

**FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE MEJORA DEL CLIMA
LABORAL EN LA REGIONAL DE ENTORNO CENTRAL DE ECOPETROL S.A.**

CARLOS EDUARDO PINILLA HORTUA

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICO MECANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
PROGRAMA DE INGENIERIA INDUSTRIAL
BUCARAMANGA
2016**

**FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE MEJORA DEL CLIMA
LABORAL EN LA REGIONAL DE ENTORNO CENTRAL DE ECOPETROL S.A.**

CARLOS EDUARDO PINILLA HORTUA

Práctica empresarial para optar por el título de Ingeniero Industrial

Director:

RAFAEL EDUARDO CABALLERO

Ingeniero Industrial

Especialista en Administración de Empresas

Tutor:

JEYMY LEANDRO CAÑIZARES CASTRO

Ingeniero Industrial

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICO MECANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
PROGRAMA DE INGENIERIA INDUSTRIAL
BUCARAMANGA**

2016

DEDICATORIA

“A Dios, por haberme permitido llegar a este punto, por todas las bendiciones, por iluminar mi camino, su cuidado y las muestras de su amor incondicional.

A mis padres, por infundir en mí, el deseo de superación y las ganas de salir adelante, resaltando en ellos su apoyo en cada momento, sus consejos, valores, la motivación constante y paciencia.

A mis familiares, quienes hacen parte de mi proceso de formación, prestando interés con cada logro obtenido y motivando a mi desarrollo profesional y personal.

A mis amigos, aquellos que me han demostrado el verdadero y valioso significado de la amistad, a través de sus consejos, apoyo y compartir el sueño de ser mejores cada día.

Carlos Eduardo Pinilla Hortúa.

AGRADECIMIENTOS

El autor del presente proyecto, expresa un especial agradecimiento a la Ing. Julia Celina Angulo, Jefe Regional de Entorno Central – ECOPETROL S.A., y al Ing. Leandro Cañizares Castro, profesional de Gestión Integral de Entorno Central (tutor), por todo el apoyo, la confianza depositada y trabajo en equipo realizado durante la práctica desarrollada en el área y en la cual se permitieron alcanzar los objetivos de esta propuesta. Sin su colaboración, esfuerzo y disposición hoy no sería una realidad.

Al Ing. Rafael Eduardo Caballero, director del proyecto por su orientación y apoyo constante en el desarrollo e implementación, sus valiosos conocimientos y amplia experiencia fueron de gran ayuda.

A los docentes de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales y de la Universidad Industrial de Santander, quienes hicieron parte de mi formación como profesional.

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCION	18
CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	19
1. DESCRIPCION DEL PROYECTO	20
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	20
1.2 OBJETIVOS	21
1.2.1 Objetivo General.....	21
1.2.2Objetivos Específicos	21
1.3 ALCANCE DEL PROYECTO	22
1.4 JUSTIFICACION DEL PROYECTO	22
2. MARCO DE REFERENCIA	24
3. GENERALIDADES DE LA EMPRESA – ECOPETROL S.A.....	25
3.1 DESCRIPCION DE LA EMPRESA.....	25
3.2 RESEÑA HISTORICA	26
3.3 OBJETO SOCIAL	29
3.4 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	29
3.5 ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD Y GENERACIÓN DE VALOR - GRUPO ECOPETROL 2015 – 2030.....	31
3.5.1 Marco Estratégico.....	32
4. METODOLOGIA.....	33

4.1	FASE DE ANÁLISIS.....	33
4.2	FASE DE FORMULACIÓN.....	35
4.3	FASE DE IMPLEMENTACION.....	36
4.4	FASE DE SEGUIMIENTO Y CONTROL.....	36
5.	MODELO DE EVALUACION DE CLIMA LABORAL.....	37
5.1	GREAT PLACE TO WORK® INSTITUTE MODEL.....	37
5.1.1	Fuentes de Información.....	39
5.1.2	Instrumento de Medición.....	39
5.2	RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO.....	41
5.3	ANÁLISIS DE VARIABLES.....	44
5.3.1	Benchmarking Report.....	44
5.3.2	Identificación de Fortalezas y Oportunidades de Mejora.....	52
5.4	ANALISIS DE CAUSA RAIZ.....	54
6.	ANALISIS DEL MERCADO INTERNO.....	56
6.1	ANALISIS DE CONDICIONES INTERNAS.....	56
6.1.1	Análisis organizativo.....	56
6.1.2	Regional de Entorno Central.....	66
6.1.3	Objetivo de la Regional de Entorno Central.....	68
6.1.4	Estructura Organizativa - Regional de Entorno Central.....	68
6.1.5	Análisis de la percepción, intereses y necesidades internas.....	69
6.2	ANALISIS CONDICIONES EXTERNAS.....	73
6.2.1	Ecopetrol frente a la competencia.....	73
6.2.2	Benchmarking Mejores Prácticas.....	75
6.2.3	Sector Petrolero.....	78

6.2.4 Precio del Petróleo WTI.....	79
7. DISEÑO Y FORMULACION DEL PLAN DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL.	
81	
7.1 IDENTIFICACION DE STAKEHOLDERS.....	81
7.2 SEGMENTACION DEL MERCADO INTERNO	88
7.3 DESARROLLO DE IMAGEN Y MARCA DEL PLAN	89
7.4 MARKETING MIX DE SERVICIOS	93
7.4.1 7Ps del Marketing Interno Mix.	96
7.5 ACCIONES ESTRATEGICAS DEL PLAN DE INTERVENCION.....	98
7.5.1 Procesos de Ideación	98
7.6 PLAN DE INTERVENCION AL CLIMA LABORAL DE LA REGIONAL DE ENTORNO CENTRAL (IEC) DE ECOPETROL S.A.	104
7.7 INDICADORES DE MEDICIÓN.....	105
7.7.1 Definición de Indicadores	105
8. FASE DE IMPLEMENTACION DE ACTIVIDADES ESTRATEGICAS	108
8.1 COMUNICACIÓN DEL PLAN DE INTERVENCIÓN.....	108
8.2 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	110
8.3 ESTRATEGIA DE MOTIVACION AL PERSONAL	117
8.4 ESTRATEGIA DE POTENCIALIZAR A LOS LÍDERES DE LA REGIONAL DE ENTORNO CENTRAL.	124
9. FASE DE SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LAS ACTIVIDADES ESTRATEGICAS DEL PLAN DE INTERVENCION AL CLIMA LABORAL DE LA IEC	
126	
9.1 ANALISIS DE INDICADORES DE GESTION DEL BALANCED SCOREDCARD DEL CLIMA LABORAL.....	127

9.1.1 ANALISIS DE INDICADORES	127
14. CONCLUSIONES.....	131
15. RECOMENDACIONES	133
BIBLIOGRAFIA.....	134

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Organigrama Ecopetrol S.A.....	30
Ilustración 2. Marco Estrategico - Ecopetrol S.A.....	32
Ilustración 3. Metodología del Proyecto	34
Ilustración 4. Modelo Great Place to Work.....	38
Ilustración 5. Benchmarking Report - Favorabilidad Relativa	45
Ilustración 6. Benchmarking Report - Dimensiones	46
Ilustración 7. <i>Dimensión Credibilidad</i>	47
Ilustración 8. Dimensión Respeto	47
Ilustración 9. Dimensión Imparcialidad	48
Ilustración 10. Dimensión Camaradería.....	49
Ilustración 11. Dimensión Orgullo	50
Ilustración 12. Histórico medición de ambiente laboral	51
Ilustración 13. Índice ambiente laboral IEC vs Ecopetrol	51
Ilustración 14. Diagrama Causa - Efecto	54
Ilustración 15. Modelo de Cultura y Liderazgo	58
Ilustración 16. Valores Ecopetrol	61
Ilustración 17. Cobertura Región Central.....	67
Ilustración 18. Organigrama Regional Entorno Central.....	69
Ilustración 19. Method Empathy Map.....	70
Ilustración 20. Histórico Acción Ecopetrol.....	80
Ilustración 21. Stakeholders IEC para el proyecto	82
Ilustración 22. Caracterización de los Stakeholder del IEC	86
Ilustración 23. Matriz Morfológica o Caja de Zwicky	90
Ilustración 24. Logotipo y Marca	92
Ilustración 25. Variables del Marketing Mix.....	94
Ilustración 26. Variables Operativas Marketing Interno.....	95

Ilustración 27. The Business Model Canvas	99
Ilustración 28. Mapa Mental - Clima Laboral.....	100
Ilustración 29. Vinculo Ecoideas - SharePoint	102
Ilustración 30. Página Intranet - SharePoint IEC.....	111
Ilustración 31. Caja de Rumores.....	112
Ilustración 32. Publicidad Espacios de Confianza.....	114
Ilustración 33. Instructivo Barriles de Experiencias.....	120

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Variables del Modelo GPTW.....	37
Tabla 2. Interpretación de Resultados	40
Tabla 3. Escala de Valoración	40
Tabla 4. Ficha Técnica.....	41
Tabla 5. Consolidado Resultados de Evaluación GPTW	42
Tabla 6. Resultados de Evaluación GPTW	43
<i>Tabla 7. Clasificación de Variables.....</i>	<i>52</i>
<i>Tabla 8. Clasificación de Variables.....</i>	<i>53</i>
Tabla 9. Benchmarking Mejores Prácticas.....	75
Tabla 10. Identificación Stakeholders	83
Tabla 11. Matriz de Análisis Zwicky	91
Tabla 12. Criterios para la selección de indicadores.....	106
Tabla 13. Cronograma de Acciones Estratégicas	109
Tabla 14. Agenda Comunicados Regionales	113
Tabla 15. Agenda del encuentro Desayunando con el Entorno.....	119

LISTA DE ANEXOS

(Ver anexos en la carpeta del CD)

Anexo 1. Marco de referencia del proyecto	24
Anexo 2. Mapa de procesos	31
Anexo 3. Censo IEC	88
Anexo 4. Segmentación del mercado	88
Anexo 5. Logotipo y marca plan de acción	92
Anexo 6. Mapa mental	100
Anexo 7. Lista preliminar de actividades para el plan de acción	101
Anexo 8. Proceso de ideación – crowdsourcing	103
Anexo 9. Evaluación de ideas - matriz costo impacto	104
Anexo 10. Matriz estrategia de comunicación interna.	105
Anexo 11. Matriz estrategia motivación al personal.	105
Anexo 12. Matriz estrategia potencializar capacidades líderes.	105
Anexo 13. Matriz de Despliegue Indicadores	106
Anexo 14. Indicador 1. Costo plan de intervención	107
Anexo 15. Indicador 2. Boletín regional	107
Anexo 16. Indicador 3. Publicidad interna	107
Anexo 17. Indicador 4. Ritual regional	107
Anexo 18. Indicador 5. Calendario de celebraciones	107
Anexo 19. Indicador 6. Reconocimientos	107
Anexo 20. Indicador 7. Espacio entre familia y equipo	107

Anexo 21. Indicador 8. Plan de vacaciones	107
Anexo 22. Indicador 9. Desayunando con el entorno	107
Anexo 23. Indicador 10. Comunicación interna	107
Anexo 24. Indicador 11. Herramientas de gestión	107
Anexo 25. Indicador 12. Capacitación personal	107
Anexo 26. Indicador 13. Capacitación de líderes	107
Anexo 27. Mensaje de sensibilización del plan de intervención	108
Anexo 28. Boletín el líder comunica	113
Anexo 29. Boletín regional IEC	113
Anexo 30. Publicidad interna	114
Anexo 31. Calendario de festividades IEC	115
Anexo 32. Plantillas celebraciones IEC	115
Anexo 33. Reconocimientos 2016	118
Anexo 34. Desayunando con el entorno junio	121
Anexo 35. Desayunando con el entorno julio	121
Anexo 36. Registro fotográfico encuentro familia y equipo	121
Anexo 37. Matriz RASCI regional IEC	122
Anexo 38. Hallazgos del análisis siveo IEC	123
Anexo 39. Asistencia talleres SIVEO	123
Anexo 40. Capacitación De Líderes	125
Anexo 41. Balanced Scorecard Clima Laboral IEC	126

RESUMEN

TITULO

Formulación e implementación de un plan de mejora del clima laboral en la regional de entorno Central de Ecopetrol S.A.

AUTOR:

PINILLA HORTÚA, Carlos Eduardo.

DESCRIPCION:

El objetivo del presente proyecto es la formulación e implementación de un plan de mejora del clima organizativo de la Regional de Entorno Central (IEC)¹ de Ecopetrol S.A., el cual está orientado al cumplimiento de los objetivos estratégicos y a mejorar las condiciones laborales que viven los colaboradores. Actualmente la organización se encuentra en un proceso de transformación empresarial ajustado a las variaciones que ha sufrido el mercado mundial, estos cambios han impactado en su interior y tiene efectos en sus colaboradores, proveedores, la comunidad y sus demás grupos de interés, la compañía se ha reinventado para competir en busca de mantener un ambiente armónico y un equipo de trabajo enfocado al cumplimiento de los nuevos retos a través de su nueva filosofía y visión. El proyecto parte del diagnóstico de clima laboral que realizó la firma experta Great Place to Work@Institute en 2014 y con base a las nuevas estrategias corporativas con horizonte al 2020. Para su formulación se tuvo en cuenta la metodología el Marketing Interno, el cual logra generar en los empleados altos niveles de satisfacción y compromiso; inicia con una fase de análisis del diagnóstico del clima laboral, seguido de una etapa de formulación a través de procesos de ideación y fuentes bibliográficas, la implementación de las actividades diseñadas para mejorar las percepciones y condiciones del personal y por último el seguimiento y control para asegurar su cumplimiento y avance del proyecto.

PALABRAS CLAVE:

Cultura organizativa, Clima laboral, Marketing interno, Endomarketing, Talento humano, Stakeholders, Bienestar laboral.

¹ Regional de Entorno Central anteriormente llamada VHS.

ABSTRACT

TITLE:

Formulation and implementation of a plan that improves the working environment in the central region of Ecopetrol S.A.

AUTHOR:

PINILLA HORTÚA, Carlos Eduardo.

DESCRIPTION

The purpose of the present project is the formulation and Implementation of a plan that improves the organizational climate of the Central Regional Environment (IEC) of Ecopetrol SA, which is aimed to accomplish the strategic objectives and also to improve the working conditions of the contributors. Currently, the organization is in a business transformation process adjusted to variations that have hit the global market. Certainly, these changes have had a direct impact on its employees, suppliers, the community and its other stakeholders. Therefore, the company had to reinvent itself in order to compete, search and maintain a harmonious atmosphere with a team focused on meeting the new challenges through its new philosophy and vision. The project begun with the diagnosis of the working environment made by that expert firm Great Place to Work Institute in 2014 based on some new corporate strategies with horizon 2020. For its formulation, it had to be taking into account the internal marketing, which generate high levels of satisfaction and commitment among employees; it starts with an analysis phase diagnostic work environment, followed by a formulation stage through processes of ideation and bibliographical sources, the implementation of activities designed to improve perceptions and conditions of staff and finally monitoring and control ensure compliance and project progress.

KEYWORDS:

Organizational culture, Work environment, Internal marketing, Endomarketing, Human Talent, Stakeholders, Labor welfare.

INTRODUCCION

El clima Organizativo es considerado un factor difícil de cuantificar, sin embargo es un elemento determinante para el logro de los objetivos de las empresas. Por tanto, las organizaciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es el factor humano y requiere contar con mecanismos internos de acción y medición periódica de su Clima Organizativo.

A finales del 2014 Ecopetrol S.A. contrató a la firma internacional Great Place to Work®Institute, especialista en el estudio y reconocimiento de los mejores lugares para trabajar en el mundo, para realizar el diagnóstico del clima Organizativo que viven los funcionarios en el desarrollo de sus actividades diarias; actualmente se cuenta con los resultados del estudio por cada regional, y desde la Vicepresidencia de desarrollo sostenible y ambiental se definió que cada regional diseñara un plan de acción formal que permita superar las dificultades, mantener aquellos aspectos que son fortaleza, dar seguimiento y evaluar el impacto de cada una de las actividades que se definan.

A través de la modalidad de práctica empresarial la compañía ha previsto responsabilizar de este proyecto a un profesional en calidad de practicante, con las capacidades y competencias necesarias para formular, implementar y controlar un plan de acción enfocado a mejorar las condiciones laborales y el cumplimiento de los objetivos de la regional de entorno central (IEC). El presente documento tiene como propósito dar a conocer la formulación del plan de clima organizativo e implementarlo, su objetivo principal es superar, fortalecer y mantener los factores de riesgo identificados por la firma Great Place to Work, con el fin de optimizar las condiciones laborales de la Vicepresidencia de Desarrollo Sostenible y Ambiental de Ecopetrol S.A.

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

OBJETIVO	LOGRO - REFERENCIA	PAGINAS
OBJETIVOS ESPECIFICOS		
Analizar y estudiar el diagnóstico realizado por la firma Great Place to Work® Institute, con el fin de conocer las variables que son fortaleza y debilidad en el clima laboral de la IEC.	Capítulo 5	35 - 55
Formular un plan de acción a cada uno de los factores de riesgo identificados en el análisis, con el objeto de gestionar su aprobación por parte de los líderes temáticos y la jefe regional IEC.	Capítulo 7	81 - 107
Implementar las actividades aprobadas por la jefatura según el cronograma propuesto en el plan de acción.	Capítulo 8	110 – 125
Evaluar las actividades desarrolladas a través de los medios de control y seguimiento definidos en el plan, con el fin de medir el impacto y avance del proyecto.	Capítulo 9	126 - 131

1. DESCRIPCION DEL PROYECTO

A continuación, se especifican las generalidades del proyecto, que incluyen el planteamiento del problema abordado, la justificación del presente proyecto y los objetivos alcanzados.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La regional de Entorno Central (IEC) (sección regional adscrita a la Vicepresidencia de Desarrollo Sostenible y Ambiental de Ecopetrol S.A.), actualmente dispone de un diagnóstico de su clima Organizativo a partir del estudio realizado por la firma consultora Great Place to Work@Institute, estudio que no cuenta con un plan de acción que establezca estrategias que ayuden a superar los factores de riesgo que se identificaron en su último análisis, lo que hace necesario la formulación, implementación y seguimiento de un plan de acción para dar continuidad al estudio y aprovechar los esfuerzos que hasta ahora Ecopetrol S.A. ha realizado en esa materia.

Uno de los objetivos corporativos que tiene la Vicepresidencia de Desarrollo Sostenible y Ambiental de Ecopetrol S.A. es dar seguimiento y continuidad al diagnóstico de clima laboral realizado por la firma especialista, motivo por el cual el Vicepresidente (titular del cargo de la Vicepresidencia de Desarrollo Sostenible y Ambiental de Ecopetrol S.A.), lidera esta iniciativa en donde las regionales que conforman esta vicepresidencia deben plantear y proponer estrategias que permitan materializar el resultado con plazo máximo hasta el 31 de diciembre de 2016.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Analizar el diagnóstico de clima laboral presentado por la firma Great Place to Work @ institute, con el fin de formular e implementar un plan de acción que mejore las condiciones de trabajo y la satisfacción del personal adscrito a la regional de Entorno Central de Ecopetrol S.A.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Analizar y estudiar el diagnóstico realizado por la firma Great Place to Work ® Institute, con el fin de conocer las variables que son fortaleza y debilidad en el clima laboral de la IEC.
- Formular un plan de acción a cada uno de los factores de riesgo identificados en el análisis, con el objeto de gestionar su aprobación por parte de los líderes temáticos y la jefe regional IEC.
- Implementar las actividades aprobadas por la jefatura según el cronograma propuesto en el plan de acción.
- Evaluar las actividades desarrolladas a través de los medios de control y seguimiento definidos en el plan, con el fin de medir el impacto y avance del proyecto.

1.3 ALCANCE DEL PROYECTO

El alcance del proyecto de grado comprende la formulación, implementación y control de un plan de acción que mejore el clima organizativo de la Regional de Entorno Central anteriormente llamada VHS Regional Magdalena Medio; resultado del análisis del diagnóstico realizado por la firma consultora Great Place to Work Institute en el 2014, un plan que desde el primer semestre de 2015 viene siendo implementado y actualmente se ajusta al proceso de Transformación Empresarial² que hoy vive la compañía y es alineado a la Estrategia de Sostenibilidad y Generación de Valor para 2015 – 2030³.

1.4 JUSTIFICACION DEL PROYECTO

El estudio del clima Organizativo permite conocer de forma científica (por medio de la investigación, estudio y consulta) y sistemática (a través de un método de ordenación, organización o clasificación de variables y factores de riesgo) las opiniones de los trabajadores acerca de su entorno laboral y sus condiciones de trabajo, lo que permite elaborar planes de acción que permitan superar de manera priorizada los factores negativos que se detecten y que afectan el compromiso, labor y la productividad del potencial humano.

² ECOPETROL S.A. Cartilla Estrategia de Sostenibilidad y Creación de Valor – 2015 – 2030. 10. Programa de Transformación. Pag. 14. Disponible en Internet: <http://www.ecopetrol.com.co/documentos/Estrategia-Inversionistas-ESP-26May15.pdf>

³ ECOPETROL S.A. Marco Estratégico. Grupo Ecopetrol 2015 – 2030. Disponible en Internet: <http://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/es/ecopetrol-web/nuestra-empresa/quienes-somos/acerca-de-ecopetrol/marco-estrategico>.

El proyecto tiene pertinencia práctica, buscando resolver la necesidad de contar con un plan de acción que mejore el ambiente laboral a través de la focalización de esfuerzos y del dimensionamiento de las actividades necesarias ajustadas a las necesidades de los funcionarios. Actualmente los esfuerzos realizados para desarrollar un plan de mejora son escasos ya que no se cuenta con un plan de acción definido, actividades y responsables.

Hoy Ecopetrol S.A. tiene el reto de enfrentarse a un nuevo contexto, con reglas diferentes y escenarios complejos, debido a los cambios del mercado internacional el cual afecta su objetivo principal. Alineados a la nueva estrategia para ser una empresa rentable y sostenible en el largo plazo, se “REINVENTA⁴ para competir en el mundo”, a través de un Programa de transformación empresarial soportado en las PERSONAS, con un cambio de cultura organizativa, quienes con Integridad, creatividad y colaboración hacen el logro de los nuevos retos. El cambio de cultura organizativa, estructura y estrategias hace que los colaboradores perciban un nuevo ambiente laboral, se generen diversas expectativas y nuevos desafíos para líderes y colaboradores quienes deben afrontar el proceso la transformación y hacer de él una transición exitosa. Es por esto que la empresa requiere de un plan de intervención que permita superar de manera innovadora los cambios actuales, la situación real y la visión hacia el futuro de la compañía.

⁴ ECOPETROL S.A. Cartilla Estrategia de Sostenibilidad y Creación de Valor – 2015 – 2030. 10. Programa de Transformación. Pag. 14. Disponible en Internet: <http://www.ecopetrol.com.co/documentos/Estrategia-Inversionistas-ESP-26May15.pdf>

2. MARCO DE REFERENCIA

El marco de referencia en el que se fundamenta el presente proyecto, se encuentra contenido en el Anexo 1 , el cual consta de un marco de antecedentes que contiene proyectos de grado que contribuyen como guía y referente al desarrollo de la metodología, diseño de estrategias y análisis de buenas prácticas realizadas según los casos.

Además contiene un marco teórico que muestra de manera detallada la literatura encontrada para cada uno de los conceptos y principios pertinentes al tema del estudio del clima laboral, la formulación e implementación de planes de intervención a partir del diagnóstico propio o de compañías expertas como lo es la firma Great Place To Work Institute.

3. GENERALIDADES DE LA EMPRESA – ECOPETROL S.A

3.1 DESCRIPCION DE LA EMPRESA

En busca de una definición general y completa, la compañía Business News Americas⁵, la define de la siguiente manera:

La petrolera estatal colombiana, Ecopetrol, se dedica a la exploración, producción y refinación petrolera y gasífera, petroquímicos y transporte de petróleo y gas. La compañía es una de las cuatro mayores petroleras de Latinoamérica. En su país es dueña de más de 90 campos petrolíferos en Magdalena Medio, Catatumbo, Meta, Casanare, Arauca, Vichada, Huila, Tolima, Putumayo, Nariño y Caquetá. En cuanto a gas natural, Ecopetrol formó asociaciones mixtas para desarrollar y operar los campos Guajira (en alianza con Chevron) y Cusiana (con Equión y Sinochem Petroleum Exploration and Production). Es la única dueña y operadora del campo Cupiagua. También posee las refinerías Barrancabermeja y Reficar, donde produce una amplia gama de productos refinados como gasolina, diésel, combustible de aviación, GLP y combustible residual pesado. Reficar experimentó una parada programada en marzo de 2014 como parte del proceso de transición para iniciar las operaciones de una nueva refinería en 2015. Además de su operación local, Ecopetrol realiza actividades de exploración y producción en Perú, Brasil, Angola y la costa del golfo estadounidense. Con sede en Colombia, amplió su presencia en

⁵ Business News Americas. Empresa premiada y valorada en todo el mundo, es la única fuente de inteligencia de negocios en inglés y español para proyectos ,noticias , análisis y contactos comerciales que se concentra y genera en Latinoamérica. Disponible en internet: <http://www.bnamericas.com/company-profile/es/ecopetrol-sa-ecopetrol>

la industria petrolera y gasífera mediante la adquisición de Offshore International Group (2009), Oleoducto Central (2009), Hocol Petroleum (2009), Refinería de Cartagena (2009) y Equión Energía (2011). En junio de 2014 constituyó la unidad alemana Ecopetrol Germany GmbH para encargarse del 10% de derechos de exploración y producción que adquirió a manos de Statoil en los bloques 38 y 39 en Angola. El Gobierno colombiano creó Ecopetrol en 1951 como Empresa Colombiana de Petróleos. Adoptó su actual nombre en 2003.

3.2 RESEÑA HISTORICA

“La reversión al Estado Colombiano de la Concesión De Mares, el 25 de agosto de 1951, dio origen a la Empresa Colombiana de Petróleos.

La naciente empresa asumió los activos revertidos de la Tropical Oil Company que en 1921 inició la actividad petrolera en Colombia con la puesta en producción del Campo La Cira-Infantas en el Valle Medio del Río Magdalena, localizado a unos 300 kilómetros al nororiente de Bogotá.

Ecopetrol emprendió actividades en la cadena del petróleo como una Empresa Industrial y Comercial del Estado, encargada de administrar el recurso hidrocarburífero de la nación, y creció en la medida en que otras concesiones revirtieron e incorporó su operación.

