitado en las cinco competencias con cada uno de sus comportamientos, con el fin de fortalecer los equipos de trabajo y contribuir positivamente en el ejercicio de sus cargos. Este personal considera según su percepción que posee todas las competencias, sin embargo y según la percepción de sus jefes, compañeros y colaboradores carecen de la totalidad de la competencias, presentando una brecha significativa, tal y como se puede apreciar en el gráfico. Los Coordinadores evaluados en el año 2016, fueron capacitados en su totalidad, pues carecían del 100% según las evaluaciones de las competencias requeridas para el desempeño de un cargo nivel operativo con personal a cargo.

4.2.2.7 Líderes operativos con personal a cargo con menor brecha.

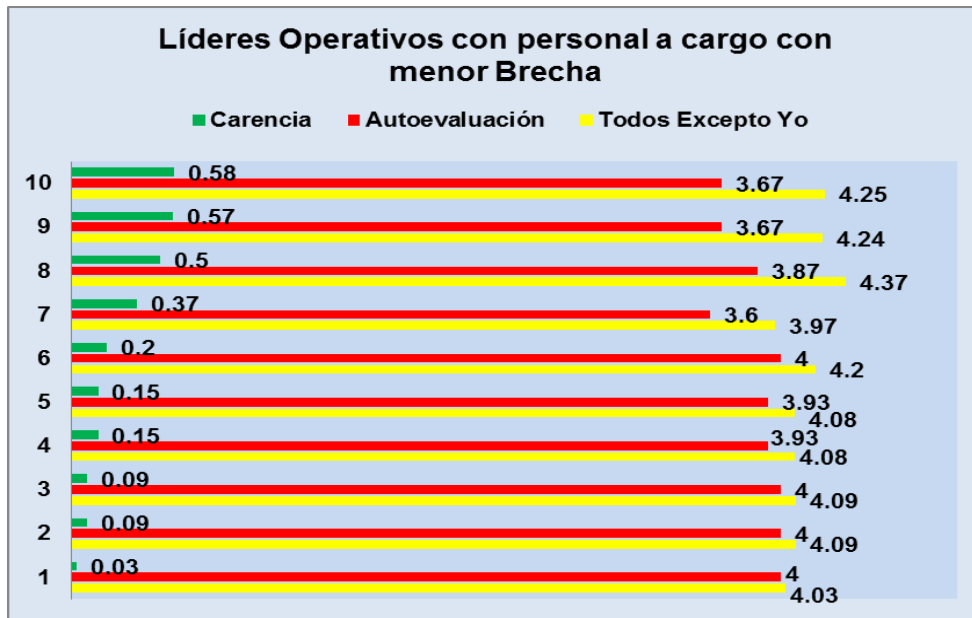


Figura 19. Líderes operativos con personal a cargo con menor Brecha.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos generados en la aplicación de la evaluación 360

En la gráfica se evidencian los 10 líderes operativos con personal a cargo de la VRC, que presentan mayor afinidad con cada una de las competencias evaluadas, lo cual permite que sus equipos de trabajo estén en armonía. Por ende existe confianza, compromiso, responsabilidad, calidad en el trabajo, sostenibilidad y excelencia operacional. Este personal puede servir como punto de apoyo, así como tutores o monitores que fortalezcan a los líderes con mayores carencias.