En 1961 asumió el manejo directo de la refinería de Barrancabermeja. Trece años después compró la Refinería de Cartagena, construida por Intercol en 1956.

En 1970 adoptó su primer estatuto orgánico que ratificó su naturaleza de empresa industrial y comercial del Estado, vinculada al Ministerio de Minas y Energía, cuya vigilancia fiscal es ejercida por la Contraloría General de la República.

La empresa funciona como sociedad de naturaleza mercantil, dedicada al ejercicio de las actividades propias de la industria y el comercio del petróleo y sus afines, conforme a las reglas del derecho privado y a las normas contenidas en sus estatutos, salvo excepciones consagradas en la ley (Decreto 1209 de 1994).

En septiembre de 1983 se produjo la mejor noticia para la historia de Ecopetrol y una de las mejores para Colombia: el descubrimiento del Campo Caño Limón, en asocio con OXY, un yacimiento con reservas estimadas en 1.100 millones de millones de barriles. Gracias a este campo, la Empresa inició una nueva era y en el año de 1986 Colombia volvió a ser en un país exportador de petróleo.

En los años noventa Colombia prolongó su autosuficiencia petrolera, con el descubrimiento de los gigantes Cusiana y Cupiagua, en el Piedemonte LLanero, en asocio con la British Petroleum Company.

En 2003 el gobierno colombiano reestructuró la Empresa Colombiana de Petróleos, con el objetivo de internacionalizarla y hacerla más competitiva en el marco de la industria mundial de hidrocarburos.

Con la expedición del Decreto 1760 del 26 de Junio de 2003 modificó la estructura orgánica de la Empresa Colombiana de Petróleos y la convirtió en Ecopetrol S.A., una sociedad pública por acciones, ciento por ciento estatal, vinculada al Ministerio de Minas y Energía y regida por sus estatutos protocolizados en la Escritura Pública número 4832 del 31 de octubre de 2005, otorgada en la Notaría Segunda del Circuito Notarial de Bogotá D.C., y aclarada por la Escritura Pública número 5773 del 23 de diciembre de 2005.

Con la transformación de la Empresa Colombiana de Petróleos en la nueva Ecopetrol S.A., la Compañía se liberó de las funciones de Estado como administrador del recurso petrolero y para realizar esta función fue creada La ANH (Agencia Nacional de Hidrocarburos).

A partir de 2003, Ecopetrol S.A. inició una era en la que, con mayor autonomía, ha acelerado sus actividades de exploración, su capacidad de obtener resultados con visión empresarial y comercial y el interés por mejorar su competitividad en el mercado petrolero mundial.

Actualmente, Ecopetrol S.A. es la empresa más grande del país con una utilidad neta de \$15,4 billones registrada en 2011 y la principal compañía petrolera en Colombia. Por su tamaño, pertenece al grupo de las 40 petroleras más grandes del mundo y es una de las cuatro principales de Latinoamérica”⁶.

⁶ ECOPETROL S.A. Disponible en internet: <
http://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/es/?urile=wcm%3apath%3a/Ecopetrol_ES/Ecopetrol/nuestra-empresa/Quienes-Somos/acerca-de-nosotros/Nuestra+Historia>

3.3 OBJETO SOCIAL

“De acuerdo con los Estatutos Sociales, el objeto social de Ecopetrol S.A." es el desarrollo, en Colombia o en el exterior, de actividades comerciales o industriales correspondientes o relacionadas con la exploración, explotación, refinación, transporte, almacenamiento, distribución y comercialización de hidrocarburos, sus derivados y productos”⁷.

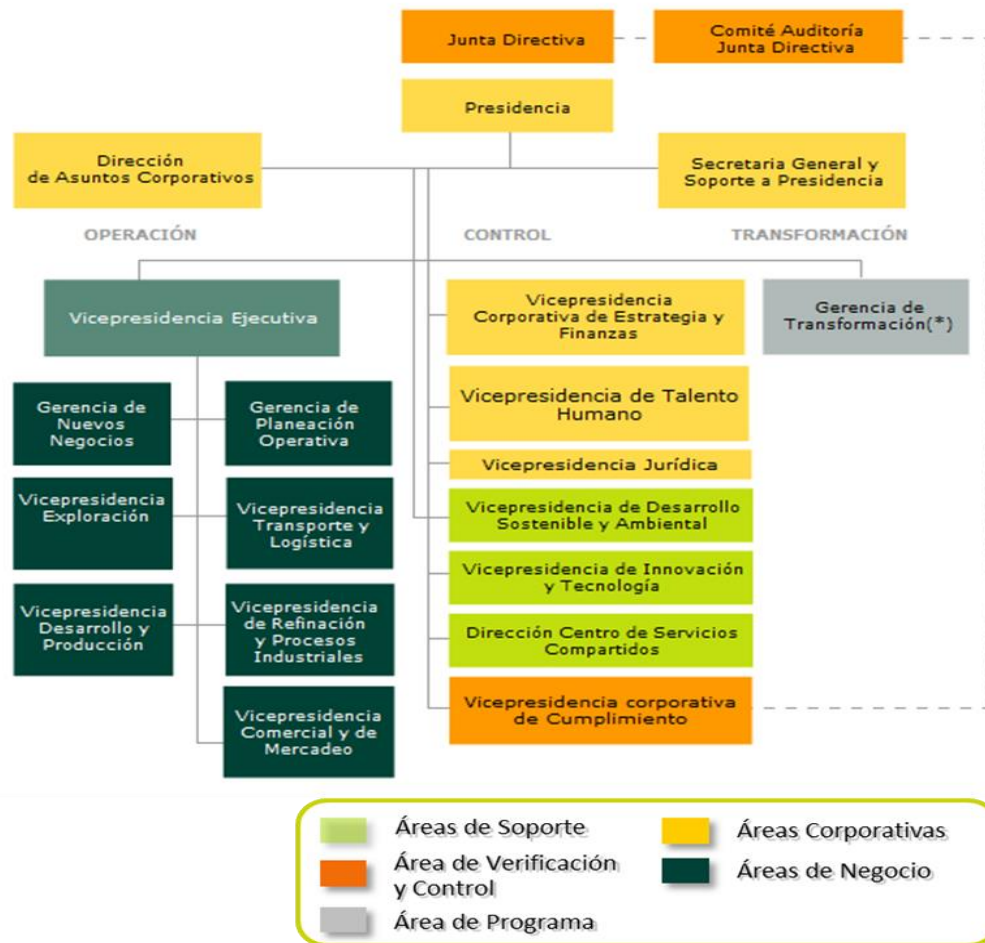
3.4 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La empresa ha pasado por grandes cambios en su estructura y estrategia gracias a los cambios del sector de hidrocarburos, su actual estructura organizativa está enfocada al cumplimiento de los objetivos en el marco de su plan estratégico con visión al 2030.

En la Ilustración 1, se muestra el actual organigrama y se muestran cada una de las áreas que la conforman. En este punto cabe resaltar, que el área en que se ha desarrollado el actual proyecto, pertenece a la actual **Vicepresidencia de Desarrollo Sostenible y Ambiental** antes llamada Vicepresidencia de HSE y Sostenibilidad Operativa (VHS), con sede principal en la Refinería de Barrancabermeja (Magdalena Medio - Sder), cuyo nombre corporativo actual corresponde a “Regional de Entorno Central” (antes llamada Regional VHS Magdalena Medio) y cuya sigla son “**IEC**”.

⁷ Ibíd.

Ilustración 1. Organigrama Ecopetrol S.A.



Fuente: Ecopetrol S.A. Organigrama corporativo. 2016 [Citado en 22 junio de 2016, 10:00 a.m.]. Disponible en internet Ecopetrol S.A.:

<http://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/es/ecopetrol-web/nuestra-empresa/quienes-somos/acerca-de-ecopetrol/estructura-organizacional/organigrama>

En el anexo 2, se adjunta el mapa de procesos de la empresa en el cual se observan los procesos de planeación e implementación, misionales, habilitadores empresariales, de verificación y de apoyo. El presente proyecto impacta sobre este último en la gestión del recurso humano.

3.5 ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD Y GENERACIÓN DE VALOR - GRUPO ECOPETROL 2015 – 2030⁸

Ecopetrol ha presentado una de las mayores tasas de crecimiento en producción de la industria en los últimos años, al pasar de producir 385 kbped en 2006 a 773 kbped⁹ en el primer trimestre del 2015, lo que equivale a duplicar la producción.

La dinámica actual en el entorno de negocios, especialmente con el nuevo escenario de precios, el desafío de la sostenibilidad a largo plazo y la generación de valor, obliga a la organización a reinventarse para enfocarse en lo que le permitirá perdurar en forma competitiva en el mundo, a través de una exploración exitosa, producción rentable y sostenible.

La revisión estratégica desarrollada entre el año 2014 y 2015 llevó a formular, revisar y evaluar nuevos escenarios estratégicos teniendo como fundamentos los criterios de creación de valor, sostenibilidad, viabilidad financiera y nivel de riesgo. Con base en lo anterior se redefine la estrategia y se crea un nuevo Marco Estratégico.

⁸ Ecopetrol S.A. Cartilla Estrategia de Sostenibilidad y Creación de Valor. Disponible en: < <http://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/es/ecopetrol-web/nuestra-empresa/quienes-somos/acerca-de-ecopetrol/marco-estrategico>>

⁹ Kbped: Miles de barriles equivalentes por día.

3.5.1 Marco Estratégico

En la Ilustración 2, se observa el nuevo marco estratégico, representa la priorización hacia la generación de valor y la sostenibilidad de la cadena productiva a través de la transformación de la cultura organizacional hacia un nuevo enfoque colaborativo, el desarrollo de tecnologías de negocio alineada con la estrategia corporativa, la gestión integral y eficaz de los proyectos y el desarrollo de un modelo único de relacionamiento con el entorno.

Ilustración 2. Marco Estratégico - Ecopetrol S.A.



Fuente: Ecopetrol S.A. Marco estratégico. 2016 [Citado en 22 junio de 2016, 10:30 a.m.]. Disponible en internet Ecopetrol S.A.: <http://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/es/ecopetrol-web/nuestra-empresa/quienes-somos/acerca-de-ecopetrol/marco-estrategico>

4. METODOLOGIA

La metodología utilizada para el desarrollo del proyecto, se divide en cuatro (4) fases que buscan el cumplimiento de los objetivos propuestos, se consolida a partir de los aportes de los diferentes autores encontrados en la literatura y estudios relacionados con el tema. En la Ilustración 3. Fases de la Metodología del Proyecto, se observa la secuencia de las etapas y herramientas utilizadas.

4.1 FASE DE ANÁLISIS

En la fase de análisis se describe el modelo de evaluación del clima laboral utilizado por la Great Place to Work@institute, basados en los 3 pilares: confianza, orgullo y camaradería. Se analizan las variables identificadas como fortaleza y debilidad de la Regional de Entorno Central, a partir del porcentaje de aceptación en cada una de ellas.

Con el fin de identificar oportunidades de mejora y poder diseñar estrategias, se realiza un comparativo de la evolución del índice de ambiente laboral (IAL) en los últimos años y se utiliza el benchmarking como referente de las buenas prácticas en el mejoramiento del clima laboral. Posteriormente, se determinan las causas y efectos de los factores riesgo identificados con la participación de los colaboradores.

Ilustración 3. Metodología del Proyecto



4.2 FASE DE FORMULACIÓN

Como resultado de la búsqueda de instrumentos que permitan formular e implementar planes de mejora en el clima laboral, se encontró el Endomarketing o marketing interno, como una herramienta empresarial para impulsar y dinamizar las organizaciones desde uno de sus actores más importantes: los empleados¹⁰. Es por esto que la fase de formulación inicia con el análisis del entorno y del mercado interno y sigue la secuencia de las etapas pertinentes a un estudio de mercados tradicional (Martínez, 2012).

Inicia con la identificación y caracterización de los grupos de interés, tomando como referente la teoría de los stakeholders¹¹ y la información suministrada por la empresa frente a sus procesos. Una vez identificados se capturan las percepciones y expectativas de los colaboradores sobre el clima laboral, a través de encuestas, entrevistas y observación encubierta como herramientas para la toma de información primaria. Este tipo de clasificación según las afinidades, intereses, necesidades y expectativas encontradas, permite realizar una segmentación del mercado interno con el fin de realizar un plan de marketing ajustado a los mismos.

Para el proceso de formulación y de implementación se requiere del compromiso de la alta dirección y de sus colaboradores, se recomienda la conformación de un grupo

¹⁰ KIM, Chung. SCULLION, Hugh. The effect of Corporate Social Resposability (CSR) on employee motivation: A cross_national study. En: The Poznan University of Economics Review, 2013, vol 13, no 2, p.5-30).

¹¹ ESTEBAN Gonzales. La responsabilidad moral de la empresa. Una revisión de la teoría de Stakeholder desde la ética discursiva. Tesis doctoral. (Facultad de ciencias humanas y sociales). Universidad Jaime I de Castellón. 2011.

interdisciplinar que impulse cada uno de los procesos. Este equipo de trabajo deberá mantener una vinculación con las diferentes áreas que conforman la regional y con el área de talento humano, es por esto que se recomienda que exista un representante de cada una de ellas. Dentro de sus responsabilidades estará realizar sesiones de trabajo (workshop) con el fin de realizar procesos de ideación para consolidar las estrategias y actividades del plan de acción y concluir en una matriz de propuestas para la aprobación por parte de los líderes del área y el jefe regional IEC.

4.3 FASE DE IMPLEMENTACION

Una vez aprobado el plan de intervención por parte de la jefatura, se realiza una presentación del protocolo del proyecto y la implementación de las estrategias y actividades específicas según el cronograma establecido en cada una de ellas.

4.4 FASE DE SEGUIMIENTO Y CONTROL

De manera simultánea al desarrollo de las actividades del proyecto, el equipo formulador establece las medidas de control y seguimiento sobre los avances del proyecto en cada una de sus etapas. A través del diseño y formulación de indicadores, contenidos en un cuadro de mando en el que se registra la gestión y avance del plan de intervención según los plazos definidos.

5. MODELO DE EVALUACION DE CLIMA LABORAL



5.1 GREAT PLACE TO WORK® INSTITUTE MODEL

Great Place to Work® Institute ha desarrollado y validado mundialmente un modelo para el entendimiento y comprensión del ambiente laboral en tres pilares: la **Confianza** que inspiran los líderes y la empresa, la **Camaradería** presente en el grupo de trabajo y el **Orgullo** que produce el trabajo, el equipo y la empresa. A su vez la medición contempla cinco dimensiones: credibilidad, respeto, integridad, camaradería y orgullo, compuestas por las variables que se observan en la Tabla 1. Así mismo estas se dividen en subvariables mostradas en la Ilustración 4.

Tabla 1. Variables del Modelo GPTW

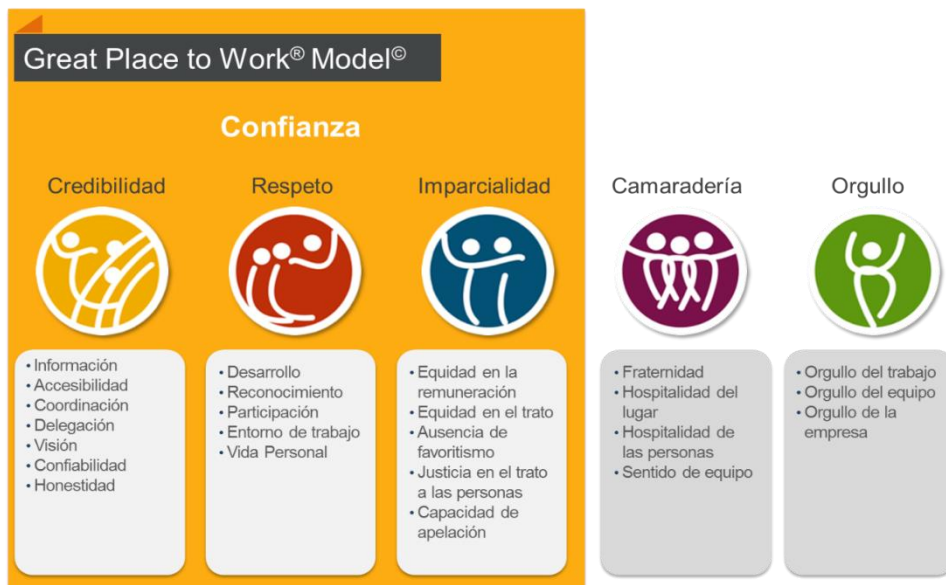
	Credibilidad <ul style="list-style-type: none">• Comunicaciones abiertas y accesibles.• Capacidad para coordinar recursos humanos y materiales.• Integridad al impulsar consistentemente la visión.
	Respeto <ul style="list-style-type: none">• Reconocimiento y apoyo al desarrollo profesional.• Participación en decisiones relevantes.• Cuidado de los empleados como individuos con vida e intereses personales.
	Imparcialidad <ul style="list-style-type: none">• Equidad – tratamiento equitativo para todos en términos de recompensa y esfuerzos• Ausencia de favoritismo al contratar y promover.• Justicia – ausencia de discriminación, apelación.

Tabla 1. (Continuación)

	<p>Camaradería</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de ser autentico • Socialmente amigable con atmósfera de bienvenida • Sentido de familia o equipo
	<p>Orgullo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Por el trabajo personal desempeñando • Por el propio equipo de trabajo y sus logros • Por la empresa, sus productos y su presencia en la comunidad.

Fuente: Great Place to Work® Institute. All rights reserved. 2014 [Citado en 18 julio de 2016, 4:30 a.m.]. Disponible en internet: <http://www.greatplacetowork.com.co/nuestro-enfoque/i-que-es-un-excelente-lugar-de-trabajo>

Ilustración 4. Modelo Great Place to Work



Fuente: Great Place to Work® Institute. Tomado del diagnóstico de clima organizativo realizado por Great Place To Work Institute 2014. Departamento Recursos Humanos Ecopetrol S.A. Pág. 12.

5.1.1 Fuentes de Información.




La principal fuente de información utilizada por el modelo es una plantilla llamada “**Great Place to Work® Trust Index®**” y consta de una encuesta dirigida y respondida por los colaboradores de la compañía, con el fin de conocer su percepción sobre el tipo y calidad de las relaciones en su trabajo, este análisis se basa en cada una de las dimensiones del modelo anteriormente expuesto. Adicional a esto durante el cuestionario se captan **comentarios de los colaboradores** a través de preguntas abiertas, acerca de lo que ellos consideran un excelente lugar para trabajar. De igual manera participa el área de talento humano a través del cuestionario “**Great Place to Work Culture Audit®**” que permite conocer sobre las políticas y prácticas de gestión del recurso humano. .

5.1.2 Instrumento de Medición.

La encuesta la componen 79 afirmaciones evaluadas en la escala de Likert (1. Casi nunca es verdad; 2. Pocas veces es verdad; 3. A veces es verdad, a veces no; 4. Frecuentemente es verdad; 5. Casi siempre es verdad) sobre las 5 dimensiones que corresponden al modelo de Great Place to Work, son formuladas positivamente y de acuerdo a la selección de sus respuestas se puede determinar el grado de aceptación, rechazo o imparcialidad de cada una de las variables y subvariables analizadas. Cada dimensión y las que la componen, son valoradas, comparando su calificación con la obtenida por las demás empresas evaluadas por la compañía consultora, la escala de valoración se presenta en la Tabla 3.

Una vez obtenidas las respuestas, se presentan en porcentajes según la percepción del total de los colaboradores encuestados y con los siguientes iconos:

Tabla 2. Interpretación de Resultados

	1 y 2: El colaborador no tiene una percepción positiva
	3: El colaborador percibe inconsistencia en el aspecto considerado o se encuentra indeciso o apático
	4 y 5: El colaborador tiene una percepción positiva

Fuente: Great Place to Work® Institute. All rights reserved. 2014¹²

Tabla 3. Escala de Valoración

Valoración	Descripción
Excelente	Consenso excepcional, casi sin émulos en el país
Muy Alta	Consenso muy sobresaliente, pocas veces superado
Alta	Consenso superior al habitual
Media (+)	Consenso superior dentro del rango habitual
Media (-)	Consenso inferior dentro del rango habitual
Baja	Cuestionamiento superior al habitual
Muy Baja	Cuestionamiento muy marcado, pocas veces superado
Crítica	Cuestionamiento excepcional, casi sin pares en el país
Atípicos	Descripción
	Consenso inusual
	Cuestionamiento inusual
Indecisión	Descripción
	Indecisión inusualmente elevada
	Indecisión inusualmente baja

Fuente: Great Place to Work® Institute. 2014¹³

¹² GREAT PLACE TO WORK® INSTITUTE. Tomado del diagnóstico de clima organizativo Great Place To Work Institute 2014. Departamento Recursos Humanos Ecopetrol S.A. Informe Gerencial.

¹³ Ibíd. Pag. 15.

A continuación se presenta la ficha técnica del cuestionario utilizado en la medición del clima laboral por parte de Great Place to Work en la regional de Entorno Central (IEC) de Ecopetrol S.A.

Tabla 4. Ficha Técnica.

Unidad	Población objetivo	Encuestas recibidas	Participación	Margen de error
EQUIPO DE GESTION SOCIAL	16	14	87,5%	1,6%
EQUIPO DE SEGURIDAD FISICA	8	8	100,0%	0,0%
EQUIPO DE VIABILIDAD AMBIENTAL	8	8	100,0%	0,0%
Total	32	30	93,8%	0,9%
Nivel de confiabilidad	95%			
Umbral de confidencialidad (Colaboradores)	12			
Fecha de Aplicación	Octubre de 2014			
Medio de Aplicación	Mixto			

Fuente: Great Place to Work® Institute. 2014¹⁴








5.2 RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO

A continuación se presentan los resultados de la evaluación de clima laboral realizado por Great Place to Work, consolidado en las cinco dimensiones como se observa en la Tabla 5., así como la valoración y tendencia de cada subvariable presentada en la Tabla 6., respectivamente. De acuerdo tendencia en su valoración, la dimensión **Camaradería** es estable frente al año anterior, su condición actual es Media (-), en ella el 71% de los colaboradores cuentan con una percepción positiva sobre la fraternidad existente entre el equipo y la hospitalidad en el lugar de trabajo, el 21% corresponde a los colaboradores que no concluyen positiva o

¹⁴ Ibíd. Pag. 18.

negativamente sobre la dimensión y el porcentaje restante 8%, rechaza la existencia de esta. En la Tabla 6 se muestra las subvariables que componen cada dimensión; la “Hospitalidad de las personas” y “Sentido de equipo” presentaron mayores variaciones negativas frente a 2014.

Tabla 5. Consolidado Resultados de Evaluación GPTW



Dimensión				Valoración	Tendencia
	<i>Credibilidad</i>	65%	17%	<i>Crítica</i>	<i>Muy desfavorable</i>
	<i>Respeto</i>	66%	19%	<i>Media (-)</i>	<i>Desfavorable</i>
	<i>Imparcialidad</i>	58%	23%	<i>Baja</i>	<i>Desfavorable</i>
	<i>Camaradería</i>	71%	21%	<i>Media (-)</i>	<i>Estable</i>
	<i>Orgullo</i>	87%	10%	<i>Media (-)</i>	<i>Desfavorable</i>
Apreciación General		84%	12%	Media (-)	Desfavorable

Fuente: Great Place to Work® Institute, 2014¹⁵.

Según resultados mostrados en la tabla 5 y 6, la dimensión **Credibilidad** presenta una tendencia muy desfavorable frente al año anterior, alcanzando una valoración “Crítica”, esta dimensión requiere de una intervención inmediata y concluye que la comunicación no es abierta ni accesible, existe evidencia de baja capacidad para coordinar los recursos disponibles, carencia de confianza entre los jefes y sus colaboradores, así como la falta de integración entre la cultura organizativa y la visión deseada. Todas las subvariables que la componen tienen actualmente una valoración baja, muy baja o crítica, todas con tendencias desfavorables, el consolidado muestra que el 35% de los colaboradores rechazan la existencia de este componente dentro de la organización.

¹⁵ *Ibíd*, Pag.23

Tabla 6. Resultados de Evaluación GPTW

Great Place to Work® Trust Index©		Valoración				Tendencia
Variable	Subvariable			Previa	Actual	
DIMENSION CREDIBILIDAD		65%	17%		Crítica	Muy desfavorable
Comunicación	Información	61%	18%	Media (-)	Crítica	Muy desfavorable
	Accesibilidad	65%	13%	Media (-)	Crítica	Muy desfavorable
Competencia	Coordinación	68%	17%	Media (-)	Muy baja	Muy desfavorable
	Delegación	69%	20%	Media (-)	Baja	Desfavorable
	Visión	63%	20%	Baja	Crítica	Muy desfavorable
Integridad	Confiabilidad	60%	20%	Media (-)	Muy baja	Muy desfavorable
	Honestidad	70%	11%	Muy Baja	Crítica	Desfavorable
DIMENSION RESPETO		66%	19%		Media (-)	Desfavorable
Apoyo	Desarrollo	64%	25%	Media (+)	Media (-)	Desfavorable
	Reconocimiento	62%	17%	Media (+)	Baja	Muy desfavorable
Participación	Participación	62%	20%	Media (-)	Baja	Desfavorable
Cuidado	Entorno de trabajo	75%	18%	Media (+)	Media (-)	Desfavorable
	Vida Personal	70%	16%	Media (-)	Media (-)	Estable
DIMENSION IMPARCIALIDAD		58%	23%		Baja	Desfavorable
Equidad	Equidad en la remuneración	71%	19%	Alta	Media (+)	Desfavorable
	Equidad en el trato	56%	26%	Media (+)	Muy baja	Muy desfavorable
Ausencia de Favoritismo	Ausencia de favoritismo	43%	26%	Media (-)	Muy baja	Muy desfavorable
Justicia	Justicia en el trato a las personas	78%	14%	Baja	Baja	Estable
	Capacidad de apelación	58%	25%	Media (-)	Baja	Desfavorable
DIMENSION CAMARADERÍA		71%	21%		Media (-)	Estable
Fraternidad	Fraternidad	71%	21%	Media (-)	Media (-)	Estable
Hospitalidad	Hospitalidad del lugar	83%	16%	Media (+)	Media (+)	Estable
	Hospitalidad de las personas	77%	18%	Media (+)	Media (-)	Desfavorable
Sentido en Equipo	Sentido de equipo	63%	27%	Media (-)	Baja	Desfavorable
DIMENSION ORGULLO		87%	10%		Media (-)	Desfavorable
Orgullo por el trabajo personal	Orgullo por el trabajo personal	91%	6%	Alta	Media (-)	Muy desfavorable
Orgullo del equipo	Orgullo del equipo	79%	16%	Media (-)	Baja	Desfavorable
Orgullo de la empresa	Orgullo de la empresa	90%	8%	Media (+)	Media (+)	Estable
Apreciación General		84%	12%		Media (+)	Desfavorable

Fuente: GREAT PLACE TO WORK® INSTITUTE. Tomado del diagnóstico de clima organizativo Great Place To Work Institute 2014. Departamento Recursos Humanos Ecopetrol S.A. Informe Gerencial. Pag. 23.

Las dimensiones **Respeto**, **Imparcialidad** y **Orgullo** presentan la misma tendencia desfavorable al compararse con el 2013; en la dimensión Respeto, los colaboradores perciben carencia de reconocimiento y de apoyo en el desarrollo profesional, baja participación en las decisiones relevantes, falta de condiciones de seguridad y bienestar en el entorno de trabajo, su valoración es Media (-). Para la dimensión Imparcialidad, se valoró en “Baja”, traducido en un alto porcentaje de colaboradores que ponen en duda la existencia de un trato equitativo para todos, es decir, se percibe favoritismo en la contratación, promoción del personal interno y la remuneración; la subvariable “equidad en la remuneración” es la que presenta la valoración más alta pero con tendencia desfavorable. La dimensión **Orgullo**, muestra que el 87% de sus colaboradores se sienten orgullosos por el trabajo desempeñado, por el equipo y por la empresa; Su valoración es Media (-) y su debilidad más fuerte está en el orgullo por el equipo de trabajo.

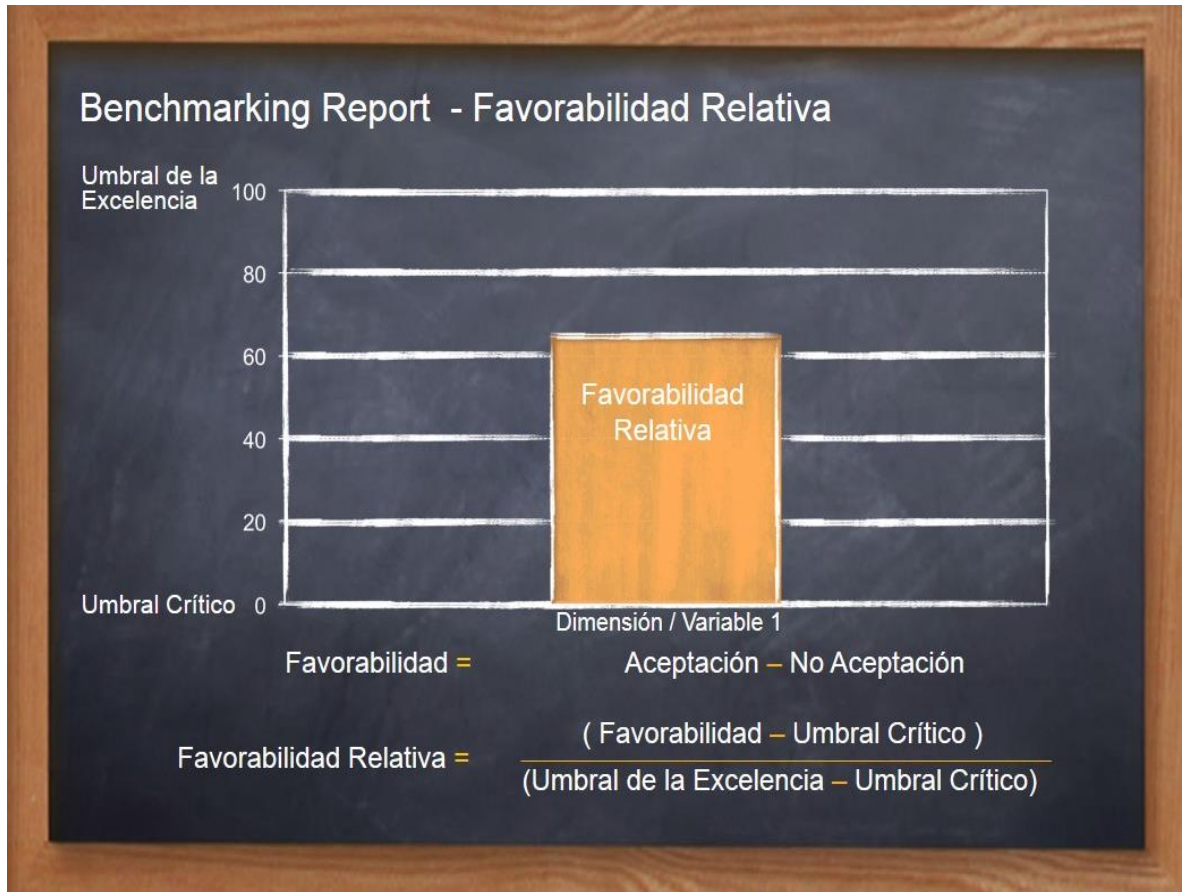
La apreciación general del área está valorada según el diagnóstico en Media (-), con una variación desfavorable frente al 2013, es decir, que entre sus colaboradores existe un consenso superior dentro del rango habitual de aceptación, el 84% de los colaboradores perciben el cumplimiento de las condiciones evaluadas en las 5 dimensiones definidas en el modelo Great Place to Work.

5.3 ANÁLISIS DE VARIABLES

5.3.1 Benchmarking Report

En el benchmarking report de cada dimensión determina el porcentaje de favorabilidad relativa, teniendo en cuenta el umbral de excelencia, el crítico y el resultado obtenido del nivel de aceptación, en la **Ilustración 5** se muestra la manera de calcularlo.

Ilustración 5. Benchmarking Report - Favorabilidad Relativa

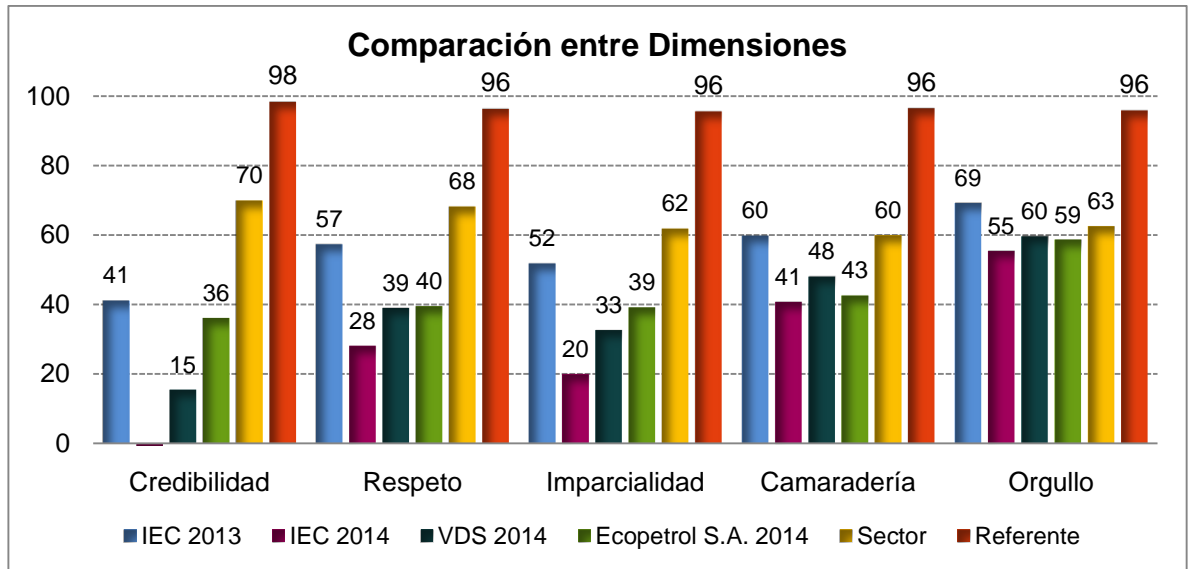


Fuente: Great Place to Work® Institute, 2014¹⁶.

De acuerdo a los resultados presentados en la **Ilustración 6.**, se evidencia una brecha entre el nivel de favorabilidad relativa de la Regional de Entorno Central de 2013 y 2014, y una posición en desventaja en cada una de las dimensiones frente la Vicepresidencia de Desarrollo Sostenible y Ambiental, Ecopetrol, el sector y el referente de excelencia (las mejores empresas para trabajar en Colombia).

¹⁶ Ibíd, Pág. 24.

Ilustración 6. Benchmarking Report - Dimensiones



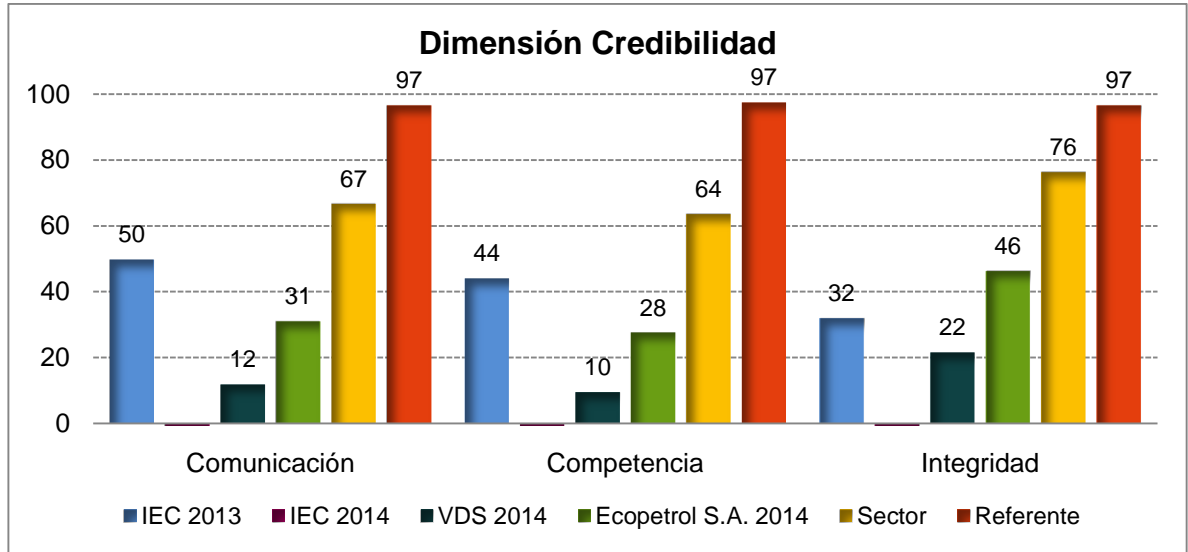
Fuente: Great Place to Work® Institute, 2014¹⁷.

La dimensión Credibilidad en su variable comunicación, presenta una favorabilidad relativa del [50% y -13%] en el año 2013 y 2014 respectivamente. Igualmente la variable competencia muestra [44% y -12%] e integridad [32% y -5%], para ninguna de las anteriores muestra resultados positivos y la reducción frente al año anterior fue significativa, en la ilustración 7 se muestra el comparativo con los demás referentes.

La dimensión Respeto presenta una favorabilidad relativa en sus variables: apoyo del [66% y 22%], participación [50% y 21%] y cuidado [62% y 51%]. Igualmente, se evidencia una brecha entre el nivel de la regional y los demás referentes, como se presenta en la ilustración 8.

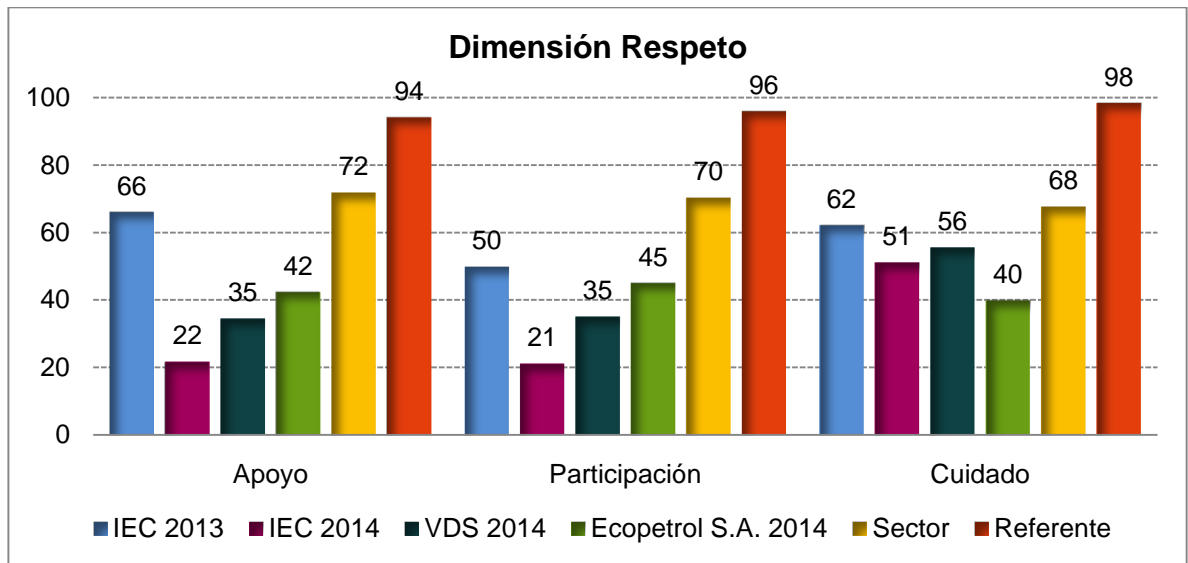
¹⁷ Ibíd, Pág. 25.

Ilustración 7. Dimensión Credibilidad



Fuente: Great Place to Work® Institute, 2014¹⁸.

Ilustración 8. Dimensión Respeto



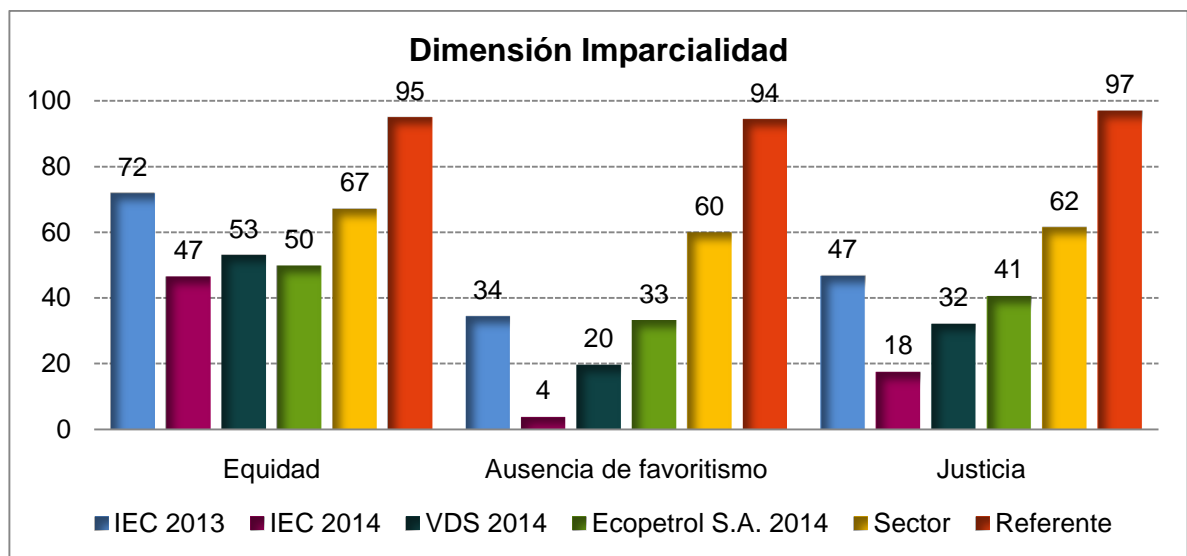
Fuente: Great Place to Work® Institute, 2014¹⁹.

¹⁸ Ibíd, Pág. 26.

¹⁹ Ibíd, Pág. 27.

La dimensión Imparcialidad presenta para los años 2013 y 2014 un porcentaje de favorabilidad relativa en sus variables de la siguiente forma: equidad [72% y 47%], ausencia del favoritismo [34% y 4%] y justicia [47% y 18%]., el diagnostico muestra una reducción en la percepción de estas variables por parte de sus colaboradores y puede estar justificada por la diferencia en el trato entre algunos funcionarios y sus líderes, en la Ilustración 9 se puede observar la posición actual frente a los demás referentes.

Ilustración 9. Dimensión Imparcialidad

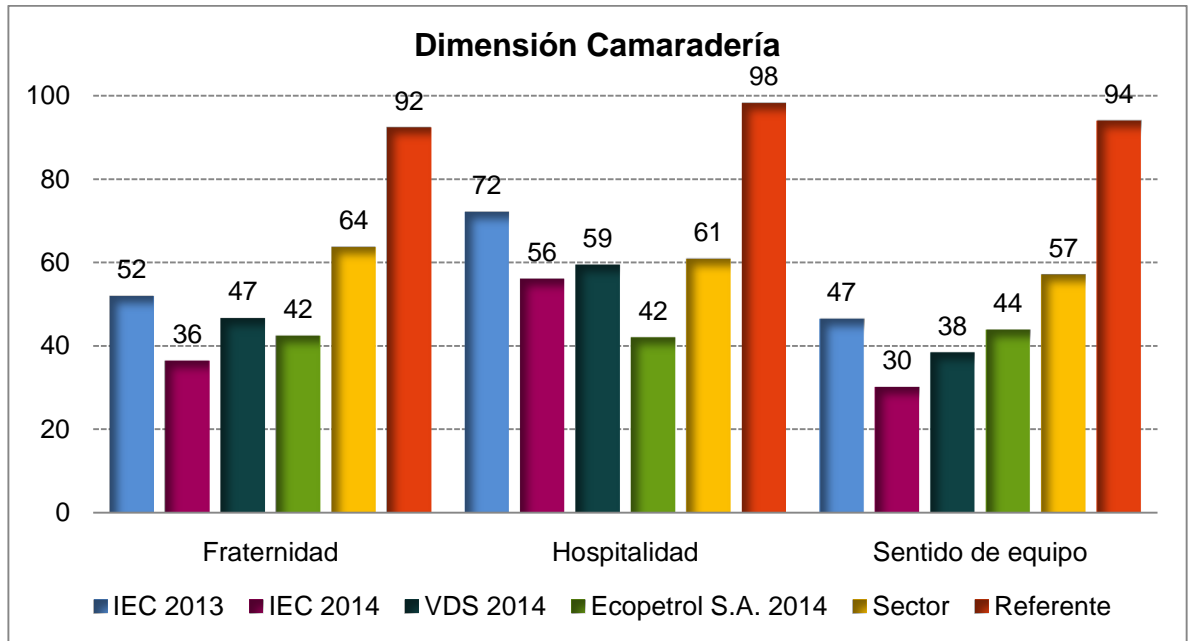


Fuente: Great Place to Work® Institute, 2014²⁰.

La dimensión Camaradería presenta una favorabilidad relativa en sus variables de la siguiente manera: fraternidad del [52% y 36%], hospitalidad [72% y 56%] y sentido de equipo [47% y 30%], entre el año 2013 y 2014, como se presenta en la Ilustración 10.

²⁰ Ibíd, Pág. 28.

Ilustración 10. Dimensión Camaradería.

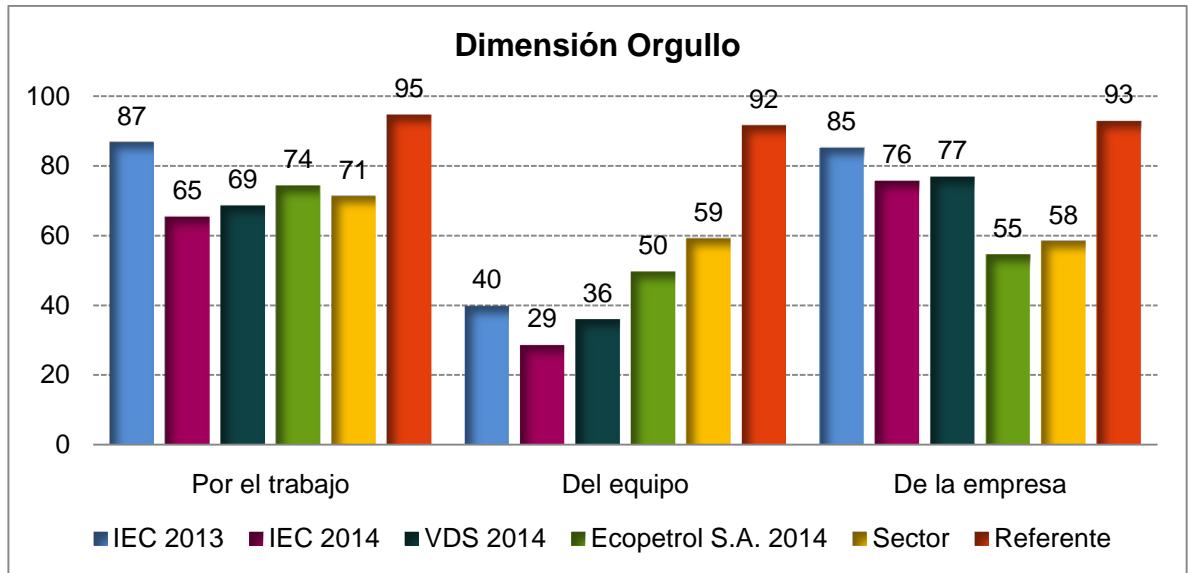


Fuente: Great Place to Work® Institute, 2014²¹.

La dimensión Orgullo presenta la siguiente favorabilidad relativa en sus variables: orgullo por el trabajo [87% y 65%], el equipo [40% y 29%] y la empresa [85% y 76%], entre el año 2013 y 2014, como se presenta en la Ilustración 11. Sus valoraciones se acercan al resultado obtenido por la vicepresidencia en el mismo año. Esta dimensión es la que mejores resultados obtuvo el área en el 2014 a pesar que tuvo un decrecimiento con respecto al año anterior. Como ya se mencionó los colaboradores sienten más orgullo por la empresa, seguido por el trabajo desempeñado y por ultimo por el equipo.

²¹ Ibíd, Pág. 29.

Ilustración 11. Dimensión Orgullo



Fuente: Great Place to Work® Institute, 2014²².

El índice de ambiente laboral del año 2014 cerró en 58,8 frente a una meta esperada de 66,7, con relación al año anterior el índice disminuyó 1.1 puntos. En la Ilustración 12, se presenta el histórico de los resultados de la medición desde el año 2008.

Ecopetrol S.A para el 2014 logró obtener un índice de ambiente laboral (IAL) de 58.8 puntos, mientras la Regional de Entorno Central alcanzó 47.3, en el mismo periodo presentó una reducción del indicador frente al 2013, como se muestra en la Ilustración 13. Cabe resaltar que el Índice de Ambiente Laboral no se da en las mismas unidades que las dimensiones anteriormente presentadas y no constituye un promedio de las mismas.

²² Ibíd, Pág. 30.

Ilustración 12. Histórico medición de ambiente laboral²³

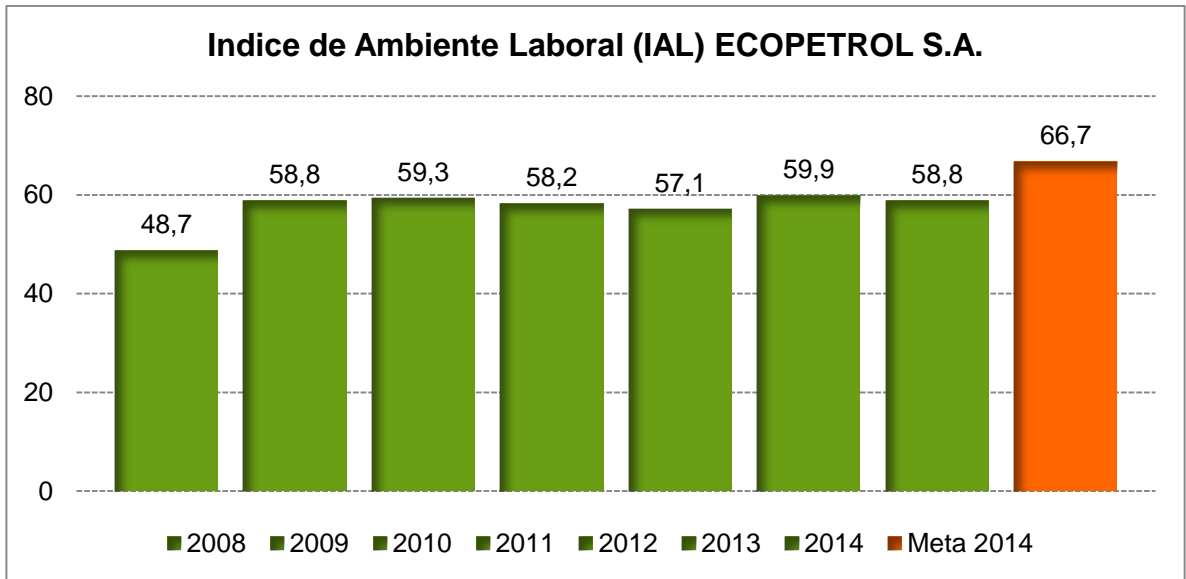
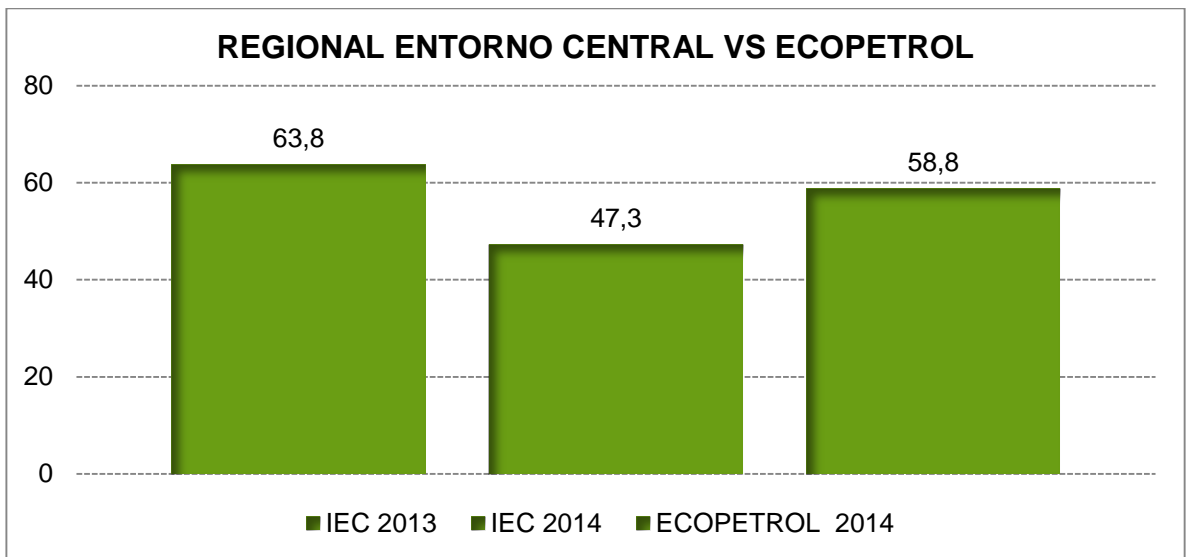


Ilustración 13. Índice ambiente laboral IEC vs Ecopetrol²⁴



²³ Reporte Integrado de Gestión Sostenible. Ecopetrol, 2014. [Citado en 18 agosto de 2016, 4:30 a.m.].