4.2.2.8 Ubicación del personal evaluado según escala establecida.

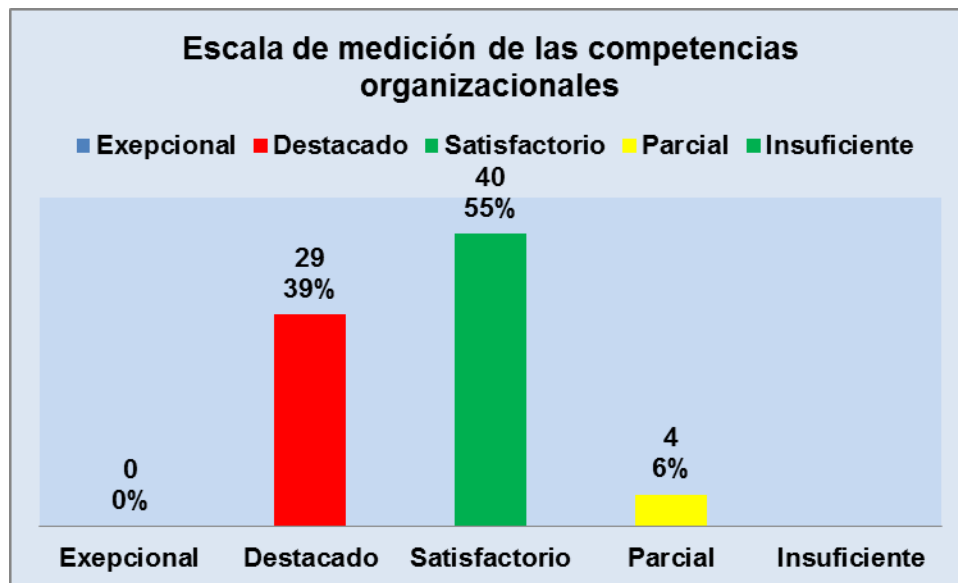


Figura 20. Nivel de las competencias organizacionales según escala establecida por la Organización.
Fuente: elaboración propia a partir de los datos generados en la realimentación de la evaluación 360.

Una vez realizado el análisis de las evaluaciones, con base en la escala de medición establecida por Ecopetrol S.A., para la medición de las competencias organizacionales y una vez realizada la realimentación con cada uno de los evaluados se pudo determinar que el 55% tienen un resultado “satisfactorio” en la evaluación es decir que su puntaje oscila entre 3 y 3.9; por otro lado, el 39% presentan una evaluación “destacado” con una calificación entre 4 y 4.9; adicionalmente el 6% presentan resultado parcial. Lo anterior indica que 69 líderes se encuentran con un buen nivel de las competencias, sin embargo, se ve la necesidad de realizar un proceso formativo que contribuya con el fortalecimiento de los equipos de trabajo, perfeccionando cada una de las competencias con mayor carencia. Es importante mencionar que las organizaciones buscan “personas que posean las características adecuadas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas de ella, se ha convertido en una importante necesidad de Recursos Humanos”. (López, 2010); de esta forma vale la pena mencionar que “las competencias son aquellos comportamientos que permitirán alcanzar los resultados” (Alles, 2006).

4.2.2.9 Nivel de las competencias en liderazgo según escala establecida.

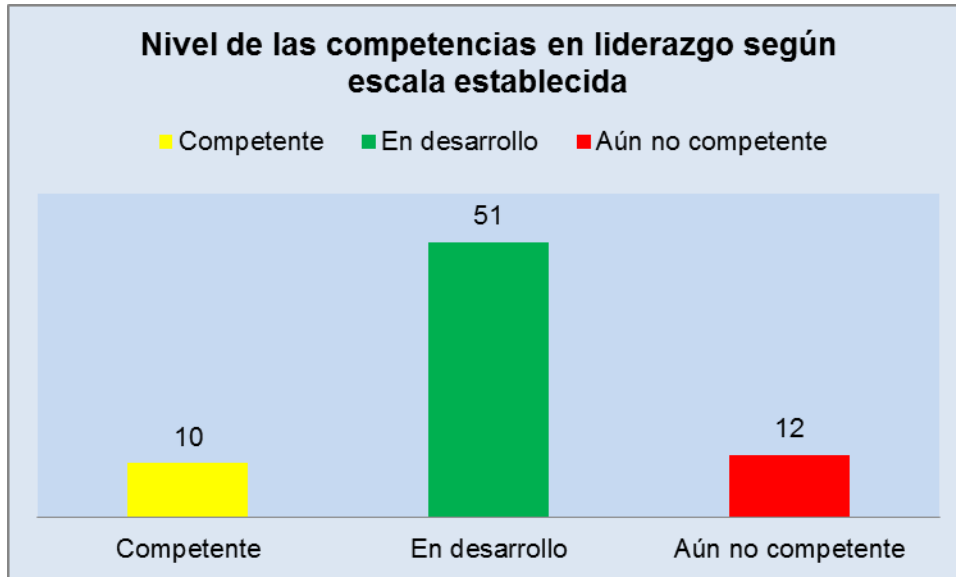


Figura 21. Nivel de las competencias en liderazgo según escala establecida por la organización.
 Fuente: elaboración propia a partir de los datos generados en la realimentación de la evaluación 360

Dentro del proceso de realimentación con el personal involucrado y conforme a la escala establecida para la medición de este tipo de competencias puede decirse que 51 líderes presentan sus competencias en liderazgo “en desarrollo” 12 líderes “aún no competente” y 10 presente una calificación “competente”. Este proceso permitió identificar que dentro de las competencias requeridas es necesario fortalecer los factores relacionados con la comunicación asertiva, manejo laboral, negociación y manejo de conflictos.