Disponibile en:< http://www.ecopetrol.com.co/documentos/Reporte_integrado_Ecopetrol_2014.pdf.>

²⁴ Ibíd.

5.3.2 Identificación de Fortalezas y Oportunidades de Mejora.

De acuerdo al análisis anterior, se identifican las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que pueden influir en el ambiente laboral y la visión de una cultura deseada. Teniendo en cuenta la escala de valoración y según la teoría encontrada, se define como **fortaleza** las capacidades especiales o sobresalientes, que le permite a la organización tener una posición privilegiada, así como las **oportunidades** identificadas en el entorno son aquellos factores positivos, favorables y generadores de una ventaja competitiva.

Igualmente, las **debilidades** producen una posición desfavorable frente a la competencia y las **amenazas** son aquellas situaciones que pueden atentar contra la sostenibilidad de la organización²⁵. Las variables se clasifican teniendo en cuenta la escala de valoración utilizada por Great Place to Work y adaptados por el autor en la siguiente tabla:

Tabla 7. Clasificación de Variables

Categoría	Escala Valoración GPTW
Fortalezas	Excelente
	Muy Alta
	Alta
Oportunidades	Media (+)
	Media (-)
Debilidades	Baja
	Muy Baja
Amenazas	Crítica

²⁵HILL, Charles. JONES, Gareth. Análisis externo: identificación de oportunidades y amenazas. En: Administración estratégica. 8 ed. México. Mc Graw Hill, 2009. p. 41 – 74. ISBN: 13: 978-970-10-7269-1.

A partir de los resultados de la evaluación de clima laboral realizado por Great Place to Work y teniendo en cuenta la categorización anterior, no se identifican variables fortaleza. Así mismo, el 40% se definen como oportunidades como se observa en la Tabla 8., lo cual evidencia que los colaboradores sienten orgullo por el trabajo desempeñado y la empresa, también perciben fraternidad y hospitalidad en el lugar de trabajo, así como el cuidado en la vida personal, el entorno y equidad en la remuneración. En la categoría debilidades, se evidencia la carencia de apoyo en el desarrollo y reconocimiento de los colaboradores, el favoritismo y la ausencia de justicia, así como la falta de sentido de equipo y orgullo por el mismo. Por último, el 20% de las variables son identificadas como amenazas, estas pertenecen a la dimensión Credibilidad, es decir, se evidencia falta de comunicación abierta y accesible, baja capacidad para delegar y coordinar los recursos disponibles, así como la falta de integración entre la visión y la cultura organizativa.

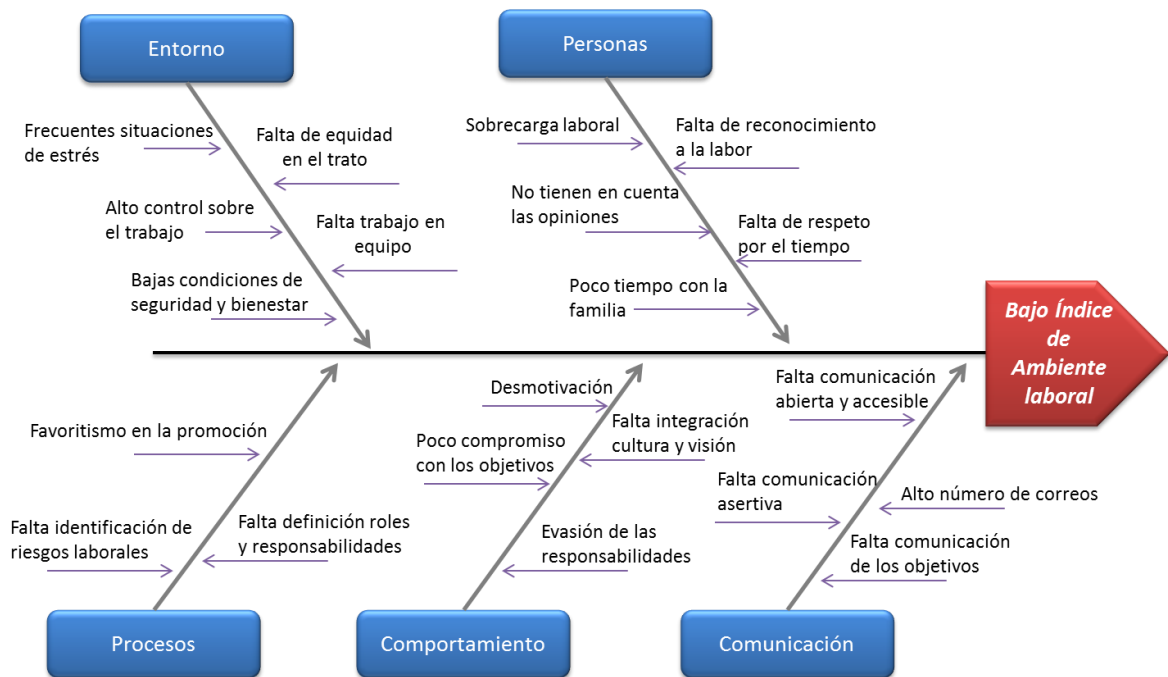
Tabla 8. Clasificación de Variables

FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Apoyo Participación Ausencia de favoritismo Justicia Sentido de equipo Orgullo del equipo
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Orgullo por el trabajo Orgullo de la empresa Fraternidad Hospitalidad Equidad Cuidado	Comunicación Competencia Integridad

5.4 ANALISIS DE CAUSA RAIZ

A partir de la identificación de los factores que inciden en el clima organizativo, se analizaron las causas principales del bajo índice de ambiente laboral del área, definidas de la siguiente manera: entorno, personas, procesos, comportamiento y comunicación. En este proceso participaron los líderes del área.

Ilustración 14. Diagrama Causa - Efecto



Entorno: está relacionado con la condiciones y el medio en el e que se desarrolla el trabajo diario de los colaboradores, en él se identificaron la falta de equidad en el trato, frecuentes situaciones de estrés laboral, alto control sobre el trabajo por parte de los jefes, bajas condiciones de seguridad y bienestar en los espacios en que se desarrollan las actividades y la falta de trabajo en equipo.

Personas: corresponde a la percepción que tienen los colaboradores frente a su trabajo y al equipo, en él se observa que existe una falta de reconocimiento a la labor, irrespeto por el manejo del tiempo, poco tiempo y espacio con la familia, no se tienen en cuenta las opiniones y se vive sobrecarga laboral.

Procesos: describe las falencias presentes en el desarrollo de las actividades, entre las principales subcausas se encuentran: el favoritismo para la promoción y contratación, falta de identificación de riesgos laborales según como exige la ley, la definición de roles y responsabilidades de cada cargo.

Comportamiento: son las actitudes frecuentes de los colaboradores en el lugar de trabajo, dentro de ellos se mencionan la desmotivación, poco compromiso con los objetivos, evasión de las responsabilidades, la falta de integración entre la cultura y la visión deseada.

Comunicación: corresponde a las debilidades en los medios de comunicación entre los diferentes niveles de la organización, en esta categoría se presenta falencias en el acceso a la información, la divulgación de objetivos, comunicación abierta y asertiva.

6. ANALISIS DEL MERCADO INTERNO

El punto de partida para un proyecto de Marketing Interno en cualquier tipo de organización, debe ser el análisis de la situación actual, teniendo en cuenta la evaluación de las condiciones internas y externas que afectan la compañía antes de implementarse.

6.1 ANALISIS DE CONDICIONES INTERNAS

Al estudiar la situación de la organización a nivel interno se analizan los elementos sobre los cuales ésta tiene control o puede ejercer alguna influencia para modificarlos, dado que se considera el talento humano uno de los recursos más importantes en el cumplimiento de los objetivos. De esta manera se pueden definir estrategias para afrontar los retos que el cliente externo exige ante la compañía.

Dentro de este análisis es muy importante estudiar el clima laboral como aspecto vital para determinar la situación en la que se encuentra la organización con relación a la motivación y el bienestar de sus empleados. Este estudio corresponde al resultado de evaluación del clima laboral realizado por la firma Great Place to Work®Institute, el cual se presentó en el capítulo anterior.

6.1.1 Análisis organizativo.

Es importante analizar la misión, visión, objetivos estratégicos y la cultura organizativa con el fin de conocer sus principios, valores y poder contar con este insumo para la formulación de estrategias alineadas a las expectativas y propósitos de la organización.

6.1.1.1 Misión

“Trabajamos todos los días para construir un mejor futuro:

- ✓ Rentable y sostenible
- ✓ Con una operación sana, limpia y segura
- ✓ Asegurando la excelencia operacional y la transparencia en cada una de nuestras acciones.
- ✓ Construyendo relaciones de mutuo beneficio con los grupos de interés”²⁶

6.1.1.2 Visión

“Ecopetrol será una compañía integrada de clase mundial de petróleo y gas, orientada a la generación de valor y sostenibilidad, con foco en Exploración y Producción, comprometida con su entorno y soportada en su talento humano y la excelencia operacional”²⁷.

6.1.1.3 Objetivos Estratégicos Ecopetrol

- “Fortalecer relaciones de corresponsabilidad fundadas en el diálogo y la participación.
- Desarrollar todas las actividades con responsabilidad social y ambiental.
- Impulsar procesos colectivos de desarrollo regional.
- Actuar en el marco de respeto y promoción de los Derechos Humanos”²⁸.

²⁶Ecopetrol S.A. Disponible en internet: <
[http://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/es/ecopetrol-web/nuestra-empresa/
quienes- somos/acerca-de-ecopetrol/marco-estrategico](http://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/es/ecopetrol-web/nuestra-empresa/quienes-somos/acerca-de-ecopetrol/marco-estrategico)

²⁷Ibíd.

²⁸ Ibíd.

6.1.1.4 Modelo de Cultura y Liderazgo

En la Ilustración 15, se muestra el modelo actual de cultura y liderazgo de la organización, sus componentes y acuerdos definidos son el medio de alineación entre el actuar y la estrategia para el logro de los objetivos.

Ilustración 15. Modelo de Cultura y Liderazgo



Fuente: Ecopetrol - Cultura de Reinención. Informe de Transformación empresarial Ecopetrol S.A. [Citado el 30 octubre de 2016]. Pag. 28

El modelo de cultura y liderazgo plantea 5 acuerdos como competencias organizativas a través del “ser” y el “hacer”. Todos los funcionarios de la compañía se reconocen como líderes y solo quienes tienen personas a cargo cuentan con una responsabilidad adicional correspondiente a su nivel. Con la reinención de su cultura, “entreguemos toda nuestra energía” es la invitación a sus colaboradores a dar lo mejor de cada quien y poder de esta manera cumplir los nuevos retos.

Quienes son líderes y tienen personal a cargo, su responsabilidad se basa en actuar inspirando a los otros, a través del buen ejemplo, visión clara, confianza, comunicación y un mejoramiento continuo en el relacionamiento con los suyos.

Todos los colaboradores están comprometidos a cumplir con los acuerdos de la cultura; dentro de los acuerdos del ser, se encuentran el ser integro, colaborativo y creativo; en los acuerdos del hacer, se resalta el actuar apasionado por la excelencia y comprometerse con la vida, todo esto con el objetivo de apalancar la organización a través personas y generar mayores eficiencias a lo largo de la cadena de valor.

6.1.1.5 Principios Ecopetrol

A continuación se muestran los comportamientos esperados de cada uno de los colaboradores en el desarrollo de sus actividades diarias bien sea dentro o fuera de la organización.

“La **verdad**, principal elemento en las relaciones y acciones de la Empresa y su Grupo Empresarial.

La **seguridad** como prioridad, para la protección de la integridad de las personas, de las instalaciones y del ambiente.

El **cumplimiento**, frente a los compromisos, normas y procedimientos, y que guía nuestras acciones de mejoramiento.

La **rendición de cuentas**, que permite demostrar la transparencia, calidad de la gestión y buen uso de los recursos, prevaleciendo el bien común por encima de los intereses particulares.

El **aprendizaje en equipo**, que mediante el ejemplo y el acompañamiento permanente, permite garantizar amplia comunicación.

El **trabajo con profesionalismo**, que contribuye a sobrepasar las expectativas de nuestros clientes en términos de costos, ingresos y oportunidad.

La **exigencia y compromiso**, que permite mantener y aumentar la viabilidad económica del negocio, mediante el control de los resultados y sus consecuencias.

La **consideración y el cuidado**, que sin exclusiones ni discriminaciones merecen las personas, comunidades y sus entornos ecológicos.

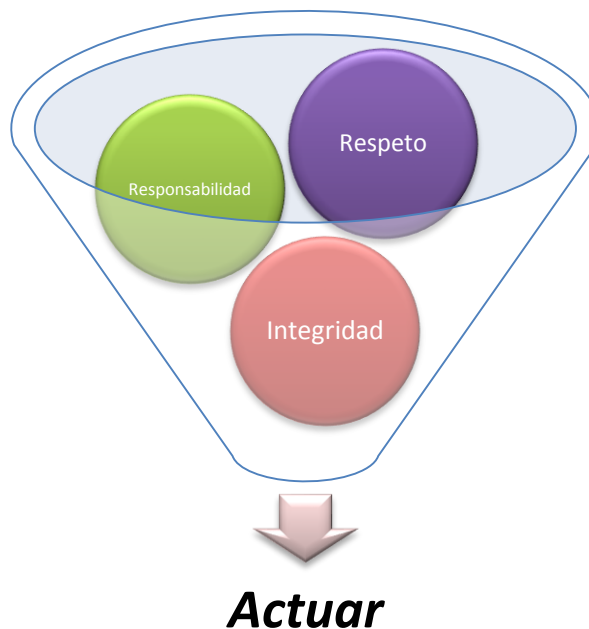
La **cordialidad y puntualidad**, que deben ser nuestro símbolo de respeto por los demás.”²⁹

²⁹ Principios y Valores Ecopetrol S.A. [Citado el 2 agosto de 2016]. Disponible en: http://www.ecopetrol.com.co/especiales/codigoEtica_/nuestros_codEtica.html

6.1.1.6 Valores

En la organización la forma de ser y de actuar está enmarcada en los valores de Responsabilidad, Integridad y Respeto como se observan en la Ilustración 16; La Responsabilidad se define como una obligación moral de hacer el esfuerzo de alcanzar los objetivos de la empresa de manera eficiente, asegurando el desarrollo sostenible del entorno y el autocuidado; La Integridad un valor que demuestra la coherencia del actuar y del ser; y el Respeto con el que se aceptan las diferencias propias y el reconocimiento de los demás.

Ilustración 16. Valores Ecopetrol



6.1.1.7 Prácticas Laborales³⁰

En el marco estratégico, Ecopetrol cuenta con un plan de gestión de talento humano, destinado a generar valor mediante prácticas laborales que contribuyen al progreso profesional y personal de sus trabajadores y al desarrollo sostenible de la empresa. A continuación se consolidan los programas y prácticas implementadas por la organización como medio de retención y motivación a sus colaboradores, este análisis permite conocer la situación actual del plan de beneficios y ajustar las propuestas en la etapa de formulación del presente proyecto.

Incorporación del Talento Humano: La compañía atrae, selecciona, vincula, promueve y asciende sus colaboradores basándose en la formación, experiencia, competencias técnicas, organizacionales y de liderazgo, además de contar con los principios y valores anteriores mencionados. Estos criterios alineados con el Decreto 2089 de 2014, buscan garantizar que las empresas del sector fortalezcan la contratación local en los municipios y regiones en donde impactan los proyectos. De esta forma la empresa no solo cuenta con un procedimiento formal en el proceso de incorporación del talento humano sino que cumple con su compromiso de responsabilidad social empresarial y el relacionamiento con la comunidad.

Inducción Corporativa: Para los nuevos colaboradores la empresa cuenta con un proceso de inducción a la organización que consta de las siguientes fases: inducción básica, al puesto de trabajo, virtual, corporativa, evaluación de periodo de prueba y acuerdo sobre el desempeño individual. De esta manera la compañía introduce y

³⁰ Reporte Integrado de gestión sostenible 2014. [Citado el 3 agosto de 2016]. Disponible en: <http://www.ecopetrol.com.co/documentos/Reporte_integrado_Ecopetrol_2014.pdf>

contextualiza al nuevo personal y asegura el rendimiento en cada una de las actividades diarias.

Esquema de compensación: En busca de contar con un esquema de compensación equitativo, se emplean estructuras de compensación de referencia por niveles de cargo donde se establece el salario, en el caso del personal sujeto a escalafón, y el rango de ingreso monetario por nivel de cargo, para el caso de trabajadores que ocupan cargos directivos.

Las diferentes modalidades de pago son: **Paga fija o compensación base;** Consiste en un salario básico más primas legales, extralegales y otros beneficios. Se utilizan dos modalidades dentro de este: salario ordinario más prestaciones y salario integral. Para el caso de los cargos directivos con base a una estructura de compensación que maneja un porcentaje de $\pm 20\%$ se administra cada nivel, este rango permite estimular el alto desempeño de los trabajadores y el reconocimiento profesional, a través del reconocimiento de acciones salariales por méritos y el crecimiento vía planes carrera. **Compensación variable;** Adicional al pago base, existe un bono anual de acuerdo a los resultados grupales sobre las metas empresariales, lo cual permite alinear a los colaboradores con el logro de los objetivos estratégicos. **Beneficios Monetarios;** La compañía dispone de un portafolio de beneficios enfocados en tres promesas: sistema de salud con calidad para trabajador y su familia, vivienda propia y educación para los hijos.

Beneficios no monetarios: con el objetivo de balancear el tiempo entre vida personal y laboral, la empresa programa periodos de compensación de tiempo para las festividades de fin de año. Implementa el día de permiso remunerado para los

empleados con ocasión de su cumpleaños. Igualmente para quienes son padres pueden disfrutar de la licencia de maternidad y paternidad extendida.

Ecopetrol como miembro de la red PEMS (Planes Empresariales de Movilidad Sostenible) implementó en 2014 en Bogotá el Programa de Aventones, que consiste en compartir los vehículos con sus colaboradores en desplazamientos entre casa y trabajo, conectados a través de una aplicación por dispositivo móvil. Al mismo tiempo implementa el programa de Voluntariado corporativo a través del cual los trabajadores pueden invertir hasta 16 horas laborales por año en actividades sociales convocadas por la Fundación Gente Ecopetrol.

Planes de desarrollo y formación: De la evaluación de desempeño de cada uno de los colaboradores se determinan las necesidades de formación individuales, de esta manera se plantean acciones de formación presencial, virtual y en el puesto de trabajo en las diferentes competencias, las formaciones son realizadas por la Universidad Ecopetrol.

Uno de estos programas es el Programa Integral de Liderazgo Organizacional (PILO) implementado por la empresa, este incluye acciones de formación, crecimiento y exposición diseñadas para quienes son líderes y hacen parte del banco de talento (quienes se encuentran en el proceso de sucesión). Por otro lado Ecopetrol gestionó en el 2014 un plan de capacitaciones para líderes de la compañía y líderes sindicales en temas de comunicación asertiva, relacionamiento laboral y sindical.

Gestión de la movilidad del talento humano: El Plan de carrera es el camino que una persona recorre para avanzar de manera vertical y horizontal en la organización. De esta manera se refuerza el crecimiento profesional y de la organización en procesos de sucesión, crecimiento, gestión del conocimiento y cubrimiento de requerimientos de personal.

Clima Organizativo: Desde el año 2006, la empresa mide el clima laboral mediante la metodología Internacional del Instituto Great Place to Work (GPTW). Con base en los resultados cada área o departamento diseña planes de intervención alineados a su identidad cultural con el fin de mejorar las condiciones de trabajo de sus colaboradores.

Programa de reconocimiento de la excelencia: Es un programa que premia y reconoce a los trabajadores y equipos de trabajo destacados, por realizar aportes extraordinarios y proyectos con ideas brillantes alineados con la cultura organizativa.

Actividades de integración Trabajador – Familia: Dentro de las actividades que realiza la empresa para reunir a los trabajadores y sus familias con el fin de reforzar los valores corporativos, están la orientación profesional, actividades para solteros y el taller de parejas.

Salud Ocupacional: La gestión de la salud ocupacional en la organización tiene como objetivo principal mantener y promover la salud de los trabajadores al punto de poder intervenir los ambientes de trabajo y prevenir cualquier afectación en la

salud. Para lograr los objetivos se desarrollan programas de evaluación de riesgos para la salud, la salud industrial, higiene industrial, ergonomía, vigilancia epidemiológica ocupacional y actividades de promoción y prevención. Dentro de los programas más importantes son los relacionados con el riesgo psicosocial, una muestra de ella es el plan “Horizonte de vida” implementada en la Refinería de Barrancabermeja y cuyo objetivo es la promoción de la salud y la prevención de las enfermedades.

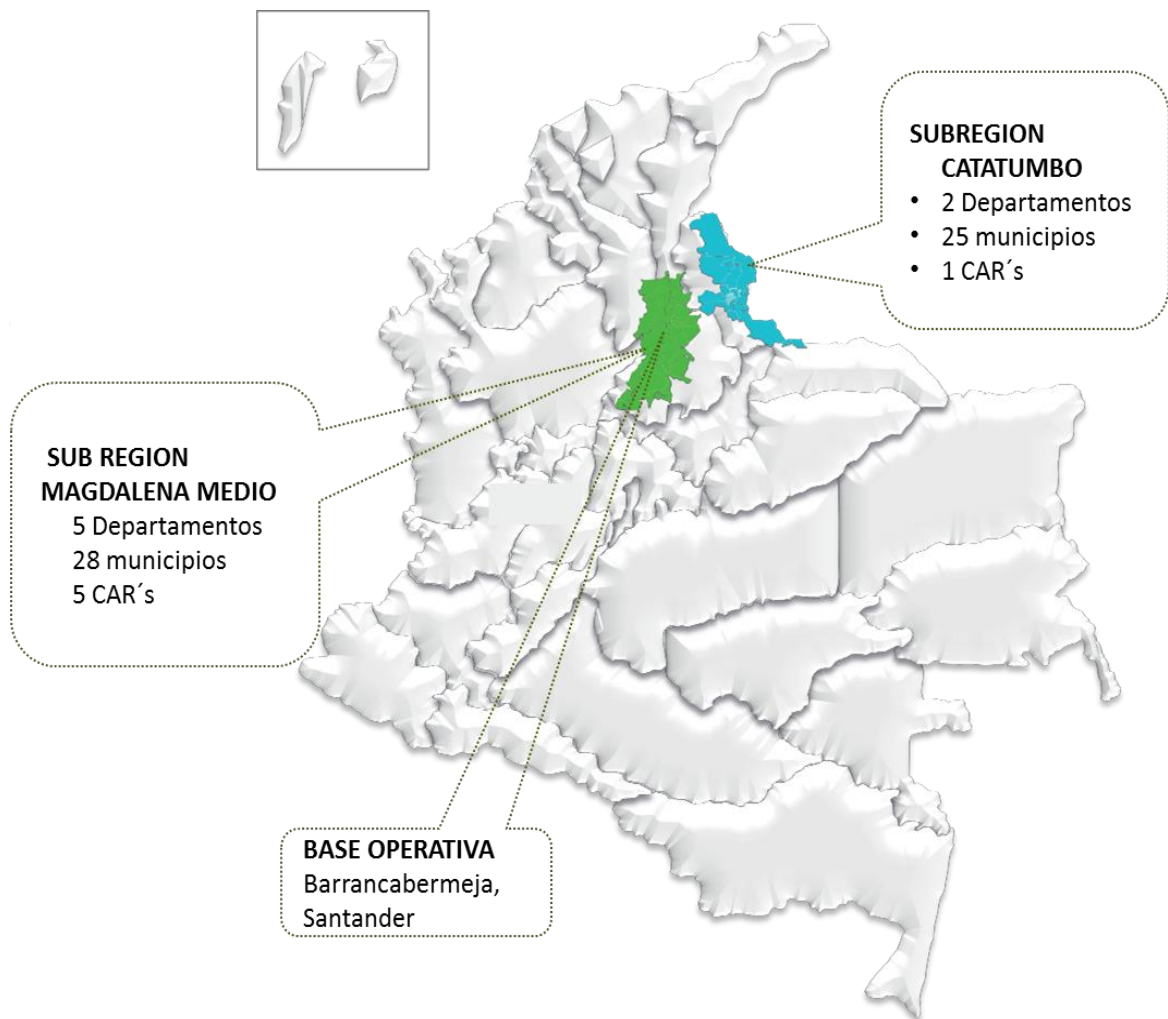
“Línea Amiga” es un medio telefónico por el cual se ofrece a funcionarios directos atención psicológica personalizada en el manejo de situaciones estresantes. Por ultimo uno de los programas destacados es el “SemanaSO” o semana de la salud ocupacional en donde se dictan charlas y conferencias en temas de salud, seguridad y medio ambiente; otras actividades realizadas son clases lúdicas de cocina, huertos urbanos, deportes y masajes relajantes que ofrecen momentos de bienestar a los colaboradores.

6.1.2 Regional de Entorno Central.

Ecopetrol es una empresa que tiene influencia en todo el territorio colombiano y por medio de un proceso de regionalización según la geografía se dividió en 5 secciones: Región Andina, Caribe Pacífico, Orinoquia, Sur y Central. La Regional de Entorno Central está constituida por dos subregiones; la subregión Magdalena Medio, comprendida por 5 departamentos, 28 municipios y 5 Corporaciones Autónomas Regionales (CAR’s) administra tal jurisdicción. Dentro de esta región se resalta la existencia de la base operativa de Barrancabermeja (Sder) en donde se ubica la refinería. Igualmente, Catatumbo cubre 2 departamentos, 25 municipios y

1 CAR³¹, dentro de esta última se incluye la Bucaramanga y el Instituto Colombiano de Petróleos (ICP). En la Ilustración 17, se puede observar el alcance e influencia de la región Central.

Ilustración 17. Cobertura Región Central



Fuente: Reporte Integrado de Gestión. Regional de Entorno Central Ecopetrol S.A. [Citado el 23 agosto de 2016]. Disponible en intranet: <sharepoint/ecopetrolsa/iec/somos_mapacobertura_iec>

³¹ Corporación Autónoma Regional: primera autoridad ambiental regional de Colombia.

6.1.3 Objetivo de la Regional de Entorno Central

Asegurar la sostenibilidad de las actividades empresariales en el territorio y mantener la armonía con los grupos de interés.

Temáticas de Entorno: Con el objetivo de realizar una gestión integral del entorno responsable y sostenible, el área de Entorno tiene como misión asegurar el cumplimiento de las siguientes temáticas las cuales están alineadas con el marco estratégico de la organización:

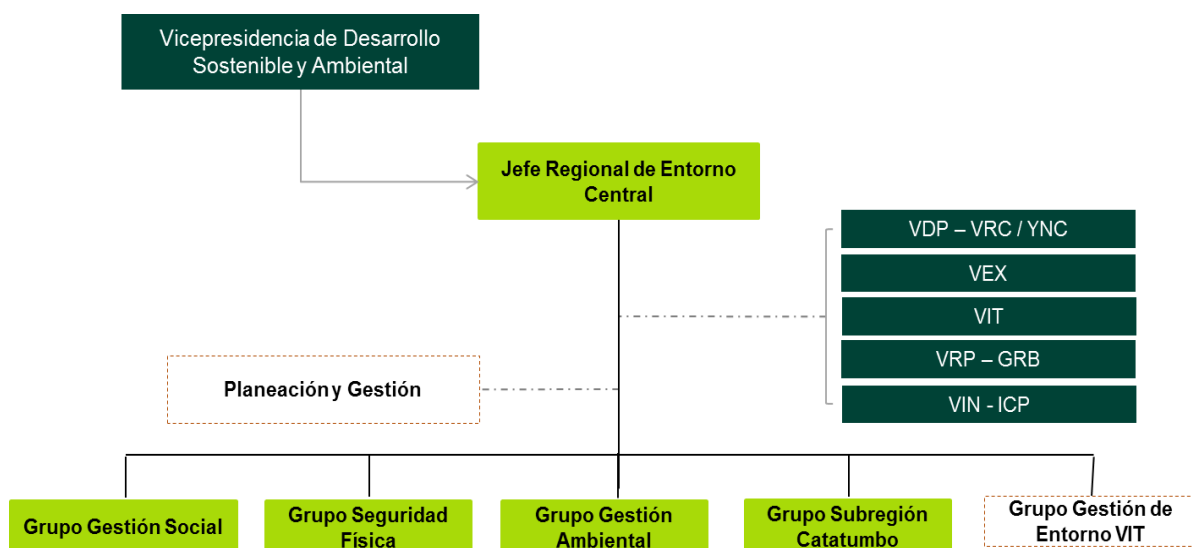
- Garantizar la disponibilidad y oportunidad de los derechos de propiedad/uso de la tierra.
- Desarrollar capacidades de mercado en la región como la contratación local y encadenamientos productivos.
- Proteger el medio ambiente y gestionar permisos ambientales.
- Gestión de empleo y condiciones laborales dentro y fuera de la industria.
- Relacionamiento con grupos de interés: fortalecimiento institucional, prosperidad compartida, corresponsabilidad, diálogo y concertación.
- Mantener la seguridad de los funcionarios y la infraestructura petrolera, así como el fortalecer el respeto y la promoción de los derechos humanos.

6.1.4 Estructura Organizativa - Regional de Entorno Central

Dentro de las áreas de control y apoyo a la operación se encuentra la Vicepresidencia de Desarrollo Sostenible y Ambiental, su función es ejercida en cada una de las regiones por un jefe regional de entorno que en este caso es la líder de entorno central, en la Ilustración 18 se observa el equipo de trabajo que la conforman: grupo de Gestión Social, Seguridad Física, Gestión Ambiental y la Subregión Catatumbo, esta última se denomina subregión porque existe un líder

responsable de las mismas áreas mencionadas anteriormente pero con influencia exclusiva en Catatumbo, el cual está bajo la dirección de la Jefe regional de Entorno Central. El grupo de Gestión de Entorno VIT es un grupo adicional de gestión social responsable solo de las operaciones de la vicepresidencia de transporte y logística regional centro.

Ilustración 18. Organigrama Regional Entorno Central



Fuente: Reporte Integrado de Gestión. Regional de Entorno Central Ecopetrol S.A. [Citado el 23 agosto de 2016]. Disponible en intranet: <sharepoint/ecopetrolsa/iec/somos_organigrama_iec_ecp>

6.1.5 Análisis de la percepción, intereses y necesidades internas

La captura de nuevas percepciones acerca de las necesidades e intereses de los colaboradores se realizó a través de la técnica Empatía³², con la cual el autor del proyecto se puso en lugar de los colaboradores, desempeñando funciones propias

³² DIEZ SANCHEZ, David; LÓPEZ B, Guzmán y DE RIVAS HERMOSILLA., Sandra. Creatividad para la Innovación. Fundación Neuronilla. Pag. 59

de algunos de ellos en los lugares y con las responsabilidades que realizan a diario, se seleccionó aleatoriamente un funcionario de cada sub área y se empatizó al vivir la experiencia como cliente interno de la organización. Sumado a este método, se utilizó la observación encubierta³³ a través de un acompañamiento y seguimiento a otros colaboradores con el fin de poder justificar y obtener otra percepción acerca del ambiente laboral, los resultados más relevantes se presentan en la Ilustración 19. Mapa de empatía.

Ilustración 19. Method Empathy Map³⁴



³³ ABAD GARCIA, María Francisca. Investigación evaluativa en Documentación. Universidad de Valencia. España 1997. Pag. 54

³⁴ Adaptado de Business Model Generation, de Alexander Osterwalder y Yves Pigneur.

A través del método de empatía se identificaron varios factores acerca de lo que “ve, escucha y siente” el colaborador, lo que “dice y piensa” se pudo complementar con la observación encubierta ya que el temor de algunos al sentirse observados no les permitió exteriorizar sus percepciones, sentimientos y necesidades.

En conclusión, los colaboradores a través de los medios de comunicación y redes sociales **escuchan** los cambios de la situación del sector y de la compañía; la incertidumbre, los rumores y comentarios identificados, se generan cuando ésta información no es retroalimentada por los líderes, quienes posiblemente conocen información de primera mano, el colaborador está expuesto a diversas fuentes que pueden variar la interpretación y las percepciones del mismo. Algunas de las frases que oye referente a la crisis son:” habrá recorte de personal”, “se reducirán los presupuestos”, “se realizarán más cambios” y “el sector está mal”. Por parte de los líderes y demás colaboradores escucha frecuentemente: “Necesitamos esto”, “Lo necesito rápido”, “lo necesito para hoy”, “debemos enviar un nuevo informe” entre otras frases en donde se evidencia una falta de organización y respeto por el manejo del tiempo.

Los funcionarios todo lo perciben a través de los diferentes medios de comunicación formal e informal, esto incluye la intranet, internet, carteleras, comunicados regionales y las redes sociales como Facebook, Instagram, Whatsapp y Twitter entre los más destacados, de esta manera se pueden diseñar estrategias por los medios comunes para llegar directamente a los clientes internos de la organización.

Una vez identificado lo que escucha y observa el cliente interno, se analiza lo que siente y piensa; sus principales preocupaciones están relacionadas con mantenerse en la compañía y crecer dentro de ella. Sus sentimientos están asociados a la

necesidad de un reconocimiento y poder tomar un descanso para liberar tensiones y recuperar el gusto por el trabajo. Igualmente a nivel personal el colaborador piensa realizar algún tipo de formación, emprender proyectos, compartir con sus amigos y construir una familia estable.

En el segmento que cuestiona ¿Qué es lo que dice y hace?, se muestra que el perfil del colaborador es compañerista, alegre, amable y siente orgullo (en el caso de los empleados directos) de llevar el uniforme puesto; existe un alto nivel de camaradería en el área y simpatía hacia el logro de los demás. A pesar de las cualidades anteriormente resaltadas, el exceso de trabajo y el volumen de responsabilidades a cargo, generan comentarios que evidencian el deseo de renunciar al cargo con opción de independizarse o cambiarse a un nuevo empleo que cumpla con sus expectativas; los colaboradores constantemente se sienten estresados y no creen en las promesas de cambio respecto a los diferentes factores de riesgo que afectan el buen ambiente laboral.

Por último el mapa de empatía arroja que el mayor miedo de los colaboradores es ser despedidos y no poder encontrar un nuevo trabajo acorde a sus expectativas, de igual forma sienten que en el ejercicio de su trabajo reducen el tiempo con su familia y esto podría desestabilizarlos. Los beneficios más esperados por los trabajadores en contraste a los mayores obstáculos presentados son: obtener un ascenso profesional, un aumento de sueldo y poder compartir un mayor tiempo con su familia.

6.2 ANALISIS CONDICIONES EXTERNAS

El propósito de la evaluación y análisis de las condiciones externas, es identificar los factores de la competencia, mercado o sector que puedan afectar o influenciar el recurso humano de la organización, es un insumo vital para la el diseño y la toma decisiones en la formulación de estrategias como respuesta a las fuerzas que le afectan.

6.2.1 Ecopetrol frente a la competencia³⁵

Ecopetrol ocupó en 2015 el tercer lugar en reputación corporativa en Colombia, hasta 2014 durante 6 años consecutivos ocupó la primera posición en todos los rankings según los estudios realizados por Merco³⁶. De acuerdo al monitor, en el último año se único en el tercer puesto como la empresa que mejor atrae y retiene el talento humano y como empresa más responsable, siendo superada por el Grupo Bancolombia y Grupo Nutresa que subieron significativamente en el ranking.

El estudio Élite Empresarial, desarrollado por Datexco y Portafolio; el estudio Panel de Opinión, realizado por Cifras y Conceptos, y el estudio de Las Marcas más Admiradas, realizado por la revista Dinero en 2014, ubicaron a Ecopetrol en el primer puesto del ranking de las empresas más admiradas del país.

³⁵ Informe de Gestión integral 2015. El Orgullo de pertenecer a Ecopetrol. [Citado el 08 julio de 2016] Disponible en: <<http://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/es/ecopetrol-web/trabaje-con-nosotros/trabaje-con-nosotros/el-orgullo-de-pertenecer-a-ecopetrol> >

³⁶ Merco: Monitor Empresarial de Reputación Corporativa.

En la versión 2015 fue la única compañía ganadora de Centro y Suramérica del premio Most Admired Knowledge Enterprise MAKE 2015, el cual es un reconocimiento mundial a las organizaciones por sus prácticas ejemplares en gestión de conocimiento e innovación. De un total de 57 organizaciones nominadas tan solo 14 resultaron premiadas. Ecopetrol fue la única ganadora de Centro y Suramérica, y compartió honores con Amazon, Apple, Phillips, Google, IBM, Mars, Microsoft, Phillips 66, Tesla y Thomson Reuters entre otras.

En el 2015 fue ratificada por quinto año consecutivo dentro del Índice de Sostenibilidad del Dow Jones (Dow Jones Sustainability Index World). Con este logro se mantiene dentro del 10% de las empresas con mejor desempeño en sostenibilidad del sector del petróleo y gas.

Según el ranking de Great Place to Work@Institute, Ecopetrol no ocupa los primeros puestos en el ranking de las mejores empresas para trabajar por su índice de ambiente laboral bajo. En el 2015 en el ranking de las mejores empresas para trabajar en Colombia con más de 500 colaboradores, Coosalud EPS ocupó el primer lugar, seguido de la Aseguradora Solidaria de Colombia y DHL empresa de transporte. En el año 2014 la compañía Pacific Rubiales Energy, perteneciente al sector hidrocarburos ocupó el puesto número 9 y para el 2015 en la categoría de empresas hasta 500 empleados, Equión y Hocol S.A. filiales del grupo Ecopetrol ocuparon los puestos 2 y 6 en el ranking respectivamente³⁷.

³⁷ Great Place to Work. [Citado el 12 agosto de 2016]. Disponible en: <http://www.greatplacetowork.com.co/mejores-empresas/las-mejores-empresas-para-trabajar-en-colombia-hasta-500-colaboradores>

La empresa ha alcanzado otras distinciones como la empresa más grande del país; la marca más valiosa de Colombia; una de las primeras 20 de América Latina (Interbrand); una de las 100 empresas más respetadas del mundo (Revista Barron's del grupo Wall Street Journal); es considerada por los colombianos como el mejor empleador del país y es reconocida por su solidez financiera y con presencia en el mercado mundial.

6.2.2 Benchmarking Mejores Prácticas

A continuación se presenta las mejores prácticas en clima laboral según Great Place to Work Institute a nivel mundial:

Tabla 9. Benchmarking Mejores Prácticas

EMPRESA	MEJORES PRÁCTICAS
SAS Institute	Implementa mecanismos de comunicación mediante el uso de videos "60 second Scoop" para dar a conocer a sus colaboradores el concepto del negocio y sus productos, de una manera sencilla.
NetApp	El programa "sorprender a alguien haciendo algo bien" busca el reconocimiento de los colaboradores por ir más allá de su trabajo diario, labor que realizan las directivas de la organización a través de una llamada telefónica.
Microsoft	La organización implementa una herramienta en línea para la formación y el desarrollo de los nuevos colaboradores, a partir de un plan de acción personalizado.
W.L. Gore & Associates	La promoción y procesos de selección interna, teniendo en cuenta las opiniones de los colaboradores sobre las expectativas y tipo de liderazgo.

Tabla 9. (Continuación)

EMPRESA	MEJORES PRÁCTICAS
Kimberly-Clark	El evento “One K-C Culture Jam” promueve la participación de los colaboradores en la generación de ideas, solución de problemas e impulsar los resultados empresariales.
Marriot	Implementa reuniones diarias con sus colaboradores al comienzo de cada turno para compartir las mejores prácticas, noticias personales, expresas las preocupaciones con el equipo de trabajo y hacer preguntas.
Diageo	La práctica “VIP Tours” permite reconocer la contribución de la familia en la vida personal de los colaboradores y entender la operación, visión de la organización.
National Instruments	El programa bonos discrecionales ofrece a los lideres la capacidad de reconocer a los colaboradores individualmente y a los equipos por la realización de proyectos especiales fuera del alcance de sus responsabilidades normales de trabajo.
Cisco	“Rampa de Apagado/ Encendido” es un programa que permite a los colaboradores elegibles tomar un descanso no remunerado en su carrera de un mínimo de un año y hasta dos años. Los colaboradores que se reintegran a la organización son asignados a un nuevo rol.
Autodesk	La organización fomenta la comunicación abierta y transparente a través de los diferentes medios: correo electrónico, intranet, podcast para compartir información de los resultados financieros y las últimas ideas sobre la dirección de la empresa.
BBVA	“Premios de la Pasión de BBVA” es uno programa de reconocimiento a la dedicación y la labor de los colaboradores destacados, nominados por los ejecutivos.

Tabla 9. (Continuación)

EMPRESA	MEJORES PRÁCTICAS
Telefónica	Los "Espacios de Confianza" (Trust Spaces) son actividades experimentales en donde los colaboradores comparten sus percepciones acerca de su propio trabajo y de la empresa, que permite evaluar las fortalezas y áreas de oportunidad de la empresa.
Novartis	La empresa extendió su misión de "cuidado y cura" a sus colaboradores a través del programa "Ser saludable", ofreciendo actividades de promoción de la salud como clases de gimnasia e información sobre programas de apoyo para los colaboradores que tengan alguna enfermedad. También cuenta con una plataforma para para que se involucren más en su cuidado de la salud y tengan una vida más sana.
Hilti	El "Team Camps" permite a los colaboradores participar en sesiones interactivas para fortalecer el trabajo en equipo y los valores de la organización, mediante el Rubicon, el Pit stop, 4 Momentos de la verdad y ¿Por qué no?
Quintiles	La empresa motiva a sus colaboradores a ofrecer su tiempo mediante un "QDAY ", es un día de trabajo voluntariado con comunidades u organizaciones sin fines de lucro. Posteriormente ellos comparten su experiencia a través la página de la compañía.
FedEx Express	El Premio Purple Promise se otorga a los colaboradores que ejemplifican la promesa de la empresa y hacen excepcional la experiencia de cada cliente. Esta práctica es fuente de inspiración para todos los colaboradores a dar lo mejor de sí.
McDonald's	McDonald's Restaurantes en Canadá ofrece un Programa de Asistencia Educativa mediante el otorgamiento de becas educativas para sus colaboradores, un compromiso con el empleo responsable del estudiante, el 50% de sus colaboradores tienen 18 años o menos.

6.2.3 Sector Petrolero³⁸

La caída de los precios internacionales del petróleo se inició a mediados del 2014 y ha resaltado la importancia de los hidrocarburos en la economía colombiana. Después que los precios internacionales del crudo cayeron un 60% entre 2014 y comienzos de 2015, se crearon nuevos retos para el sector. A pesar que ha venido recuperándose en los últimos meses, se concluye que el país debe prepararse para vivir con un menor aporte por parte del sector de hidrocarburos.

La coyuntura petrolera inició con el crecimiento de los precios internacionales de crudo, los cuales se multiplicaron por 5 en menos de una década; dados los altos precios, en Colombia el gobierno estimuló la producción a través de reformas en 2003, creó la Agencia Nacional de Hidrocarburos (ANH) y cambió la estructura organizativa de Ecopetrol, estos cambios impactaron en el número de contratos de exploración y producción en el país, pasó de 21 en 2004 a 48 en 2012 con 6.000 barriles diarios en 2007 y 146.000 en 2013 se incrementó un 2.600% en sólo 6 años.

El fuerte incremento de los precios conlleva aumentos en la producción, pero se corre el riesgo de ser insostenible en el tiempo. Países como Estados Unidos aprovecharon el escenario para producir recursos no convencionales y en menos de 5 años logro reducir sus necesidades de importar crudo a un tercio de su consumo total. Sumado a esto Arabia Saudita, uno de los países más fuertes de la

³⁸ Coyuntura Petrolera. Fedesarrollo. [Citado el 08 Agosto de 2016]. Disponible en: <http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/COYUNTURA-PETROLERA-FEDESARROLLO.pdf>

OPEP³⁹ tomó la decisión de no restringir sus exportaciones provocando una sobre oferta y por ende una caída de los precios internacionales del petróleo. En conclusión el futuro de los precios del petróleo dependerán de dos factores: la capacidad de Estados Unidos de autoabastecerse con la producción de recursos alternativos y la reacción de las grandes potencias petroleras frente a la situación.

6.2.4 Precio del Petróleo WTI.

La variación del precio del barril de petróleo a nivel internacional influye el comportamiento de las organizaciones a nivel mundial, empresas colombianas como Ecopetrol sufren directamente en sus finanzas el impacto por cada variación positiva o negativa que ocurra en el precio, estas variaciones determinan nuevos escenarios y obligan a tomar decisiones que afectan a los colaboradores como ya se vivió en la crisis del 2014 en donde Ecopetrol debió cancelar varios contratos y proyectos de exploración por recortes de presupuesto.

A comienzos del 2011 las tensiones en Egipto, Libia, Yemen y Bahrein provocaron un nuevo incremento, en abril de ese año se ubicó en 115 dólares por barril. Para el siguiente año la crisis iraní influenció la variación del precio, en agosto del mismo año la guerra civil en Siria subió los precios del crudo. En 2013 entre julio y agosto alcanzó un nuevo pico del precio llegando a 109 USD/ Bbl como consecuencia del conflicto interno en Egipto, de igual forma para el 2014 el auge del Estado islámico en Irak y Siria llevaron al alza hasta en 105 dólares por barril. Finalmente la explotación rampante del petróleo en EE.UU, el auge de producción del petróleo por parte de los países de la OPEP, así como la desaceleración de los mercados en

³⁹ Sigla: (OPEP) Organización de los países exportadores de petróleo. Responsables de cerca del 40% de la producción mundial de crudo.

Europa y Asia, entre otros factores produjeron la caída del precio en su cota mínima en enero y marzo de 2015 alcanzando los 47 dólares por barril. En lo corrido del año 2016 el precio del barril de petróleo inicio en 36,60 dólares, alcanzó un mínimo a mediados de febrero con 26,21 USD/ Bbl, y aumentó progresivamente hasta junio cotizándose en 51,23 USD/ Bbl, desde ese momento ha tenido variaciones positivas y negativas alcanzando en promedio los 42 USD/ Bbl.

La tendencia a la baja del precio del petróleo según las referencias WTI y Brent, impactan sobre el valor de las empresas y reflejan un panorama desalentador en el valor de las acciones de las petroleras, Ecopetrol ha presentado caídas fuertes y esto no solo se debe a la crisis del sector, en el 2015 la empresa registro ingresos operativos negativos, las metas de producción se redujeron y según los expertos las reservas de vida media se pasaron de 8,6 a 6 años. En la Ilustración 20 se observa el comportamiento de la acción en 2016.

Ilustración 20. Histórico Acción Ecopetrol



Fuente: Bolsa de Valores de Colombia. Historico Acción Ecopetrol S.A. [Citado el 02 octubre de 2016]. Disponible en internet: <<http://www.bvc.com.co/pps/tibco/portalbvc/Home/Mercados/enlinea/acciones>>

7. DISEÑO Y FORMULACION DEL PLAN DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL.

7.1 IDENTIFICACION DE STAKEHOLDERS

En la revisión de la literatura del clima laboral, la cultura y los grupos de interés o stakeholders, se evidenció una estrecha relación con el desarrollo de la Responsabilidad Social y Empresarial (RSE). Para la formulación de estrategias que mejoren el ambiente organizativo del área es de vital importancia identificar los grupos de interés de la Regional de Entorno Central a través de su caracterización y diagnóstico de su comportamiento actual.

Guiado por la teoría de los Stakeholders⁴⁰, el Manual para la Práctica de las Relaciones con los Grupos de Interés⁴¹ y con la información suministrada por la regional para cada uno de sus objetivos y funciones dentro de la compañía, se identifican y categorizaron los stakeholders de la Regional de Entorno Central a través de dos etapas: la identificación de los stakeholders IEC y la caracterización de Stakeholders IEC⁴².

⁴⁰ ESTEBAN Gonzales. La responsabilidad moral de la empresa. Una revisión de la teoría de Stakeholder desde la ética discursiva. Tesis doctoral. (Facultad de ciencias humanas y sociales). Universidad Jaime I de Castellón. 2011.

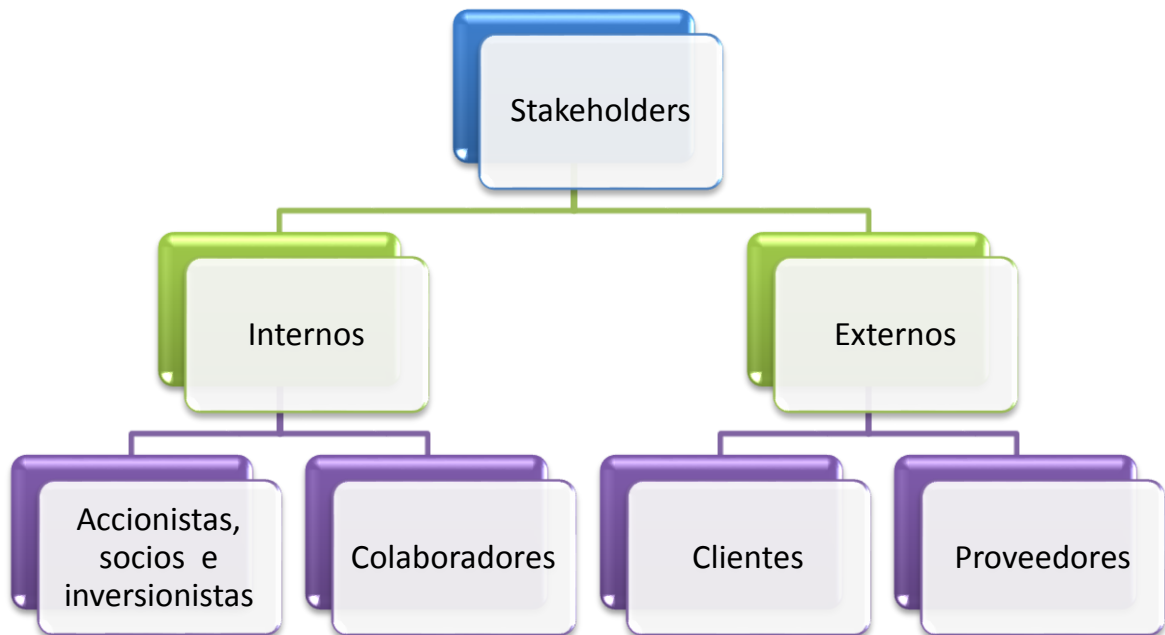
⁴¹ MANUAL PARA LA PRÁCTICA DE LAS RELACIONES CON LOS GRUPOS DE INTERÉS. De las palabras a la acción. El compromiso con los stakeholders. (2006): Primera edición inglesa: Octubre de 2005. Primera edición castellana: Enero de 2006. [Consultado el 10 de Enero de 2014]. Disponible en: < http://dv.citricox.net/iarseweb/seccion/wp-content/uploads/2014/01/26475_Manual-El-Compromiso-con-los-Stakeholders.pdf >.

⁴² Siglas IEC: Regional de Entorno Central

- **Identificación de los stakeholders IEC**

Los grupos de interés identificados en la Regional de Entorno Central (IEC) se dividen en dos categorías: Internos y Externos como se muestran representados en la Ilustración 21.

Ilustración 21. Stakeholders IEC para el proyecto



En la siguiente tabla, se muestran al detalle los stakeholders en sus categorías y subgrupos, los cuales fueron identificados teniendo en cuenta aquellos grupos o personas que interactúan a diario con los colaboradores del área y podrían verse afectados al intervenir el clima organizativo de la regional la cual constituye una pequeña parte de la estructura de la compañía, pero es la responsable del relacionamiento de la mayoría de los grupos de interés de toda esta.