4.2.3 Análisis sobre fortalezas y debilidades identificadas.

La aplicación de la evaluación 360 a los Líderes Operativos con Personal a Cargo de la Vicepresidencia Regional Central- Ecopetrol S.A. permitió identificar las competencias en las cuales el personal se encuentra carente y que debe ser fortalecido a través de un plan de formación y capacitación para mejorar sus equipos de trabajo y contribuir de esta manera al desarrollo del negocio. Una vez realizado el análisis de las evaluaciones, con base en la escala de

medición establecida por Ecopetrol S.A, para la medición de las competencias organizacionales según Tabla 1, en la realimentación con cada uno de los evaluados se pudo determinar que el 55% obtuvieron un resultado “satisfactorio” en la evaluación es decir que su puntaje oscila entre 3 y 3.9; por otra lado, el 39% presentan una evaluación “destacado” con una calificación entre 4 y 4.9; adicionalmente el 6% presentan resultado parcial. Respecto a las competencias en liderazgo se puede decir que 51 líderes presentan sus competencias en liderazgo “en desarrollo” 12 líderes “aún no competente” y 10 presente una calificación “competente”.

Una vez realizado el análisis es pertinente indicar que deben diseñarse un proceso de formación sobre tres competencias organizacionales y tres competencias en liderazgo:

Inicialmente sobre la competencia “actúo comprometido con la vida”, con el fin de enfatizar en el personal el compromiso sobre la protección y conservación de la vida, es necesario crear entornos sanos para generar conciencia sobre la conservación del medio ambiente y cumplimiento de reglas de HSE . Posteriormente, debe trabajarse sobre la importancia del trabajo colaborativo, constituir equipos de trabajo con disposición de aportar al crecimiento del área para hacer un ambiente ameno, libre del egoísmo y el miedo a ser superado. Finalmente dentro del proceso de capacitación debe incluirse la creatividad como una habilidad que exige ser entrenada para desarrollarse y de esta manera aplicarse en los diferentes entornos laborales, mediante procesos educativos que estimulen la creatividad y promuevan el mejoramiento continuo para desarrollar al máximo el potencial individual y mejorar la efectividad de la Compañía. Respecto a las competencias en liderazgo se requiere fortalecer la comunicación asertiva, negociación y manejo de conflictos y manejo laboral; el trabajo en equipo

No sin antes advertir la importancia de diseñar una estrategia de formación integral en el cual se incluyan las cinco competencias a 10 líderes que según sus evaluaciones presentan brechas

significativas que deben ser trabajadas y fortalecidas para constituir equipos de trabajo que comprendan la importancia de estas competencias en el desarrollo de las funciones de su cargo; este proceso puede ser desarrollado por los 10 líderes con mejores calificaciones según figura 17, puesto que la organización los puede convertir en monitores que contribuyan con el cierre de brechas o por personal experto que la organización decida.

4.3 Propuesta del Plan de formación

El presente capítulo presenta una propuesta de formación que debe ser implementada en los Líderes Operativos con Personal a cargo de la Vicepresidencia Regional Central, con base en los resultados obtenidos de la aplicación de las fichas técnicas y la evaluación 360. La propuesta consiste en una serie de talleres en los cuales se trabajará cada una de las competencias organizacionales y de liderazgo para fortalecer los equipos de trabajo y de esta forma contribuir al logro de los objetivos establecidos en la estrategia de la compañía.

La propuesta está estructurada en dos grandes frentes, el primero está enfocado en el trabajo de las competencias organizacionales y el segundo enfocado en el fortalecimiento de las competencias en liderazgo, que les permita desarrollar habilidades en la resolución de eventualidades que pueden sucederse dentro del desarrollo del cargo.

El objetivo de la realización de estos talleres es concientizar al personal de la situación actual de la empresa y de su rol en la organización que le permita generar valor. La metodología propuesta para los talleres de competencias organizacionales es mediante la realización de lecturas reflexivas basadas en la cultura oriental; entre tanto, la metodología para los talleres de competencias de liderazgo es magistral, teórica, práctica y estudios de casos.