Tabla 10. Identificación Stakeholders

Categoría de Stakeholder	Subgrupos	Siglas
EXTERNOS		
Clientes	<p>Negocios Ecopetrol</p> <p>Vicepresidencia de Desarrollo y Producción</p> <p>Vicepresidencia Regional Central</p> <p>Yacimientos No Convencionales</p> <p>Vicepresidencia de Transporte y Logística</p> <p>Vicepresidencia de Refinación y Procesos Industriales</p> <p>+ <i>Gerencia de Refinería de Barrancabermeja</i></p> <p>Vicepresidencia de Exploración</p> <p>Vicepresidencia de Innovación y Tecnología</p> <p>+ <i>Instituto Colombiano del Petróleo</i></p> <p>Sociedad</p> <p>+ <i>Comunidades Locales</i></p> <p>+ <i>Empresas y Contratistas</i></p> <p>+ <i>Sindicatos</i></p> <p>+ <i>Estudiantes</i></p> <p>+ <i>ONG's</i></p> <p>+ <i>Líderes de Opinión</i></p>	<p>VDP</p> <p>VRC</p> <p>YNC</p> <p>VIT</p> <p>VRP</p> <p>GRB</p> <p>VEX</p> <p>VIN</p> <p>ICP</p>
Proveedores	<p>Autoridades Ambientales Urbanas</p> <p>Corporaciones Autónomas Regionales</p> <p>Fuerza Publica</p> <p>+ <i>Ejército Nacional</i></p> <p>+ <i>Policía Nacional</i></p> <p>Entes Gubernamentales</p> <p>+ <i>Alcaldías</i></p> <p>+ <i>Gobernaciones</i></p>	<p>CAR</p>
INTERNOS		
Colaboradores y familiares	<p>Personal Staff IEC</p> <p>Equipo de Gestión Social</p> <p>Equipo de Viabilidad Ambiental</p> <p>Equipo de Seguridad Física</p> <p>Familiares de los colaboradores Regional Entorno Central</p> <p>+ <i>Personal Directo</i></p> <p>+ <i>Personal Contratista</i></p>	
Accionistas y socios	<p>Accionistas</p> <p>Socios</p>	

Clientes: Corresponde principalmente a todas las **áreas del negocio** de Ecopetrol ubicadas en la regional centro, específicamente en la zona del Magdalena Medio, el Catatumbo y parte del área metropolitana de Bucaramanga en donde se ubican oficinas administrativas e infraestructura de la empresa, como es el caso del Instituto Colombiano del Petróleo (ICP) perteneciente a la vicepresidencia de Innovación y Tecnología. Dentro del esquema anterior se muestran las vicepresidencias de operación a las cuales la IEC presta sus servicios y apoyo, dentro de ellas se resaltan los departamentos que representan un cliente importante en el desarrollo de sus actividades como es el caso de la Gerencia de Refinería de Barrancabermeja (GRB), además este complejo es la sede física de la área analizada.

La **sociedad** sin lugar a dudas es identificada como un cliente para el IEC, dado que su principal función es facilitar el relacionamiento con las diferentes comunidades en donde Ecopetrol opera y genera un impacto de carácter ambiental, social, laboral y económico según corresponda. Las subcategorías que componen este elemento son las diferentes comunidades locales, empresas del sector y contratistas, sindicatos, ONG´s e incluso líderes de opinión y políticos relacionados con el tema.

Proveedores: Basados en las funciones y el campo de acción del departamento de entono en la regional centro, se identificaron las entidades que prestan un servicio de apoyo o regulación en las responsabilidades que el área tiene a su cargo, el equipo de gestión social y seguridad física los cuales componen la regional, reciben un acompañamiento en el despliegue de seguridad por parte del ejército y la policía nacional según corresponda, además los entes gubernamentales de los municipios y departamentos que hacen parte de la zona de influencia, ayudan como mediadores y gestores de proyectos que benefician a la comunidad y a la misma

compañía. El equipo de Viabilidad Ambiental gestiona licencias y permisos a través de autoridades ambientales como lo es el caso de las Corporaciones Autónomas Regionales con 4 sedes en Magdalena Medio y 3 en Catatumbo.

Colaboradores y familiares: Dentro de los grupos de interés identificados como internos están los colaboradores y sus familiares; los colaboradores están conformados por el personal staff - IEC (jefe regional y profesional de apoyo) y los 3 equipos que componen la regional divididos de la siguiente manera: equipo de Gestión Social, Viabilidad Ambiental y Seguridad Física. Estos están distribuidos según la ubicación geográfica de la IEC entre Magdalena Medio y el Catatumbo. Los colaboradores a su vez están conformados por personal directo y contratista (outsourcing) los cuales comparten tiempo, espacio y responsabilidades a diario. Igualmente, los familiares del personal adscrito al área, son participes en el proceso de mejorar las condiciones laborales, aumentar la motivación y generar un equilibrio entre el trabajo y la familia, se hace referencia a familiares de primer grado de consanguinidad.

Accionistas y socios: Los accionistas y socios son los principales interesados que la rentabilidad y la eficiencia de cada uno de su negocios de operación aumenten y el buen funcionamiento de la organización está influenciado fuertemente en el capital humano, por tal motivo la empresa hoy apunta a una transformación de cultura basada en las personas, las cuales les permita lograr los objetivos estratégicos y maximizar el valor de la compañía. Los principales accionistas corresponden a empresas públicas y privadas y personas naturales.

- **Caracterización de los stakeholders del IEC**

Una vez identificados los grupos de interés de la regional IEC se caracterizan basados en la relación existente, el compromiso y los objetivos estratégicos definidos hacia ellos. En la Tabla 22 se observa la caracterización realizada.

Establecer objetivos, compromisos y definir los medios con que se relaciona la regional IEC con sus grupos de interés, permite diseñar estrategias eficientes y sostenidas que superen las expectativas y necesidades de cada uno de ellos, de esta manera el desarrollo del proyecto se hace viable y seguro.

Ilustración 22. Caracterización de los Stakeholder del IEC

CLIENTES	
Relación	<ul style="list-style-type: none"> - Medios de comunicación física y electrónica (Cartas, emails, intranet, etc) - Comunicación Telefónica o móvil - Comunicación Directa - Respuesta a solicitudes y solución de problemas presentados en el medio, sean de tipo social, ambiental o de seguridad. - Seguimiento a PQR´S (preguntas, quejas, reclamos y Sugerencias) y felicitaciones.
Compromiso	<ul style="list-style-type: none"> - Asegurar la satisfacción de los clientes con excelencia y eficacia en el servicio. - Comunicación clara, permanente y asertiva - Disponibilidad 24 horas / 7 días a la semana - Atención a las PQR´S. - Seguridad en los procesos - Agilidad en los tramites - Solución de conflictos e intervención oportuna
Objetivos Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> - Asegurar la sostenibilidad de las actividades empresariales en el territorio y mantener la armonía con los grupos de interés.

Tabla 22. (Continuación)

PROVEEDORES	
Relación	
<ul style="list-style-type: none"> - Medios de comunicación física y electrónica (Cartas, emails, intranet, etc) - Comunicación Telefónica o móvil - Comunicación Directa - Acuerdos, normas y leyes - Mesas de trabajo y reuniones periódicas 	
Compromiso	
<ul style="list-style-type: none"> - Asegurar una relación Gana – Gana - Fortalecer relaciones estables y duraderas en el largo plazo - Seguir las leyes y normas establecidas - Disponer información oportuna y veraz 	
Objetivos Estratégicos	
<ul style="list-style-type: none"> - Obtener viabilidad de la operación a través del cumplimiento de las normas y leyes definidas por los entes reguladores y los responsables del equilibrio entre empresa, comunidad y estado. 	
COLABORADORES	
Relación	
<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación Directa (entrevistas, encuestas, presentación de informes, reuniones convocadas por jefes) - Formulación del plan de intervención al clima organizativo - Seguimiento al clima laboral - Medios de comunicación física y electrónica (Cartas, emails, intranet, etc) 	
Compromiso	
<ul style="list-style-type: none"> - Facilitar la creación de lugares de trabajo que cumplan con las necesidades y expectativas mínimas para el trabajo seguro y eficiente. - Promover el desarrollo personal y profesional - Establecer reglas de juego con relación al clima laboral y el bienestar de los trabajadores. - Capacitación, formación y planes carrera. - Seguridad y salud en el trabajo. - Formular estrategias con beneficios acorde a las necesidades. - Fomento a la salud integral. - Equidad en el trabajo. - Comunicación clara, asertiva y bidireccional en la estructura - Evaluación de riesgos psicosociales. - Planes familia – empresa 	
Objetivos Estratégicos	
<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar la calidad de vida de los colaboradores a través de un plan de acción que permita mejorar del clima laboral del área. 	

Tabla 22. (Continuación)

ACCIONISTAS Y SOCIOS	
Relación	
<ul style="list-style-type: none"> - Existen políticas internas que limitan la relación directa - Reuniones de junta directiva, informes y resultados de un periodo - Comunicación restringida 	
Compromiso	
<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación asertiva - Generar valor para la compañía a través del uso eficiente de los recursos estratégicos 	
Objetivos Estratégicos	
<ul style="list-style-type: none"> - Maximizar el valor sostenible y rentable de la empresa para los accionistas - Apoyar el crecimiento de la organización asegurando el cumplimiento de los objetivos alineados con las políticas y estrategia corporativa. 	

7.2 SEGMENTACION DEL MERCADO INTERNO

La segmentación del mercado es el “arte de dividir un mercado en grupos diferentes de consumidores que podrían requerir productos o combinaciones de marketing diferentes”⁴³. Este proceso se realizó con base en la caracterización de los colaboradores a través de una encuesta semi estructurada⁴⁴ en la que se obtiene información demográfica, percepciones laborales, gustos y preferencias personales. En el Anexo 3 se puede observar el cuestionario el cual fue difundido y resuelto a través de Google Drive como formulario. En el Anexo 4 se puede ver al detalle el

⁴³ KOTLER, Administración del Marketing, 2001.

⁴⁴ BOTINA IBARRA, Norman Dario; CABRERA LARA, María Eugenia. Caracterización de las condiciones sociodemográficas, laborales y de salud en los trabajadores informales del sector agrícola del municipio de Tangua departamento de Nariño (Especialización en gerencia de la Salud Ocupacional). Facultad de Medicina. Salud Ocupacional. 2011

análisis de los resultados del censo. Esta herramienta fue validada por los líderes del área de acuerdo a las necesidades y expectativas.

Los colaboradores de la Regional de Entorno Central son el mercado meta del proyecto, la segmentación sugerida para el tipo de población es una segmentación demográfica basada en las actividades y ocupación de los colaboradores, de esta manera se identifican 2 segmentos, el primero es el personal que tiene contacto directo con la comunidad y grupos de interés en el campo y el segundo está conformado por quienes realizan mayores actividades de oficina sin mayor contacto del exterior; el equipo de Gestión Social y Seguridad física están expuestos en el campo presentando necesidades comunes pero diferentes a quienes están en la oficina manejando tareas administrativas y de gestión como lo es el caso del equipo de Viabilidad Ambiental y el Staff IEC.

7.3 DESARROLLO DE IMAGEN Y MARCA DEL PLAN

Para el diseño de la imagen del plan de intervención y el nombre del mismo, se realizó un proceso de ideación con un grupo de 5 colaboradores voluntarios a través de la técnica de análisis morfológico.

El análisis morfológico es una de las técnicas más valiosas para generar una gran cantidad de ideas en un corto período de tiempo, se desarrolló en trabajos tecnológicos de la astrofísica e investigaciones espaciales llevadas a cabo en los años cuarenta, como resultado de los trabajos del astrónomo Fritz Zwicky.

Se inició estableciendo 5 atributos importantes para la marca y el nombre del plan, se dispusieron como títulos en columnas de una matriz morfológica o también

llamada Caja de Zwicky, sobre estos se generó una lluvia de ideas de palabras e imágenes que describen, representan o simbolizan cada uno de los elementos base. Los atributos seleccionados fueron: Regional Entorno Central (IEC), Gestión Social, Seguridad Física, Viabilidad Ambiental y Clima laboral. En la Ilustración 23 se observa el esquema digitalizado.

Ilustración 23. Matriz Morfológica o Caja de Zwicky

Regional IEC	Gestión Social	Seguridad Física	Viabilidad Ambiental	Clima Laboral
 Cara				
				
				 Felicidad
			 RESIDUOS	
				
				
 Colores Institucionales				
 Apoyo				

Una vez diseñada la caja se realizan diferentes combinaciones entre atributos y elementos que la componen, el objetivo es identificar factores comunes en las diferentes columnas al punto de concluir en una idea, imagen o palabra que describa el área y represente el plan de acción a implementar. En la ilustración anterior se muestran algunos elementos señalados o demarcados, en la matriz de análisis (Tabla 11) se presenta la conclusión del ejercicio.

Tabla 11. Matriz de Análisis Zwicky⁴⁵

Combinación de Atributos	Análisis
<p>Regional IEC / Relación, Sostenibilidad, colores institucionales, Apoyo. +</p> <p>Gestión Social / Mano – Humano, Rosado. +</p> <p>Seguridad Física / Puño, firmeza y fuerza. +</p> <p>Viabilidad Ambiental / Sostenibilidad ambiental, verde. +</p> <p>Clima laboral / identidad, naranja.</p>	<p>Uno de los elementos que se hace común dentro de los atributos es la mano, la cual representa las diferentes actividades realizadas por la regional; se observa la mano amigable y compatible con la naturaleza, facilitando la sostenibilidad del sector y del planeta, representa el vínculo que mantiene a diario con los stakeholders, expresa la firmeza y seguridad que debe asegurar en la compañía; las manos entrelazadas son icono de apoyo y la huella dactilar representa la identidad de la organización dentro de su cultura.</p> <p>Por otro lado se plantearon colores que representaron cada uno de los atributos, con el fin fue aportar tonos propios al logotipo del plan y alinearlos a la organización. La empresa cuenta con sus colores institucionales presentes en la imagen corporativa, el área de gestión social identificó el rosado por tratarse de personas su público objetivo; el verde que representa la naturaleza y el naranja se incluyó al considerarse el plan de clima laboral una oportunidad para el cambio y la innovación sobre el recurso humano.</p>

⁴⁵ Mind Tools, “Attribute Listing, Morphological Analysis and Matrix Analysis“

Disponible en: https://www.mindtools.com/pages/article/newCT_03.htm

El resultado del proceso creativo concluyó en el logotipo y nombre que se muestran en la Ilustración 24; la presentación realizada ante los líderes y colaboradores de la regional se adjunta en el Anexo 5 .

Ilustración 24. Logotipo y Marca



Logotipo: La mano simboliza el apoyo, ayuda y soporte que realiza el área de Entorno a Ecopetrol S.A. en su operación.

La mano representa nuestro actuar dentro de la compañía; un par de manos entrelazadas, señalan el relacionamiento y vínculo con los grupos de interés (Gestión Social); al contacto con la naturaleza, es icono del vínculo amigable y sostenible con el entorno (Viabilidad Ambiental); y una mano firme expresa la fuerza y energía que usamos para mantener el equilibrio (Seguridad Física). La huella dactilar representa nuestra identidad corporativa, y el tacto con los otros, nuestra cultura organizativa.

7.4 MARKETING MIX DE SERVICIOS

El objetivo de una organización es cumplir con sus propósitos siguiendo una estrategia definida, el marketing mix es una herramienta que apalanca el logro de las metas ya que su mezcla obedece a un conjunto de técnicas interrelacionadas que desarrollan entre si ventajas competitivas.

Tradicionalmente, los pilares de la comercialización son conocidos por las 4P siglas de: Producto, precio, plaza y promoción⁴⁶. Pero, cuando se trata de servicios, la mezcla de mercadeo tradicional ya no es suficiente. Es necesario revisar las tradicionales 4P del mercadeo e incluir 3P adicionales: personas (empleados y clientes), procesos y perceptibles (evidencia física)⁴⁷.

En la Ilustración 25, se muestran las variables tenidas en cuenta en la utilización de esta herramienta; estas variables son definidas teniendo en cuenta los objetivos del plan de acción y mediante la utilización de la metodología del marketing interno, tomando a los colaboradores del área como clientes.

⁴⁶ HASHIM, Nurhazirah; ISKANDAR HAMZAH, Muhammad. 7P's: A Literature Review of Islamic Marketing and Contemporary Marketing Mix. Faculty of Business Management, Universiti Teknologi MARA, 42300 Puncak Alam, Selangor, Malaysia

⁴⁷ PUENTE, Raquel. Servicios: Las Nuevas Armas Del Mercadeo. Master en Administración de Empresas (1995), IESA; Ingeniero Civil (1992), Universidad Central de Venezuela. Investigadora del Centro de Mercadeo del IESA, Caracas, Venezuela. Pag. 44

Ilustración 25. Variables del Marketing Mix



- **ENDOMARKETING**

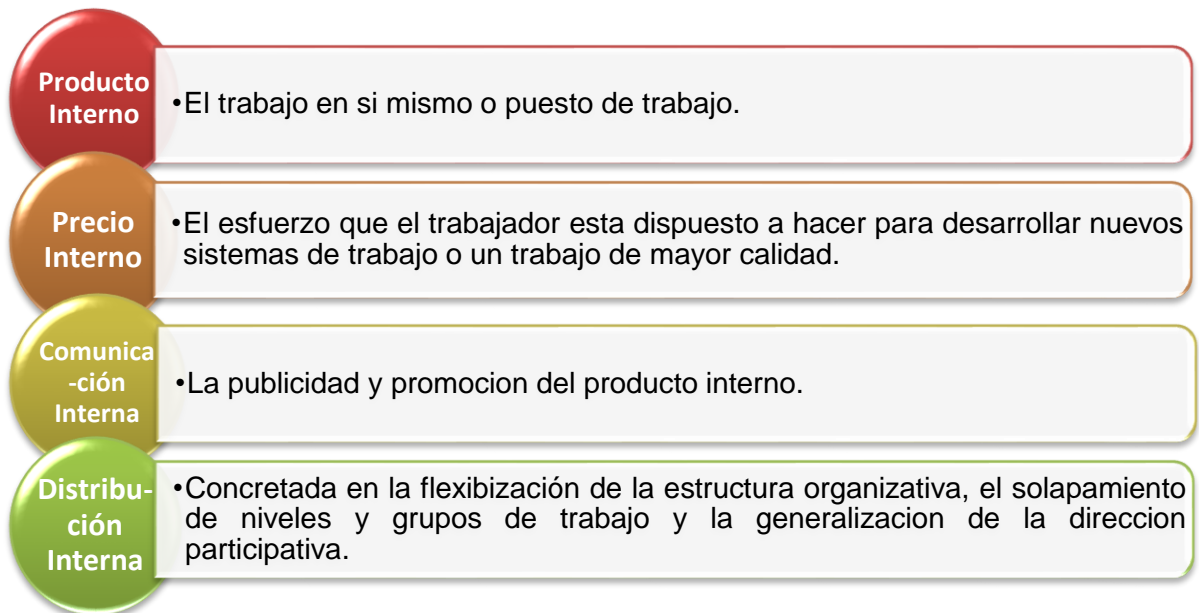
Berry (1981) introdujo la noción de tratar a los empleados como clientes, identificando oportunidades de marketing interno para que la administración pueda tratar a los empleados o colaboradores como clientes. El autor plantea la necesidad de enfocar las tareas de los empleados como un producto y al mismo tiempo busca la manera de involucrar y hacer partícipes a los empleados.⁴⁸

⁴⁸ BERRY, citado por Regalado et. Al, 2011, p. 23

Por otro lado Ling (2004) definió la orientación al mercado interno, como un proceso en el que se identificaban y satisfacían las necesidades y deseos de los empleados, para luego poder identificar y satisfacer las necesidades y deseos de los clientes finales. Finalmente, el marketing visto desde la perspectiva de Kotler (2002, p4) es el “arte de vender productos”, el mismo sugirió que el marketing interno debe seguir la secuencia del marketing externo y para este caso la empresa debe venderse a sus empleados para que sus empleados puedan vender la empresa a sus clientes.

Quintanilla (1992) propone un modelo basado en 3 grupos de variables, dentro de ellas las variables operativas, que hacen referencia a lo que los conceptos planteados por los autores anteriores y son presentados en la siguiente Ilustración.

Ilustración 26. Variables Operativas Marketing Interno



Según Quintanilla, el marketing interno implica dos procesos de gestión: la gestión de las actitudes, en donde se motiva al empleado y se prepara para el encuentro con los clientes externos; y la gestión de la comunicación, en donde se informa acerca del funcionamiento de la empresa. Una vez tenidos en cuenta los diferentes conceptos, para el desarrollo del presente trabajo se tomaron en cuenta las definiciones y planteamientos de Kotler, Berry, Ling y Quintanilla⁴⁹ al momento de definir los elementos básicos del Marketing Interno Mix.

7.4.1 7Ps del Marketing Interno Mix.

1. Producto / Servicio: Al hablar en términos de mercado interno, se considera producto, a las tareas propias del cargo y al puesto de trabajo, igualmente todos los elementos que concierne estar y pertenecer a la compañía como la misión, visión, valores, principios y hasta cultura de la organización.

2. Plaza: Es el lugar o los lugares donde se desempeña el trabajo. Es un elemento importante ya que para los trabajadores que trabajan en campo, pueden estar afectados por agentes externos influenciando de esta manera el comportamiento o la percepción del producto o servicio.

3. Precio: No corresponde al salario propiamente que recibe el empleado, si no al tiempo, la disponibilidad y el sacrificio que el colaborador pueda realizar a la hora de atender al plan de acción en cada una de sus actividades.

⁴⁹ GASCÓ HERNANDEZ, Milagos; RABASSA FIGUERAS, Noemí. Marketing Interno Mix: Análisis de la Variable Comunicación Interna. Universidad Rovira I Virgili (Tarragona – España). Pag. 471.

4. Publicidad: También llamada comunicación, y corresponde a la comunicación interna de la compañía, su finalidad es informar y atender de manera efectiva la demanda de los clientes internos. Para este elemento es necesario contar con una definición clara de qué, cómo, cuándo, a quién y donde será enviada la información y hacer de ella una comunicación efectiva. Se puede considerar la publicidad a todos los elementos utilizados para llevar un mensaje o informar a sus colaboradores a través del canal de distribución.

5. Personas: Para el marketing externo, este elemento hace referencia a la gente que constituye la organización, colaboradores y jefes; en el marketing interno, asumiendo a los colaboradores como clientes, es entonces el personal directivo y jefes (fuerza de ventas del marketing interno) quien constituyen esta variable del Marketing Interno Mix.

6. Procesos: Este comprende las actividades o procedimientos utilizados para motivar e informar al personal los cuales son utilizados por la fuerza de ventas en el momento que interactúa con el cliente interno.

7. Evidencia Física: Corresponde a los elementos materiales, virtuales o mejor llamados entregables que muestran el resultado de las actividades a realizar para la retención, motivación y comunicación con los colaboradores.

7.5 ACCIONES ESTRATEGICAS DEL PLAN DE INTERVENCION

7.5.1 Procesos de Ideación

Una vez realizado el análisis interno y externo del clima organizativo, se conformó un equipo de trabajo interdisciplinario (Equipo de innovación) para la co-creación e implementación del plan de acción, los responsables participaron de manera voluntaria y siguiendo las sugerencias realizadas por parte del director de proyecto, el jefe regional y de acuerdo con Gibson⁵⁰ (2008) respecto a las características de diversidad de un equipo:

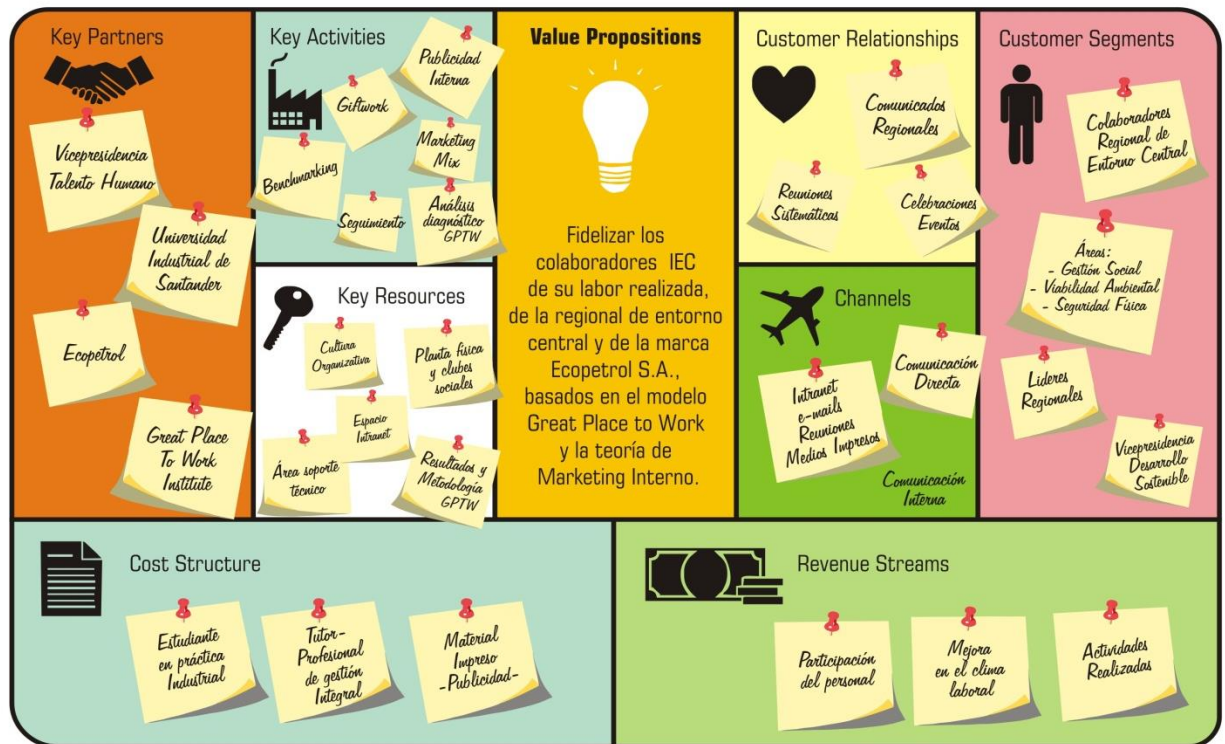
- Equipo de mínimo 4 integrantes y máximo 8.
- Conformado por hombres y mujeres.
- Deben participar un representante de cada sub-área (Gestión Social, Viabilidad Ambiental y Seguridad Física) y de cada zona que conforman la regional (Catatumbo y Magdalena Medio).
- Debe contar con la presencia de al menos un líder de área, que permita representar la jefatura y poder tomar decisiones acertadas.
- Se sugiere un representante de la Vicepresidencia de Talento Humano, que cuente con experiencia en procesos de formulación de planes de intervención al clima laboral dentro o fuera de la compañía.
- El autor del proyecto, asume el rol de moderador de las sesiones.
- Realizar sesiones de Workshop con duración de 2 horas / semana, durante 4 semanas para la formulación del proyecto.