Se espera que una vez desarrollados los talleres, los equipos de trabajo tomen plena conciencia de sus actos haciendo el análisis de los riesgos que implica cada decisión; además de fortalecer los comportamientos necesarios para el cumplimiento de los objetivos misionales adaptándose a la cultura organizacional diseñada con base en variables internas y externas entre las cuales pueden mencionarse la actitud, los procesos internos, las condiciones de la industria, el entorno y los organismos de control. A continuación se presenta el consolidado de los talleres propuestos y por motivos confidenciales es prudente presentar sólo la siguiente información.

4.3.1 Propuesta de formación en competencias organizacionales

Tabla 3.

Taller de colaboración.

Taller	Objetivo	Contenido	Metodología	Autores
Taller de colaboración	Concientizar al personal de la situación actual de la empresa. Crear conciencia para entender, transmitir y generar conocimiento que mejore continuamente y permita ser competitivos.	Conocimiento mutuo. Construcción de confianza.	Lecturas reflexivas y participativas basadas en la cultura oriental.	Ecopetrol S.A, 2016.
		Comunicación efectiva que escuche y convalide.		
		Realimentación en doble vía que maximice los aportes individuales.		
		Soluciones con actitud de servicio.		

Nota: se presenta el objetivo, contenido, metodología y autores con los cuales se contribuyó a la elaboración del taller.

Tabla 4.*Taller de creatividad.*

Taller	Objetivo	Contenido	Metodología	Autores
Taller de creatividad	Explorar, individualmente y en conjunto, las posibilidades creativas que brotan de una conciencia que deriva en estado de alerta, desatada de convencionalismos y hábitos limitantes.	Capacidad de observación de nosotros mismos. Descubrir una manera nueva de vivir.	Lecturas reflexivas y participativas basadas en la cultura oriental.	Ecopetrol S.A.
	Dar el salto del universo cerrado de las certezas, al universo abierto y fecundo de la incertidumbre.	El salto a la libertad. Un vivir creativo.		
	Tener el coraje de soltar las amarras de mundo en el que permanecemos cerrados, atajados, anclados y anquilosados, para incursionar en nuevas posibilidades insospechadas.	Espontaneidad y buen humor.		

Nota: se presenta el objetivo, contenido, metodología y autores con los cuales se contribuyó a la elaboración del taller.

Tabla 5.*Taller de Compromiso por la vida.*

Taller	Objetivo	Contenido	Metodología	Autores
Taller compromiso con la vida	Sensibilizar a cada participante para que actúe de manera consiente y atenta en todo lo que hace, asumiendo comportamientos seguros. Promover un equilibrio en todas dimensiones del ser, corporal, emocional, mental, social y espiritual.	Horizonte de nuestra comprensión. Equilibrio consiente en todas las dimensiones de nuestro ser. Excelencia operativa atenta. Elementos y principios básicos	Lecturas reflexivas y participativas basadas en la cultura oriental.	Ecopetrol S.A, 2016.

Tabla 5. (Continuación)

Fortalecer el relacionamiento con el entorno.	para nuestro relacionamiento con el entorno
---	---

Nota: se presenta el objetivo, contenido, metodología y autores con los cuales se contribuyó a la elaboración del taller.

4.3.2 Propuesta de formación para fortalecer competencias de liderazgo.

Tabla 6.

Taller de negociación y manejo de conflictos.

Taller	Objetivo	Contenido	Metodología	Autores
Taller negociación y manejo de conflictos	Desarrollar habilidades para la negociación con sindicatos, comunidades y los equipos de trabajo.	Estrategias y herramientas de negociación Corrientes políticas del sindicato. Simulacros sobre negociación Políticas y límites con el entorno en las negociaciones.	Presentación Magistral Teórico – Práctico	Ecopetrol S.A.

Nota: se presenta el objetivo, contenido, metodología y autores con los cuales se contribuyó a la elaboración del taller.

Tabla 7.*Taller de manejo laboral.*

Taller	Objetivo	Contenido	Metodología	Autores
Taller de manejo laboral	Dar a conocer al personal las normas que rigen el rol desempeñado así como el de sus colaboradores.	Responsabilidades y roles. Derechos y deberes de los trabajadores.	Práctico mediante estudios de caso	Ecopetrol S.A.

Nota: se presenta el objetivo, contenido, metodología y autores con los cuales se contribuyó a la elaboración del taller.

Tabla 8.*Taller de comunicación.*

Taller	Objetivo	Contenido	Metodología	Autores
Taller de comunicación	Dar a conocer la importancia del manejo de la comunicación asertiva para alinear los equipos de trabajo.	Comunicación directa, su importancia y características. El líder comunicador. Habilidades para ser asertivo.	Teórico	Ecopetrol S.A.

Nota: se presenta el objetivo, contenido, metodología y autores con los cuales se contribuyó a la elaboración del taller.

4.3.3 Análisis sobre el plan de formación propuesto. La cultura organizacional de Ecopetrol S.A está fundamentada en elementos visibles e invisibles, entre los cuales pueden mencionarse comportamientos, normas, procesos, experiencia, valores, ética, expectativas, metas, entre otros; que deben ser unificados y socializados para crear la cadena de valor de la organización en dirección hacia el cumplimiento de su estrategia; por lo anterior se ha

diseñado un proceso de formación integral que incluye el fortalecimiento de competencias organizacionales y de liderazgo.

Dentro de las competencias en liderazgo los talleres a realizar se enfocan hacia la negociación y manejo de conflictos, manejo laboral y comunicación asertiva puesto que dentro de la aplicación de las fichas técnicas los líderes operativos con personal a cargo manifiestan desconocer procesos internos de la organización, situación que amerita dar a conocer y socializar la cultura organizativa que ha venido estructurándose en los últimos años en Ecopetrol, es importante que los trabajadores de la empresa conozcan claramente los objetivos y la filosofía que mueve la empresa, así como las normas que deben aplicarse en el desempeño de sus roles.

Las competencias organizacionales que se buscan fortalecer dentro del plan propuesto y con base en los resultados obtenidos en las evaluaciones 360 aplicadas al personal objeto de esta investigación, se encuentra el compromiso con la vida, la colaboración y la creatividad con sus respectivos comportamientos.

Conclusión

- ✓ La caracterización demográfica de los Líderes Operativos con Personal a Cargo de la Vicepresidencia Regional Central, permitió conocer la población objetivo; dentro de la cual el 89%, manifiestan estar casados o en unión libre; el 79% de sus familias están conformadas entre 1 y 4 hijos. Sus edades oscilan entre los 29 y los 59 años, adicionalmente el 99% de la población objeto de estudio son hombres, el 70% de los empleados tienen entre 1 y 5 años de experiencia en el cargo; 66% son profesionales de los cuales el 32% poseen algún estudio de posgrado y el 63% manifiesta tener nociones básicas en otros idiomas. La fortaleza más importante se relaciona con los conocimientos técnicos

del cargo por su parte la debilidad se enfoca hacia el manejo de los procesos propios de la compañía.

✓ Los Líderes Operativos con Personal a Cargo de la Vicepresidencia Regional Central Ecopetrol S.A presentan fortalezas respecto a la competencia integridad y la pasión por la excelencia; puesto que su fortaleza está enfocada en los conocimientos técnicos de sus cargos debido a la formación académicas y la experiencia. Ahora bien, es necesario realizar un proceso de cierre de brechas en las competencias compromiso por la vida, colaboración y creatividad, comunicación asertiva, negociación y manejo de conflictos y manejo laboral. puesto que los líderes consideran que poseen el atributo pero su entorno percibe lo contrario, por lo cual debe diseñarse un plan de formación que permita fortalecer cada uno de los comportamientos para apoyar los equipos de trabajo.

✓ El programa de formación diseñado permite fortalecer las competencias organizacionales y de liderazgo requeridas en los líderes operativos con personal a cargo de la Vicepresidencia Regional Central – Ecopetrol S.A.

Recomendación

✓ Los líderes Operativos con Personal a Cargo de la Vicepresidencia Regional Central, requieren un proceso formativo que contribuya con el cierre de brechas existentes y de esta manera contribuir con la eficiencia de los equipos de trabajo; por lo anterior se recomienda implementar el Plan de Formación diseñado, direccionado hacia el cierre de brechas y fortalecimiento de competencias carentes, entre las cuales están el compromiso por la vida, la colaboración, la creatividad así como

competencias en liderazgo sobre los procesos propios de la organización, como son la comunicación, negociación y manejo de conflictos y manejo laboral.

- ✓ Ajustar el manual de funciones de los líderes operativos conforme a los nuevos retos y lineamientos que tiene la vicepresidencia regional central.
- ✓ Hacer una revisión y ajustes al manual de delegaciones que tiene actualmente la empresa ya que este no tiene definido cuál es el nivel de responsabilidad frente a los activos y funcionarios que les reportan directamente a los líderes operativos.