⁵⁰ GARCIA GONZALEZ, Fernando. Conceptos sobre innovación. Plan estratégico 2013 – 2020. Asociación Colombiana de Facultades de Ingeniería. 2012. Cit.p.48.

- **Primera Sesión Workshop – Alineación de conceptos :**

Una vez conformado el equipo, se iniciaron las sesiones de trabajo, la primera etapa consistió en presentar todos los análisis de la situación actual del clima laboral y demás factores internos y externos que pueden influenciarlo; su exposición llevó el siguiente orden: análisis interno y externo del clima laboral, seguido de la presentación del logotipo desarrollado para el plan de intervención y finalmente se expuso la idea del proyecto siguiendo el modelo The Business Model Canvas de Osterwalder⁵¹, en esta etapa cada uno de los colaboradores aportaron nuevas ideas y sugerencias dando validez a la propuesta, en la Ilustración 27 se muestra el resultado del ejercicio.

Ilustración 27. The Business Model Canvas



⁵¹ OSTERWALDER, Alexander. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers. OSF. 2009. 281p.

- **Segunda Sesión Workshop – Proceso creativo.**

Con el ánimo de estimular la generación de ideas, organizar y conectarse con el proyecto, en la segunda sesión el equipo de trabajo realizó un mapa mental^{52 53}, en el que se plasmó y representó gráficamente el concepto de “clima laboral”, en el Anexo 6 se muestra el análisis del mapa mental y en la Ilustración 28 presenta su esquema.

Ilustración 28. Mapa Mental - Clima Laboral



⁵² BUZAN, Tony., BUZAN, Barry (1996). El libro de los Mapas Mentales. Barcelona: Urano.

La aplicación de esta herramienta dio paso a un brainstorming cuyo objetivo se centró en la producción de ideas para formular actividades y estrategias del plan de acción a implementar, el proceso de ideación siguió los principios de su funcionamiento descritos por Muñoz (1994)⁵⁴, en donde se aplazó el juicio o la crítica, se buscó la mayor cantidad de ideas y se dio mayor importancia al trabajo en equipo.

Los participantes del proceso fueron informados de manera anticipada sobre el ejercicio y el foco creativo a tratar, esto les permitió formular de manera anticipada, clara y precisa posibles soluciones. Siguiendo la metodología⁵⁵ del ejercicio, el líder de las sesiones workshop asumió el rol de facilitador y de anotador de ideas, los participantes realizaron aportes durante más de 20 minutos acerca del problema con una lluvia de ideas hasta agotar todas las propuestas. El ejercicio arrojó 53 ideas las cuales fueron filtradas unificando las repetidas y redundantes, al final solo 35 ideas preliminares aportaron a la propuesta y se observan en el Anexo 7 .

El modelo Canvas, el mapa mental y la lista preliminar de actividades fueron publicados en la intranet de la Regional de Entorno Central (IEC), con el fin de dar a conocer el proyecto y ofrecer una guía a los colaboradores que quieran participar de la formulación del mismo.

⁵⁴ MUÑOZ ADÁNEZ, Alfredo. Métodos Creativos para las Organizaciones. Madrid: Pirámide, 2006.

⁵⁵ DIEZ SANCHEZ, David. Guía Neuronilla para Generar Ideas. Manual detallado para dinamizar sesiones de producción de ideas de cara a la innovación. Pg 1- 22.

Un tercer proceso de ideación se dio lugar en la web donde se habilitó un link denominado “**Ecoideas**”, en el cual se permitió a todos los colaboradores de la regional participar de un proceso de innovación abierta aplicando el crowdsourcing⁵⁶, el resultado del ejercicio fue un listado de acciones específicas las cuales fueron evaluadas y filtradas para su selección. La ilustración 29 se muestra el vínculo diseñado para facilitar la participación de los funcionarios.

Ilustración 29. Vinculo Ecoideas - SharePoint



El crowdsourcing según Brabham (2008) ocurre cuando “Una empresa plantea un problema en la red, un gran número de personas ofrecen su particular solución, la idea o ideas ganadoras reciben algún tipo de recompensa, y la empresa produce en masa la solución para su propio beneficio”.

⁵⁶ GALMES, María; BORJA A, José. Crowdsourcing, La base social como fuente de creatividad en contextos de crisis. Revista Creatividad y Sociedad. No. XVIII. Cit.p.6.

Este proceso de ideación se realizó teniendo en cuenta los pasos propuestos por García (2012)⁵⁷ y las ideas generadas fueron evaluadas por los líderes de área usando el método de Ponderación Lineal Scoring (Roche & Viejo, 2005). En el Anexo 8 se muestra la aplicación y el resultado del reto.

- **Tercera Sesión Workshop – Evaluación de las propuestas.**

Según Goñi⁵⁸ (2014) existen dos caminos para abordar la localización de soluciones creativas: “viajar desde los problemas a la búsqueda de soluciones, o ir de las soluciones que ya conocemos a buscar problemas sobre los que encontrar nuevas aplicaciones para ellas”; con base en el resultado del diagnóstico realizado por Great Place to Work Institute y sus recomendaciones para mejorar el clima organizativo, partimos del problema hacia una búsqueda de soluciones, resueltas por los colaboradores que participaron del reto y el equipo de trabajo en las sesiones workshop.

En esta tercera sesión se consolidaron las ideas obtenidas y se estructuraron según las dimensiones y variables de la metodología usada por la firma evaluadora; a través de una matriz adaptada de Costo vs Impacto⁵⁹ se evaluaron, seleccionaron y priorizaron cada una de las propuestas realizadas al proyecto.

⁵⁷ GARCIA GONZALEZ, Fernando. Conceptos sobre innovación. Plan estratégico 2013 – 2020. Asociación Colombiana de Facultades de Ingeniería. 2012. Cit.p.20.

⁵⁸ GOÑI ZABALA, Juan José. Mentefactura. Capacidades básicas para innovar. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. ISBN 978849969755-0. Pag.431.

⁵⁹ HERNANDEZ Z, Ana María; QUINTERO, Santiago. Modelo para Selección de Proyectos de Desarrollo Tecnológico en la Gerencia de Transporte de Energía de

Para esta etapa se consideró el “esfuerzo” como la acción de emplear los recursos organizacionales para desarrollar cada una de las actividades propuestas. El valor de los esfuerzos fue estimado en pesos (COP) para determinar el costo de las estrategias y poder ajustarse a las restricciones de presupuesto.

De igual forma, el “impacto” fue interpretado como la cobertura porcentual de la población objetivo a quien está dirigida la estrategia. En el Anexo 9 se muestra la aplicación de la herramienta teniendo en cuenta cada uno de los criterios a evaluar y los resultados obtenidos, las actividades marcadas con color verde y amarillo son las acciones que se implementaran en el plan de intervención.

7.6 PLAN DE INTERVENCION AL CLIMA LABORAL DE LA REGIONAL DE ENTORNO CENTRAL (IEC) DE ECOPETROL S.A.

- **Cuarta Sesión Workshop – Consolidación del plan de intervención.**

El plan surge como alternativa para la solución de las necesidades detectadas en el diagnóstico de clima laboral realizado por Great Place to Work Institute a la Regional de Entorno Central (IEC). Las acciones específicas de cada actividad estratégica fueron consolidadas en una matriz donde se resume el plan de intervención al clima organizativo tomando como guía el referente teórico sugerido por Patanakul, Shenhar⁶⁰.

ISA. Medellín; 2013. Revista Ingeniería Industrial UPB. Vol. 01. ISSN: 0121-1722. Citado Pág. 45.

⁶⁰ PATANAKUL, Peerasit y SHENHAR, Aaron. Op. Cit. Pag.23.

Para la formulación el equipo de trabajo definió 3 actividades estratégicas a implementar, estas abarcan todas las dimensiones evaluadas y suple las recomendaciones dadas por la firma consultora. En el **Anexo 10** se muestra la matriz del plan de intervención al clima laboral para la estrategia de fortalecer los canales de comunicación interna. En el **Anexo 11** se muestra la matriz del plan de intervención al clima laboral para la actividad estratégica de motivar a los colaboradores a través de un plan de incentivos. En el **Anexo 12** se muestra la matriz del plan de intervención al clima laboral para la actividad estratégica de potencializar las capacidades de los líderes.

7.7 INDICADORES DE MEDICIÓN

Para poder diseñar las herramientas de medición y control se tuvieron en cuenta las consideraciones de Salgueiro⁶¹, quien afirma que un indicador debe poder identificarse fácilmente, debe medir esencialmente lo más importante y debe ser comprendido de forma clara. En este apartado se presentan los indicadores de medición que permitieron la evaluación y seguimiento de las actividades estratégicas del plan de intervención al clima laboral de la regional IEC.

7.7.1 Definición de Indicadores

En la Tabla 12 se muestran los criterios que plantea el DANE para la selección de los indicadores de gestión.

⁶¹ SALGUEIRO ANABITARTE, Amado. Indicadores de gestión y cuadro de mando. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos S.A. 2001. Pág.11.

Tabla 12. Criterios para la selección de indicadores

CRITERIO DE SELECCIÓN	PREGUNTA CLAVE	OBJETIVO
Pertinencia	¿El indicador expresa lo que se quiere medir de forma clara y precisa?	Busca que el indicador permita describir la situación objeto de acción.
Funcionalidad	¿El indicador es monitoreable?	Verifica que el indicador sea medible, operable y sensible a los cambios registrados en la situación inicial.
Disponibilidad	¿Se cuenta con información disponible para el indicador?	El indicador debe ser construido a partir de las variables sobre las cuales exista información estadística de tal manera que puedan ser consultados cuando se requiera.
Confiabilidad	¿Cuál es la fuente de datos?	Los datos deben ser medidos siempre bajo ciertos estándares y la información requerida debe poseer atributos de calidad estadística.
Utilidad	¿Es vital lo que quiere medir el indicador?	Los resultados y análisis del indicador deben facilitar el proceso de toma de decisiones.

Fuente: Metodología línea base de indicadores, DANE 2009. [Citado el 08 octubre de 2016]. Disponible en internet: <https://www.dane.gov.co/files/planificacion/fortalecimiento/cuadernillo/Linea_base_indicadores.pdf>

En común acuerdo con el director del proyecto y la jefatura de la regional, se definieron los indicadores que permitieron evaluar la implementación del plan y el cumplimiento de los objetivos propuestos. Los indicadores diseñados para alcanzar los objetivos del plan de acción del clima laboral se muestran en la Matriz de despliegue de indicadores mostrada en el Anexo 13.

La regional cuenta como base de seguimiento los indicadores utilizados para evaluar la gestión del Balanced Scorecard de ECOPETROL S.A. Cada uno de sus indicadores cuenta con una hoja de vida, una estructura de soporte que formaliza el indicador y el resultado que representa.

El formato utilizado por la compañía para la formulación de las hojas de vida de indicadores cuentan con: el nombre del indicador, unidad de medida, descripción, sentido, formula, frecuencia de ocurrencia, los responsables y un sistema de semaforización por colores de acuerdo a su cumplimiento. La hoja de vida del indicador tiene como objetivo optimizar el uso y aprovechamiento de la información, definir reglas de juego y facilitar el análisis de la información obtenida.

En el Anexo 14 se muestra la hoja de vida para el primer indicador el cual se llamó "Costo del plan de intervención. En el Anexo 15 se muestra la hoja de vida del indicador 2, Boletines Regionales. En el Anexo 16 se muestra la hoja de vida del indicador 3, Publicidad interna. En el Anexo 17 se muestra la hoja de vida del indicador 4, Ritual Regional. En el Anexo 18 se muestra la hoja de vida del indicador 5, Calendario de Celebraciones. En el Anexo 19 se muestra la hoja de vida del indicador 6, Reconocimientos. En el Anexo 20 se muestra la hoja de vida del indicador 7, Espacio entre familia y equipo. En el Anexo 21 se muestra la hoja de vida del indicador 8, Plan de Vacaciones. En el Anexo 22 se muestra la hoja de vida del indicador 9, Desayunando con el entorno. En el Anexo 23 se muestra la hoja de vida del indicador 10, comunicación interna. En el Anexo 24 se muestra la hoja de vida del indicador 11, Herramientas de Gestión. En el Anexo 25 se muestra la hoja de vida del indicador 12, Capacitación del personal. En el Anexo 26 se muestra la hoja de vida del indicador 13. Capacitación de líderes.

8. FASE DE IMPLEMENTACION DE ACTIVIDADES ESTRATEGICAS

8.1 COMUNICACIÓN DEL PLAN DE INTERVENCIÓN

La comunicación del plan de intervención al clima laboral de la Regional de Entorno Central (IEC) se desarrolló aplicando la metodología de socialización, de esta forma se logró sensibilizar el 100% de los colaboradores sobre la importancia del plan de acción, su metodología, las acciones estrategias a implementar y el cronograma de actividades como se muestra en la tabla 13.

A través de exposiciones, publicaciones en la intranet y por medio de correspondencia directa en donde se utilizó el logotipo de “Happy Hands”, se realizó la presentación de las propuestas que conforman el plan de intervención al clima organizativo. La primera estrategia implementada consistió en el envío de una carta a cada colaborador en donde a través de un mensaje, la “Regional IEC” se prometió conquistar y enamorar a sus colaboradores como si se tratara de una relación sentimental; fue tomado de la obra “La empresa sensual”⁶² de Jesús Vega de la Falla. En el Anexo 27 se muestra el contenido del mensaje enviado.

Las mismas actividades se realizaron en la sede de Barrancabermeja y El Catatumbo, por medio de videoconferencias y la asignación de un representante del plan en cada uno de las zonas geográficas.

⁶² VEGA DE LA FALLA, Jesús. La empresa sensual. Seduce y enamora a clientes, empleados e inversionistas. Editorial Empresa Activa. 2013

Tabla 13. Cronograma de Acciones Estratégicas

ACCIÓN ESTRATÉGICA	CRONOGRAMA DE ACCIONES ESTRATEGICAS											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Plataforma IEC en la intranet												
Caja de Rumores												
Boletín Regional IEC												
Espacios de Confianza												
Publicidad Interna												
Ritual Regional												
Calendario y plantillas												
Protocolo de bienvenida a colaboradores nuevos												
Tablero de discusión												
Reconocimientos individuales y grupales												
Actividad de integración												
Matriz RASCI de la Regional												
Capacitación Condiciones laborales												
Plan de vacaciones												
Plan de capacitaciones												
Análisis SIVEO												
Capacitaciones del SIVEO												
Estructura de gestión y control actualizada												
Sistema de Pico y Placa												
Oficinas decoradas												
Desayunando con el Entorno												
Líderes capacitados sobre el liderazgo												
Líderes capacitados motivación personal												

8.2 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA

El objetivo de esta estrategia consistió en fortalecer los canales de comunicación interna de la regional a través de la creación de espacios y herramientas que permitieran conectar a todos los funcionarios entre sí. A continuación se muestran los resultados de implementar las acciones específicas propuestas para esta estrategia.

- **Cartelera Física de la oficina.**

Los colaboradores de la regional cuenta con un espacio disponible en la cartelera física o mural informativo de oficina, poder realizar publicaciones de interés común o consultar por anuncios del área son algunos de sus beneficios; su actualización en temas de Ecopetrol, es responsabilidad del departamento de publicaciones quien a pesar de sus esfuerzos ha evidenciado que la consulta y utilización de esta herramienta es muy baja por parte de los funcionarios; hoy en día las personas prefieren los anuncios publicados en la web, los cuales son en tiempo real, con posibilidad de interactuar y de fácil acceso a través de dispositivos móviles.

Para el presente plan de acción no se tomaron acciones estratégicas para este medio de comunicación por su poco impacto en la población objetivo y un alto esfuerzo en horas-hombre para la publicación, seguimiento y control de anuncios. El mural informativo se consideró un canal de comunicación activo dentro de la regional para estudios del presente documento.

- **Espacio virtual SharePoint (Intranet)**

Una vez habilitados los usuarios y el acceso a la plataforma interna, se diseñó la página de la regional con espacios creados en diferentes temas. La regional contaba desde hace algún tiempo con el recurso pero no contaban con la capacitación o los permisos para hacer un uso eficiente del mismo. En la ilustración 30, se muestra la presentación, los vínculos y la información que contiene actualmente la plataforma y la cual es actualizada semanal o quincenalmente.

Ilustración 30. Página Intranet - SharePoint IEC

The screenshot shows the SharePoint Intranet for the Regional de Entorno Central. At the top, there is a navigation bar with the Ecopetrol logo and links for 'Nuestra Empresa', 'Responsabilidad Corporativa', 'Medio Ambiente', '¿Qué Hacemos?', and 'Sociedad y Comunidad'. Below this is a green header for 'Regional de Entorno Central'. On the left, a sidebar menu lists: 'Quiénes Somos', 'Portafolio', 'Nuestra Gente', 'Tablero de Discusión', 'Organigrama', 'Galería', and 'Archivos'. The main content area features a banner with a soccer player celebrating, titled 'En la IEC apoyamos nuestra selección'. Below the banner is a section titled 'Temas por los que lucharemos en la Regional de Entorno Central' with a flow diagram: Planes de Entorno + Permisos y Licencias Ambientales + Gestión de Hitos de Proyectos + Gestión de Crisis = Metas 2014. A central headline reads 'En la Regional de Entorno Central todos estamos comprometidos con la Transparencia.' This is followed by a photo of a woman and a text block starting with 'Un fraternal Saludo para todos,' and 'Como es de su conocimiento nuestra empresa debido a su naturaleza jurídica y al cotizar en los mercados de valores de Colombia y el exterior, está sujeta al cumplimiento de una normatividad muy rigurosa...'. Below this is another text block starting with 'Como lo expresa la Guía para la certificación de comportamientos éticos y de transparencia (VEI-G-007); la empresa deberá verificar y evidenciar el nivel de conocimiento y aplicación de la normativa...'. At the bottom right, there is a 'Feliz Cumpleaños' section with a list of employees and their birthdays.

Nombre	Fecha
VICTOR MANUEL ARDILA FLOREZ	20/09/2016
DORIS MERCEDES DE LA PUENTE FLOREZ	22/09/2016
BENAVIDES LINDINEZ CLAUDIA PATRICIA	24/09/2016
GONZALEZ PINEDA ANGEL ALBERTO	24/09/2016
YAIRA GARCIA CASTELLANOS	25/09/2016
SERRANO GALVIS PAOLA ANDREA	26/09/2016
YOHANNA PATRICIA RAMIREZ PINTO	26/09/2016
MARTA ESTELA HERNANDEZ OROZCO	27/09/2016
EDYURLEY MEZA SILVA	28/09/2016
JAIRO PEDROZO GENES	28/09/2016
OSCAR JAVIER ARDILA PICON	28/09/2016
LAURA DEL PILAR CARDENAS	29/09/2016
BAYONA JAIMES ELIZABETH	30/09/2016
DANIEL FELIPE AGUDELO PRADA	30/09/2016

- **Caja de Rumores / Buzón de sugerencias**

Según Quintanilla (1992) las organizaciones deben implementar con el cliente interno los mismos canales de comunicación usados con el cliente externo, deben dársele la misma importancia en su tratamiento. La empresa cuenta como guía los formatos y procedimientos utilizados en la recepción de PQR'S de Ecopetrol S.A., los cuales son obtenidos a través de la oficina de participación ciudadana. Con base en ello se diseñó un formato y se publicó en la intranet en donde los colaboradores enviaron sus inquietudes de manera anónima o directa y fueron retroalimentados por el jefe regional. En la siguiente ilustración se muestra el formato y el link de acceso en SharePoint.

Ilustración 31. Caja de Rumores

cajaderumores

Nombre Colaborador (Opcional)

Asunto

¿Cuál es su inquietud?

Petición Queja Reclamo Felicitación Rumor

Ingresa aquí tus inquietudes, sugerencias, preguntas y demás, Animate a ser parte del cambio y ayudanos a construir un mejor lugar para trabajar

En el primer semestre se atendieron 15 solicitudes entre las cuales 8 fueron felicitaciones, 5 rumores, 1 queja y 1 sugerencia. Las respuestas fueron publicadas en la intranet una semana después de su recepción. En promedio cada mes se reciben 2 o 3 solicitudes por parte de los colaboradores.

- **Boletines Regionales de Entorno Central**

En coordinación con la jefatura se definieron los boletines regionales a implementar, 2 comunicados serán los encargados de hacer llegar la voz de la jefatura a todos sus colaboradores; el primero llamado “El líder Comunica” es un mensaje enviado por el jefe regional para motivar, incentivar y comunicar temas propios como líder. En el Anexo 28 se muestra el esquema y un ejemplo de su aplicación. Por otro lado, “Lo que debemos saber de nuestra región” es un comunicado que muestra los avances y resultados de la regional presentados según las sub áreas que conforman la regional, en el Anexo 29 se muestra su esquema. En la tabla 13 se muestra la agenda de comunicados regionales.

Tabla 14. Agenda Comunicados Regionales

Comunicado	Frecuencia	Publicación	Tipo	Responsable
El líder Comunica	Mensual	día 15 de cada mes	Opcional	Jefe Regional
Lo que debemos saber de nuestra regional	Mensual	día 30 de cada mes	Obligatorio	Líderes de Área

- **Espacios de Confianza**

De acuerdo con la agenda y la disponibilidad del jefe regional se estableció un horario de atención a los colaboradores en la semana. Con esta estrategia se buscó generar espacios de confianza entre jefe y colaboradores, a través de la intranet, correos electrónicos y con la divulgación en reuniones de gestión se motivó a los colaboradores a hacer uso de la disposición del jefe. En la siguiente ilustración se muestra el anuncio utilizado para su divulgación.

Ilustración 32. Publicidad Espacios de Confianza



espaciosdeconfianza

Vicepresidencia de Desarrollo sostenible y social

Hablemos
😊

Magdalena Medio

Horario: 4 a 6 pm
Todos los Viernes / semana
Oficina Jefatura Regional

Catatumbo

Horario: 4 a 6 pm
Todos los Lunes / semana
Oficina Jefatura Regional

Teniendo en cuenta la cobertura geográfica de la regional el jefe dispone de dos franjas horarias para la atención de sus colaboradores, este espacio es un Canal de comunicación activo dado que frecuentemente los funcionarios requieren de hacer consultas, solicitar permisos e incluso hablar de temas personales.

- **Publicidad Interna**

La publicidad diseñada se enfocó en resaltar y reconocer el aporte que realizan los colaboradores en el cumplimiento de los objetivos alcanzados y los retos futuros, la acción estratégica de difundir mensajes a través de los canales de comunicación como la intranet, cartelera física y correos electrónicos abre la puerta hacia un nuevo estilo de motivar a los colaboradores y retener el talento humano en la compañía. La publicidad interna por medio de la cual se vende el puesto de trabajo como la mejor oferta en el mercado, es una herramienta vital en la aplicación del Marketing Interno con el fin de fidelizar a sus colaboradores. Los mensajes y las publicaciones fueron socializados por cada uno de los equipos de trabajo con el fin de capturar su percepción y validar que el mensaje sea claro para el público objetivo. En el Anexo 30 se muestran los mensajes utilizados para este fin.

- **Encuentro “Ritual Regional”**

En busca de generar espacios de comunicación y encuentros en donde se integren los colaboradores de la regional se creó un encuentro semestral llamado el “Ritual Regional” en el cual se reúnen todos los colaboradores para socializar los resultados obtenidos en el primer semestre de 2016, realizar reconocimientos y realizar compromisos para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la vicepresidencia. Al ritual regional realizado en el mes de junio del año en curso contó con la participación del 82% de los colaboradores equivalente a 28 participantes de los 34 que la conforman.

- **Plantillas y Calendario de celebraciones**

En esta etapa se definió un calendario de festividades para la regional, en el que se consolidaron las fechas comerciales como día de Madres, San Valentín; las fechas de cumpleaños y las reuniones más importantes de la regional. En el Anexo 31 se muestra el calendario propuesto mes a mes. En el Anexo 32 se muestran algunas plantillas utilizadas para la difusión de mensajes de felicitación.

- **Protocolo de Bienvenida a colaboradores nuevos**

El manual de bienvenida es un soporte de comunicación imprescindible en el plan de acogida y de gran utilidad para cualquier colaborador sea trabajador eventual, estudiante o directo.

Este manual resume la cultura corporativa de la organización e incluye toda la información necesaria y útil para que la integración en el puesto y en la empresa sea lo más positiva posible.

Un estudio publicado por la *Academy of Management Journal*⁶³ muestra que los primeros 90 días en un nuevo empleo son fundamentales para la construcción de una buena relación con la empresa, la dirección y los compañeros de trabajo.

Cuando se recibe apoyo por parte de los compañeros y de los líderes, los nuevos empleados tienen una actitud más positiva hacia su trabajo y tienen un mejor rendimiento.

Se inició con el diseño de una plantilla de bienvenida en la cual se hace la presentación a los nuevos integrantes de la regional y se envía a través de un correo electrónico a los demás compañeros para que puedan reconocerlos y apoyarlos en su proceso de introducción a la empresa.

El protocolo diseñado para el área está elaborado con base a las buenas prácticas de empresas y colaboradores que han participado del proceso, se responsabilizó a 3 funcionarios quienes fueron identificados como “líderes informales” o “evangelizadores” en el área. El modelo se resume principalmente en: Dar un mensaje de bienvenida por parte de la jefatura, dar a conocer sobre la empresa y la regional, describir y definir el puesto de trabajo el cual es consignado en el perfil de cargo establecido en Talento Humano y realizar un recorrido por la empresa para conocer las instalaciones.