Referencias Bibliográficas

Acosta, C. (2002). Cuatro Preguntas para iniciarse en cambio organizacional, *11*(1), 9.24.

Alles, M. (2005). Gestión por competencias: el diccionario (Segunda edición). Buenos Aires:

Ediciones Granica S.A. Recuperado a partir de

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=2qguP7cfbr4C&oi=fnd&pg=PA9&dq=Diccionario+-+Gestion+por+competencias+-+Martha+Alles&ots=HU6GeVNL6G&sig=sd1P6bU7dNcCfvk4q1Sw7Y9C5w4#v=onepage&q=Diccionario%20-%20Gestion%20por%20competencias%20-%20Martha%20Alles&f=false>

Alles, M. (2006). Desarrollo del talento humano basado en competencias. (Primera edición- segunda reimpresión). Buenos Aires: Granica. Recuperado a partir de

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=FYxjgmxVaIC&oi=fnd&pg=PA11&dq=que+e+s+desempe%C3%B1o+recurso+humano&ots=wj6RLk4klo&sig=LaW9-6G1w61GoCG49GRtoDn4DIE#v=onepage&q=que%20es%20desempe%C3%B1o%20recurso%20humano&f=false>

Alles, M. (2006). Desempeño por competencias: evaluación de 360 (1 edición, tercera reimpresión). Buenos Aires: Granica. Recuperado a partir de

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=HYGSeoWISbYC&oi=fnd&pg=PA13&dq=Evaluacion+de+desempe%C3%B1o+Martha+Alles&ots=Gcx-7tLxVV&sig=fXZqIgzsw3OyBbkByLX-SlseaQ#v=onepag>

[e&q=Evaluacion%20de%20desempe%C3%B1o%20Martha%20Alles&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=HYGSeoWISbYC&oi=fnd&pg=PA13&dq=Evaluacion+de+desempe%C3%B1o+Martha+Alles&ots=Gcx-7tLxVV&sig=fXZqIgzsw3OyBbkByLX-SlseaQ#v=onepage&q=Evaluacion%20de%20desempe%C3%B1o%20Martha%20Alles&f=false)

Alles, M. (2012). Diccionario de términos de recursos humanos. 1 edición, Buenos Aires: Granica.

- Alves, J. (2000) "Liderazgo y clima organizacional", *Revista de psicología del deporte*. Vol. 9, núm. 1-2, 123-133. consultado el día 9 de febrero de 2018 de la World Wide Web :
[file:///C:/Users/ANGELICA/Downloads/63-63-1-PB%20\(1\).PDF](file:///C:/Users/ANGELICA/Downloads/63-63-1-PB%20(1).PDF).
- Bennis, W. (2002). Como llegar a ser líder. Editorial Norma.
- Bernal, U. (2016) "Percepción del riesgo de los supervisores según su estilo de liderazgo y cultura en seguridad como factor de accidentalidad en Ecopetrol S.A. consultado el día 9 de febrero de 2018 de la World Wide Web:
<https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/28191/Uriel%20Alexander%20Bernal%20Castro%20%28Tesis%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Blanchard, K. (2007). Liderazgo al más alto nivel .Bogotá, Editorial Norma S.A. p.XVII.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. (Quinta Edición). McGraw Hill.
- Cevich, J. Konopaske, R. Matteson M. (2006). Comportamiento Organizacional. (Séptima edición). MC Graw Hill, México.
- Contreras, F. Juárez, F. Barbosa, D. & Uribe, A. (2010). Estilos de liderazgo, riesgo psicosocial y clima organizacional en un grupo de empresas colombianas. Recuperado a partir de DOI:
<http://dx.doi.org/10.18359/rfce.2270>
- Cruz, V. Salanova, M. & Martínez, I. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros., *15*(25). Recuperado a partir de
<https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/2871>
- Cuadra, A. & Veloso, C. (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones, *2*, 40-56.
- Ecopetrol S.A. (2010), Diagnóstico de clima laboral.
- Ecopetrol, S.A (2013), Programa integral de liderazgo organizacional.

Ecopetrol, S.A (2014) Recuperado a partir de

http://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/es/?urile=wcm%3Apath%3A/Ecopetrol_ES/Ecopetrol/nuestra-empresa/Quienes-Somos/acerca-de-nosotros/Nuestra+Historia.

Ecopetrol S.A, Vicepresidencia Regional Central, (2016) Líderes que inspiren y movilicen.

Ecopetrol S.A, Gerencia Cira Teca, (2016) Informe Balance Segundo semestre.

Ecopetrol, (2016). Vicepresidencia Regional Central.

Fiedler, F. Chemers, M. (1974). Liderazgo y administración efectiva. México, Editorial Trillas, p.14.

Ecopetrol, (2016) <https://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/es/ecopetrol-web/contratistas/gestion-contractual/ejecucion/aspectos-HSE/fomento-trabajo-seguro-limpio-saludable>

Gallego, M. (2000). Gestión humana basada en competencias contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales | Gallego | Revista Universidad EAFIT. Universidad Eafit, pp. 63-71).

García, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional, 9 No. 16, 41-54.

García, Salazar (2013). Factores a incorporar en la administración de las iniciativas de cambio organizacional en la refinería de Barrancabermeja de Ecopetrol S.A. pp. 58,63 y 74

Guerra, O. (2015) “Importancia de la Gestión de Conocimiento en Ecopetrol y sus Proveedores”,

Ecopetrol, S.A. consultado el día 9 de febrero de 2018 de la World Wide Web:

https://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/es/ecopetrol-web/informacion-para-contratistas/noticias/2015/2015/importanciadelagestiondeconocimientoenecopetrolysusproveedores!/ut/p/z0/pY49T8MwEIZ_C0PGyE4RSB0DQm6Lqgp1CV6qzwz1St8mda7uF_nvODB1Z

2O7VvR-PsqpTluDiB8ieCUbR7_ZxN980xiy2-tWsl-

6fduap82ibUx zr1bK_m2QBn84nWyrrGPK-

J1Vh44D5sJJDI0lb6rSnj45TuBkvA4QoS6RKDApgziJs3e-

XDPdPFT6t5Cy5KbAMQPJs8cRBkyFv5dmYucnLyZGug1d0zmFyBfEniOmwjiL6-

f1oGyAvK8Lhur-WRqO9uP61d79AGfKGVVM!//

Hernández, R. Fernández, C. & Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. México:

Editorial McGraw Hill. Recuperado a partir de

https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&continue=/scholar%3Fq%3DRo

[berto%2BHernandez%2BSampieri%2B-](https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&continue=/scholar%3Fq%3DRo)

[%2B2010%26hl%3Den%26as_sdt%3D0,5&citilm=1&citation_for_view=eQOLeE2rZwMC](https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&continue=/scholar%3Fq%3DRo)

[&hl=en&oi=saved](https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&continue=/scholar%3Fq%3DRo)

Hesselbein, F. Goldsmith, M. Beckhard R., (1996), El líder del futuro, Editorial Planeta

Colombiana, S.A. p.p. 277 - 283.

Lupano, M. & Castro, A. (2007). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. Recuperado a

partir de

[https://dspace.palermo.edu:8443/xmlui/bitstream/handle/10226/415/6Psico%2008.pdf?sequen](https://dspace.palermo.edu:8443/xmlui/bitstream/handle/10226/415/6Psico%2008.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[ce=1&isAllowed=y](https://dspace.palermo.edu:8443/xmlui/bitstream/handle/10226/415/6Psico%2008.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Martell, A. (2007), Modelo para la enseñanza de las competencias de liderazgo. Educación y

Educadores. Vol. 10, pp 87-102.

Martínez, I. Ortiz, M. & Parker, H. (2007). Dos décadas de investigación y desarrollo en

liderazgo transformacional., 7, núm. 27, 25-41.

Maxwell, J. (1999). Las 21 cualidades indispensables de un líder, 2000 Editores Caribe - Betania.

Mertens, L. (1996). Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos (Primera edición).

Montevideo. Recuperado a partir de

https://scholar.google.es/citations?view_op=view_citation&continue=/scholar%3Fq%3DMertens,%2BLeonard%2BCompetencia%2Blaboral:%2Bsistemas,%2Bsurgimiento%2By%2Bmodelos%26hl%3Des%26as_sdt%3D0,5%26lookup%3D0&citilm=1&citation_for_view=WF5o3mc3nYNoC&hl=es&oi=saved

Molero, F. Recio, P. Cuadrado, I. (2010). Liderazgo Transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, Vol. 22 No. 3 pp. 495-501.

Oficina Internacional del Trabajo. (1997). Seminario Internacional sobre Formación basada en competencia laboral: situación actual y perspectiva. México: Oficina Internacional del

Trabajo. Recuperado a partir de

http://www.oitinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/libmex.pdf#page=35

Palomo, M. (2013). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo (Octava Edición). Esic

Editorial. Recuperado a partir de

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=qEMVAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=Estilos+de+liderazgo+segun+autores&ots=b7XG7IKp7N&sig=H6WLicjh18XWbbCxJiE720ViGu0#v=onepage&q=Estilos%20de%20liderazgo%20segun%20autores&f=false>

Parra, L. (2010). Modelo de desarrollo del potencial humano basado en competencias para el desarrollo de la actividad empresarial en la población vulnerable de Santiago de Cali.

Entramado, 6(1), 22-39.

Ramírez, J. & Sgambatti, V. (2008). Liderazgo Transformacional y transaccional en estudiantes de postgrados en gerencia del área Metropolitano de Caracas. Recuperado a partir de

<http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/26673/1/articulo12.pdf>

Salazar, M. (2006). El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que

aprenden?, *1 No.3*. Recuperado a partir de [https://1622a6f0-a-62cb3a1a-s-](https://1622a6f0-a-62cb3a1a-s-sites.googlegroups.com/site/complejidaddorroyave/Home/LIDERAZGO-TRANSFORMAC.pdf?attachauth=ANoY7crJZxhpPw9u7J9IWz6xWtyVg4wvZd9klGmolDb)

[sites.googlegroups.com/site/complejidaddorroyave/Home/LIDERAZGO-](https://1622a6f0-a-62cb3a1a-s-sites.googlegroups.com/site/complejidaddorroyave/Home/LIDERAZGO-TRANSFORMAC.pdf?attachauth=ANoY7crJZxhpPw9u7J9IWz6xWtyVg4wvZd9klGmolDb)

[TRANSFORMAC.pdf?attachauth=ANoY7crJZxhpPw9u7J9IWz6xWtyVg4wvZd9klGmolDb](https://1622a6f0-a-62cb3a1a-s-sites.googlegroups.com/site/complejidaddorroyave/Home/LIDERAZGO-TRANSFORMAC.pdf?attachauth=ANoY7crJZxhpPw9u7J9IWz6xWtyVg4wvZd9klGmolDb)

[aGIOOyr1yeQ9CukXRoExJF9wpA86fBtwosdGXSCPrQ4ZqvEmrdzlFD6yYqk6tqyter6QZ__](https://1622a6f0-a-62cb3a1a-s-sites.googlegroups.com/site/complejidaddorroyave/Home/LIDERAZGO-TRANSFORMAC.pdf?attachauth=ANoY7crJZxhpPw9u7J9IWz6xWtyVg4wvZd9klGmolDb)

[f4ioyKk2kRbuNYXt3ZmpdhtO0swma7QEG0N2GKa4CrPumxZn1ToZ5QePjULMWbv9tGx](https://1622a6f0-a-62cb3a1a-s-sites.googlegroups.com/site/complejidaddorroyave/Home/LIDERAZGO-TRANSFORMAC.pdf?attachauth=ANoY7crJZxhpPw9u7J9IWz6xWtyVg4wvZd9klGmolDb)

[QRpkmbvacBiYgvNH8JuFaSRDww4xPBrFHhHTZuZKOR3DMMj4fNJSUfKV8YunXC10g](https://1622a6f0-a-62cb3a1a-s-sites.googlegroups.com/site/complejidaddorroyave/Home/LIDERAZGO-TRANSFORMAC.pdf?attachauth=ANoY7crJZxhpPw9u7J9IWz6xWtyVg4wvZd9klGmolDb)

[lgWBRg4cJQ_bBYXGpAGLjP&attredirects=0](https://1622a6f0-a-62cb3a1a-s-sites.googlegroups.com/site/complejidaddorroyave/Home/LIDERAZGO-TRANSFORMAC.pdf?attachauth=ANoY7crJZxhpPw9u7J9IWz6xWtyVg4wvZd9klGmolDb)

Urrutia, M. "Las relaciones industriales en Ecopetrol", *Revista de Economía Institucional* 18, 34,

2016, pp. 303-326. DOI consultado el día 9 de febrero de 2018 de la World Wide

Web: <http://dx.doi.org/10.18601/01245996.v18n34.17>

Zuluaga, M. Soto, J. Estrada, S. (2010). Medición de la eficiencia en términos de liderazgo para

estudiantes de maestría y dirigentes organizacionales .Entramado, vol. 6, No. 2.