⁶³ La *Academy of Management Journal (AMJ)* es la revista empírica más representativo de la gestión, y ha sido una lectura indispensable para los estudiosos de la administración durante más de cinco décadas

- **Comunicación horizontal**

Hasta hace poco la empresa no contaba con herramientas que facilitaran la comunicación horizontal, es decir entre compañeros ya sea de la misma u otra área de trabajo. Es por esto que complementando el trabajo desarrollado en la intranet como canal de comunicación principal, se diseñó un espacio llamado “tablero de discusión” en donde los colaboradores pueden abrir conversaciones grupales, realizar foros y poder compartir ideas sobre algún tema tanto de la compañía como personal.

8.3 ESTRATEGIA DE MOTIVACION AL PERSONAL

Esta estrategia tiene como objetivo motivar a los colaboradores de la Regional de Entorno Central de Ecopetrol S.A. a través de un plan de incentivos. El presente proyecto por su alcance no facilito la creación de reconocimientos económicos, sino que se basó en la metodología del Giftwork⁶⁴ la cual propone compensar a los trabajadores por medio de un salario emocional.

Para Paredes (2006) el salario emocional se refiere a los intangibles que la empresa puede proporcionar como una forma de complementar el salario económico, de forma de incrementar la satisfacción de los colaboradores, a la vez que hace la empresa más atractiva en el mercado laboral. Siguiendo Abad (2005) se podrían mencionar los siguientes como algunos actores del salario emocional en una compañía:

⁶⁴ LEVERING, Robert. Cultura y Estilo Giftwork. Great Place to Work Institute.

- Formación o capacitaciones ofrecidas por la empresa
- Calidad en la relación con el jefe inmediato
- Poder expresar ideas y sugerencias
- Oportunidades de ascenso
- Retos Profesionales
- Ambiente laboral agradable
- Flexibilidad, seguridad y compromiso
- Reconocimiento
- Interés por vida personal

Algunos de estos factores ya fueron tenidos en cuenta en la estrategia de comunicación interna, los demás hacen parte de la estrategia de motivación al personal incluyendo colaboradores y líderes de área.

- **Reconocimientos Laborales**

Los reconocimientos laborales son aquellos en donde se resalta el trabajo individual o grupal en el desarrollo de su trabajo, este tipo de reconocimientos se realizaron teniendo en cuenta la cultura organizativa de la empresa, pues es de vital importancia practicar los valores del ser y el hacer en las actividades diarias, con el fin de poder generar armonía con los demás y maximizar los resultados en la labor desempeñada. En el Anexo 33 se muestran los reconocimientos realizados a cada uno de los equipos de trabajo, la ceremonia tuvo lugar en el encuentro “Ritual Regional” realizado en junio de 2016.

- **Desayunando con el entorno**

Con el ánimo de generar espacios en donde los colaboradores realicen encuentros para socializar temas de interés común ajenos a los laborales, se creó un encuentro denominado “Desayunando con el Entorno”, el cual consiste en un desayuno con todo el personal que conforma la regional con el fin de hablar de temas diferentes a los laborales y es realizado los primeros días de cada mes. El encuentro cuenta con una agenda para metodología para motivar la participación de los colaboradores a través de un plan de incentivos. A la agenda de la reunión se denominó “Nuestro Menú del Día” y contó con el siguiente orden:

Tabla 15. Agenda del encuentro Desayunando con el Entorno

Nuestro Menú del Día	Lista de Precios
Saludo de Bienvenida	5 min
Momento de Reflexión	10 min
Conversemos	15 min
Barriles de Experiencia	10 min
Reconocimientos	10 min
Evidencias de la “Milla”	5 min
Propósito del mes	5 min

El saludo y bienvenida consiste en unas palabras por parte del jefe regional y de los demás líderes de sub-áreas para todos los colaboradores presentes en el encuentro, se realiza una oración abierta y se da inicio a la actividad. Seguido de esto, se realiza un momento de reflexión sobre un video presentado, después se disponen de aproximadamente 15 minutos para conversar entre ellos de algún tema especial o libre.

“Barriles de experiencia” es una iniciativa propuesta con un colaborador de la regional el cual gano el reto en la generación de ideas innovadores durante la etapa de formulación del plan de intervención. En este encuentro se generó el espacio para aplicar la idea una vez perfeccionada por el equipo de formulación y los líderes de área.

El ejercicio consiste en “llenar barriles” con experiencias positivas o negativas entre todos los colaboradores, esta herramienta fomenta la participación de los empleados a través del compartir de sus buenas practicas; el aprendizaje por medio de la experiencia; y genera espacios de confianza entre ellos mismos. El plan de incentivos aquí propuesto midió la participación de los colaboradores en las diferentes actividades con la acumulación de millas, cada actividad contó con un precio o recompensa en millas las cuales sumarán al final del año para entregar premios y reconocimientos. En la siguiente ilustración se observa la metodología de la idea de llenar barriles de experiencias.

Ilustración 33. Instructivo Barriles de Experiencias



The graphic is divided into two main sections. The left section has a white background and features two black oil barrels with white oil drops. To the right of the barrels is the title "Barriles de experiencias" in green and yellow. Below the title is the text "Comparte tus experiencias y acumula millas con la iec" in green. At the bottom of this section is a small paragraph: "Cuenta una experiencia positiva o negativa sobre tu vida personal o profesional dentro de la compañía y comparte con tus compañeros parte de lo que tienes." The right section has a green background and contains a list of three items in yellow: "Precio - Recompensa: 2 millas", "Capacidad / Barril: 5 experiencias", and "Meta Anual: 4 Barriles". At the bottom right of the green section is the "Happy Hands" logo, which consists of a white handprint and the text "Happy Hands" and "Animate a ser feliz".

Barriles de experiencias

Comparte tus experiencias
y acumula millas con la iec

Cuenta una experiencia positiva o negativa sobre tu vida personal o profesional dentro de la compañía y comparte con tus compañeros parte de lo que tienes.

- ▶ Precio - Recompensa: 2 millas
- ▶ Capacidad / Barril: 5 experiencias
- ▶ Meta Anual: 4 Barriles

Happy Hands
Animate a ser feliz

En la sección de reconocimientos se premian a los colaboradores que viven la cultura organizacional y se destacan en su día a día, este reconocimiento además de público les otorga millas en su plan de seguimiento. Cada mes se plantea un reto el cual a través de fotografías compartidas en la intranet o redes sociales, generan evidencias de su participación y el cumplimiento de las estrategias. En el Anexo 34 y 35 se muestra la dinámica del ejercicio de dos meses consecutivos.

- **Celebraciones regionales**

Encuentros entre Equipo y Familia: Cada semestre se realiza una convivencia en la que se espera la participación de los colaboradores y sus familiares, en el mes de julio se realizó un encuentro en el que participaron aproximadamente el 75% de los invitados, para tratarse de una actividad fuera de la oficina en campo abierto la participación superó las expectativas y se espera seguir aumentando la camaradería entre los colaboradores de manera sana y con la participación de la familia.

Cumpleaños y fechas especiales: Una de las fortalezas identificadas en la regional por Great Place To Work fue la dimensión camaradería, pues es común encontrar en los colaboradores de esta regional el gusto por celebrar, compartir y estar entre amigos y colegas. En el Anexo 36 se muestra el registro fotográfico de las reuniones, celebraciones y demás actividades desarrolladas para mantener esta competencia, en él se puede observar la ambientación de espacios y la disposición del personal para participar de los distintos eventos.

- **Roles y responsabilidades**

Una de las tareas más extensas es la definición de roles y responsabilidades de cargo, las cuales fueron consolidadas en una matriz RASCI para todas las áreas, para esta acción estratégica primer se introdujo al personal sobre el concepto, importancia y metodología a usar. En conclusión este ejercicio motiva al personal porque conocen lo que la empresa espera de ellos, cuales son los niveles de reporte en sus procesos y en quien pueden apoyarse en caso de requerir ayuda. En el Anexo 37 se muestra la introducción al ejercicio y las matrices diseñadas.

- **Capacitaciones**

Uno de los elementos más importantes para los empleados es el apoyo de la empresa en su formación como profesional y como persona, todos los funcionarios cuenta con un plan anual de desarrollo el cual involucra formaciones en temas que ayudan al desarrollo de su trabajo. Los colaboradores conocen el procedimiento y la importancia de la formación, pero las ocupaciones hacen que no estén al día en sus programas. Con el apoyo del área de talento humano se pudo consolidar los cursos disponibles en la Universidad Ecopetrol y las necesidades de los colaboradores. De esta manera se logró organizar y programar las capacitaciones del personal según las fechas establecidas y los usuarios pendientes. Este cronograma fue publicado para informar a todos los colaboradores y se lleva registro de quienes asisten y quiénes no.

- **Plan anual de vacaciones**

Al igual que las capacitaciones, al plan de vacaciones del personal de la regional se realizó el mismo tratamiento, primero el área de talento humano facilitó la información de los colaboradores con periodos de vacaciones vencidos y acumulados. Se dio prioridad a quienes acumulaban mayor cantidad de periodos y

se fue programando según la disponibilidad del personal que hizo reemplazos. El seguimiento se realizó trimestral y se cuenta con un indicador para ello.

- **Implementación del Sistema de Vigilancia Epidemiológica Ocupacional de Factores Psicosociales (SIVEO)**

A finales del 2015 fue implementado el SIVEO Psicosocial en la regional de entorno central, con el acompañamiento de 2 los psicólogos especialistas en Salud ocupacional, los cuales buscaron identificar los factores psicosociales intra-laborales, extra laborales e individuales y determinar su nivel de riesgo, con el fin de prevenir enfermedades derivadas del estrés laboral, y promover acciones de intervención que generen bienestar en la salud de las personas a nivel físico, emocional y social.

Los hallazgos del análisis mostraron gran preocupación por los niveles de estrés que presentaron los colaboradores, especialmente los del área de gestión social quienes mantienen contacto directo con las comunidades y el conflicto. En el Anexo 38 se muestran los resultados del análisis y en el Anexo 39 se muestra la lista de asistencia de las capacitaciones realizadas sobre inteligencia emocional y manejo de conflictos, las cuales fueron acciones correctivas a los factores de riesgo.

- **Estructura de gestión y Control Tiempo**

Una de las herramientas que la regional emplea para coordinar los tiempos y las agendas de colaboradores y líderes, es la estructura de gestión y control del tiempo, consiste en un cuadro que consolida en una solo plano las reuniones y compromisos existentes en todas las áreas. La actualización de la herramienta se realiza cada trimestre si existen modificaciones en los horarios o nuevos compromisos. Una vez

es actualizada es cargada en la plataforma de SharePoint para el acceso a todo el personal.

- **Sistema de Pico y placa en los horarios**

Esta idea tuvo origen en el proceso de crowdsourcing en el que participaron los colaboradores de la regional para proponer acciones estratégicas que pudiesen mejorar las condiciones de trabajo. La idea fue desarrollada pero en su proceso de aplicación fueron muy pocos los funcionarios que podían hacer uso del recurso, manifestaron que salir aproximadamente a las 5:00 pm no permitía realizar mayores actividades como ir a los bancos y cumplir con otro tipo de compromisos, por otro lado algunos manifestaron que el día de tener pico y placa por lo general había mayor demanda de trabajo. Teniendo en cuenta las condiciones el beneficio fue retirado para evitar conflictos futuros.

8.4 ESTRATEGIA DE POTENCIALIZAR A LOS LÍDERES DE LA REGIONAL DE ENTORNO CENTRAL.

Esta estrategia buscó fortalecer las competencias y capacidades de los jefes de la Regional de Entorno Central, igualmente motivó a seguir como fuertes líderes en su labor como guía del equipo que trabajo. Una vez capacitados los líderes, contaron con mayores destrezas en el desarrollo de sus actividades.

Las capacitaciones que se tuvieron en cuenta dentro de esta propuesta están enfocadas al liderazgo y la motivación personal. Las cuales fueron solicitadas al área de Talento Humano y este envió un profesional que dictara las charlas.

El curso de liderazgo denominado “Formación de Líderes de Equipo” fue dictado por un conferencista local en una sesión de 2 horas, según sugirió la Vicepresidencia de Talento Humano. Los objetivos del curso fueron los siguientes:

- Líderes con capacidad de lograr objetivos a través de su equipo.
- El uso de la sinergia en el trabajo
- Estímulos que motivan al personal
- Estilos de liderazgo

Otra capacitación recibida fue una formación virtual en “Medio Ambiente en Vida cotidiana” por medio de la Universidad Ecopetrol, el curso consistía en el análisis los factores ambientales y del medio que pueden afectar la vida de una persona promedio, los efectos van más allá de lo emocional y trascienden a lo laboral donde repercute en la productividad y la actitud de las personas. De esta capacitación se obtuvo el diploma el cual sirve de soporte como se muestra en el Anexo 40.

9. FASE DE SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LAS ACTIVIDADES ESTRATEGICAS DEL PLAN DE INTERVENCION AL CLIMA LABORAL DE LA IEC

Una vez definidos los indicadores de gestión y los resultados obtenidos durante la implementación de las acciones, se buscaron herramientas de gestión para hacer control y seguimiento de las actividades estratégicas desarrolladas. La regional cuenta como guía el Balanced Scorecard de Ecopetrol S.A, en el cual mes a mes hace revisión y seguimiento a los indicadores que miden el cumplimiento de los objetivos de la compañía.

El Balanced Scorecard (BSC) o cuadro de mando integral, es una herramienta muy útil en el proceso de planeación estratégica, el cual permite describir y comunicar de una forma coherente y clara una estrategia. Norton y Kaplan (2001), establecen que la herramienta tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción, este resultado es posible a través de una alineación de los objetivos de todas las perspectivas; financiera, clientes, procesos internos y de aprendizaje. En la etapa de formulación los indicadores se clasificaron según las perspectivas que plantean Norton y Kaplan para el Balanced Scorecard. En el Anexo 41 se muestra el tablero de mando integral del clima laboral en el cual se llevó el registro y control de la implementación de las actividades estratégicas a través de los indicadores definidos anteriormente. En el archivo se presenta en primera medida la matriz de despliegue de los indicadores, seguido del BSC y termina con las metas y límites que determinan la semaforización en cada indicador. La ejecución del proyecto tuvo lugar en lo recorrido del año 2016, con corte al mes de septiembre para la generación del presente informe.

9.1 ANALISIS DE INDICADORES DE GESTION DEL BALANCED SCOREDCARD DEL CLIMA LABORAL

9.1.1 ANALISIS DE INDICADORES

A continuación se realiza un análisis de cada uno de los indicadores medidos durante el proceso de implementación:

- 1. Costo del Plan de intervención:** Este indicador contrasta el costo presupuestado de las acciones estratégicas con el costo de implementación real de las actividades. Desde el mes de enero a septiembre de 2016 el indicador señaló porcentajes de cumplimiento superiores al 80%, lo cual demuestra que las brechas en el costo estimado no son significativas.
- 2. Boletín Regional:** La meta presupuestada de este indicador en cada uno de los periodos es de 2 boletines y como de mínimo 1, durante el proceso de implementación la jefatura cumplió con los comunicados respectivos lo cual demuestra la importancia de mantener informados a los colaboradores de la regional a través de canales formales de comunicación.
- 3. Publicidad interna:** La implementación de la publicidad interna como estrategia clave de comunicación y factor de motivación para los colaboradores, tuvo gran aceptación por parte de público objetivo, logrando sensibilizar el 100% de los colaboradores.

- 4. Ritual Regional:** Uno de los elementos más importantes para la regional es la participación de los funcionarios en encuentros de gestión como es el caso del encuentro semestral con todos los funcionarios directos y aliados estratégicos, se logró una participación del 82% con un límite inferior del 70%. Para el ritual del segundo semestre del presente año se espera aumentar la participación del personal en este tipo de actividades.
- 5. Calendario de Celebración:** Según el calendario de celebraciones las plantillas a enviar correspondieron a fechas comerciales y de cumpleaños, durante todos los periodos el porcentaje de cumplimiento de este indicador fue del 100% lo cual demostró interés de la jefatura en motivar a los colaboradores a celebrar sus logros y generar camaradería entre ellos.
- 6. Reconocimientos:** Este evento se realiza cada 6 meses en los encuentros de gestión de la regional, a la fecha se cuenta con los reconocimientos realizados a los equipos de trabajo en el mes de junio de 2016 teniendo en la práctica de los valores de la cultura organizativa de la compañía. Se proyecta que para la reunión de fin de año se realicen las premiaciones de tipo individual teniendo en cuenta el desempeño y el cumplimiento del plan de trabajo. El cumplimiento para el primer semestre fue del 100% además de contar con un plan de incentivos mensual con la acumulación de millas.
- 7. Espacios entre familia y Equipo:** Este indicador mide el porcentaje de participación de los colaboradores en eventos fuera de la empresa, buscando mantener el equilibrio entre la familia y equipo. Para el primer encuentro se contó una participación del 75% de los colaboradores arrojando un resultado

positivo al contrastarse con la meta mínima esperada del 70% de la participación de los funcionarios en el evento.

- 8. Plan de Vacaciones:** Los funcionarios con periodos de vacaciones vencidos o acumulados fueron distribuidos a lo largo del año programando su periodo vacacional, el seguimiento se realizó trimestralmente estimando el porcentaje de colaboradores que tomaron el beneficio sobre los programados en el periodo. Según el comportamiento del indicador, en el primer trimestre 2 de 5 colaboradores cumplieron con el requisito, para junio 4 de 5 aplicaron y en septiembre solo 2 de 4 salieron a vacaciones. En ninguno de los periodos evaluados el indicador arrojó cumplimiento del 100%, dado que los colaboradores prefieren salir en fechas especiales.
- 9. Desayunando con el entorno:** Esta iniciativa obtuvo resultados críticos para su primer encuentro en el mes de enero de 2016, la participación activa en las actividades propuestas según la agenda de la reunión fue del 50% de los colaboradores con una meta esperada del 80%, el cumplimiento fue del 63% arrojando un indicador rojo. Para los siguientes meses se incrementó la participación superando las expectativas del 90% como mínimo esperado.
- 10. Canales de Comunicación Interna:** Este indicador mide el número de canales de comunicación activos sobre el total de canales disponibles, actualmente se cuentan con 5 herramientas diseñadas por el presente proyecto (Cartelera informativa, Caja de rumores, Tablero de discusión, link Ecoideas y espacios de confianza con el jefe). Su análisis se realizó trimestralmente evidenciando una actividad en el 100% de estas, los

colaboradores han hecho un uso eficiente los canales en el primer semestre del año en curso, para el mes de septiembre el 80% de los canales mostraron actividad ya que en el tablero de discusión no se mostraron registros en los últimos días al corte de la evaluación.

11. Herramientas de Gestión: Mide el grado de desarrollo de las 4 herramientas para la gestión de procesos internos que propuso el presente proyecto las cuales fueron: diseñar la estructura de gestión y control del tiempo, un sistema de pico y placa en el horario de los colaboradores, la matriz RASCI y un protocolo de bienvenida para funcionarios nuevos. Para el primer semestre se midió el cumplimiento de este indicador el cual fue del 100% al haberse generado todos los documentos entregables.

12. Capacitaciones del personal: Según el cronograma de capacitaciones de los colaboradores se evaluó la participación de los funcionarios en los cursos definidos por el área de talento Humano, el indicador evaluó cada tres meses calculando cumplimientos del 100, 83 y el 92% para los primeros 3 trimestres del año respectivamente.

13. Capacitación a Líderes: Las capacitaciones a los jefes de área estuvieron enfocadas a fortalecer sus capacidades como líderes y motivadores de sus equipos de trabajo; las capacitaciones tuvieron lugar según el cronograma de la Universidad Ecopetrol y la gestión del área de talento humano con la obtención de conferencistas locales para ofrecer charlas de este nivel. En el mes de marzo el indicador marco rojo por ausencia de un líder regional.

14. CONCLUSIONES

- El presente trabajo permitió dar solución a la necesidad de intervenir el clima organizativo de la Regional de Entorno Central (IEC), a través de herramientas, métodos e ideas innovadoras para la motivación, retención y administración del capital humano.
- De acuerdo con el análisis del diagnóstico del clima laboral suministrado por la firma Great Place To Work Institute, no se identificaron variables fortaleza, dada la calificación y la tendencia en cada una de las dimensiones evaluadas por la firma. La empresa cuenta con oportunidades de mejora en cuanto al Orgullo y Camaradería; debilidades en Imparcialidad y Respeto y presenta fuertes amenazas en la Credibilidad de los líderes frente a sus colaboradores.
- La etapa de formulación fue la etapa más robusta del proyecto dado que se buscó superar todas las debilidades, atacar las amenazas y mantener las fortalezas existentes en el clima laboral del área. En esta etapa fue importante la participación de todos los colaboradores y líderes para asegurar el éxito de las decisiones tomadas.
- La implementación de las actividades estratégicas permitió contar con herramientas definidas y eficientes para mejorar la comunicación y la motivación del personal adscrito a la regional, la activa participación de los colaboradores en cada una de ellas demostraron el interés y la efectividad de cada una de las estrategias.

- El seguimiento de las actividades planteadas a desarrollar según el cronograma de actividades permitió gestionar el avance y asegurar el cumplimiento del plan de acción, la utilización del Balanced Scorecard según las metas y límites definidos para cada uno de los indicadores represento ser una herramienta eficiente y vital para la implementación del proyecto.
- Durante el proceso de análisis y formulación del plan de acción se utilizaron herramientas para el análisis de causas, generación de ideas y para la toma de decisiones, las cuales dotan a sus colaboradores de metodologías validadas y comprobadas en el desarrollo de sus actividades.

15. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a los líderes de la Regional De Entorno Central (IEC) de Ecopetrol S.A., aprovechar el compromiso y la responsabilidad que actualmente tienen los colaboradores con la implementación de las actividades y en especial con las del presente proyecto.
- Al ser este proyecto una alternativa a la solución de mejorar el clima laboral, se recomienda continuar con los esfuerzos realizados y poder terminar a cabalidad cada una de las actividades y acciones estratégicas establecidas en el plan.
- Es importante garantizar los recursos necesarios para la implementación del plan de intervención y poder ver los resultados en un mediano y largo plazo, es necesario el trabajo duro y continuo para hacer de la regional un mejor lugar para trabajar como lo define Great Place to Work Institute en su modelo.
- A pesar que el clima organizativo de la compañía no seguirá siendo evaluado por la firma consultora Great Place to Work Institute, es de muy importante seguir el modelo que propone y sobre el cual se formuló el presente proyecto, dado que abarca todas o en gran mayoría las variables y factores que influyen en el ambiente laboral.

BIBLIOGRAFIA

BEKIN, S.F. Conversando sobre Endomarketing: Un ciclo de entrevistas con Saul Faingaus Bekin. Citado por: INOTTE, A.L. Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico. Tesis de Maestría. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina. Centro Tecnológico. 2000. 144 p.

BOTINA IBARRA, Norman Dario; CABRERA LARA, María Eugenia. Caracterización de las condiciones sociodemográficas, laborales y de salud en los trabajadores informales del sector agrícola del municipio de Tangua departamento de Nariño (Especialización en gerencia de la Salud Ocupacional). Facultad de Medicina. Salud Ocupacional. 2011

BLUM RICAURTE, Gabriel. Análisis del clima laboral como herramienta de desarrollo de un plan de Endomarketing para el área operativa de una empresa del sector petrolero (Pregrado ingeniero Comercial). Universidad de los Hemisferios. Facultad de ciencias empresariales y economía. Ciencias Empresariales. 2015.

BRUM, A. Endomarketing: Estrategias de Comunicação Interna para empresas que buscam a qualidade e a competitividad, citado por INKOTTE, A. L. Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico. Tesis de Maestría. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina. Centro Tecnológico. 2000. 144 p.

BROOKS, R. F.: LINGS, I. N. & BOTSCHEN, M. A. Internal Marketing and customer driven wavefronts. Service Industries Journal, 1999, vol 19, no 4, p. 49 – 67. Citado

por: BANDEIRA, Patricia. A evolução do pensamento em marketing interno (artículo no publicado), 2014.

CADENA ARIZA, Wilmar Albeiro. Estado del arte del Endomarketing, un enfoque de sostenibilidad (Pregrado Ingeniería Industrial). Universidad Industrial de Santander. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. 2015.

CASTRO CLIMACO, Verónica. Clima Organizativo y sus necesidades. Santiago de Querétaro, Enero 2013, 2 p. Proyecto de grado (Técnico superior universitario en administración área recursos humanos). Universidad Tecnológica de Querétaro.

CERQUEIRA, W. Endomarketing: Educação E Cultura Para A Qualidade, citado por INKOTTE, A. L. Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico. Tesis de Maestría. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina. Centro Tecnológico. 2000. 144 p.

FRANCO, E., RAY, S.; RAY, P.K.. Patterns of innovation practices of multinational-affiliates in emerging economies: evidences from Brazil and India. En: World Development, 2011, vol. 39, no 7, p 1249 – 1260.

GAM, A. & BELLAQUAIED, M. Internal marketing as a new alternative for the service employees performance: An empirical study. Revista de Comunicare si Marketing, 2011, vol 2, 139 – 160, citado por: BANDEIRA, Patricia. A evolução do pensamento em marketing interno (artículo no publicado), 2014.

GASCÓ HERNANDEZ, Milagros; RABASSA FIGUERAS, Noemí. Marketing Interno Mix: Análisis de la Variable Comunicación Interna. Universidad Rovira I Virgili (Tarragona – España). p. 471.

GONZALES, Esteban. La responsabilidad moral de la empresa. Una revisión de la teoría de Stakeholder desde la ética discursiva. Tesis doctoral. (Facultad de ciencias humanas y sociales). Universidad Jaime I de Castellón. 2011.

HASHIM, Nurhazirah; ISKANDAR HAMZAH, Muhammad. 7P's: A Literature Review of Islamic Marketing and Contemporary Marketing Mix. Faculty of Business Management, Universiti Teknologi MARA, 42300 Puncak Alam, Selangor, Malaysia.

HERNANDEZ LEON, Jenny Paola. Diseño e implementación de un plan de intervención de la cultura organizativa para el Instituto del Corazón de Bucaramanga S.A. Trabajo de grado (Pregrado en Ingeniería Industrial). Universidad Industrial de Santander. Facultad de Estudios Industriales y Empresariales. 2015.

HILL, Charles. JONES, Gareth. Análisis externo: identificación de oportunidades y amenazas. En: Administración estratégica. 8 ed. México. Mc Graw Hill, 2009. p. 41 – 74. ISBN: 13: 978-970-10-7269-1.

INKOTTE; A. L. Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico. Tesis de Maestría. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina. Centro Tecnológico. 2000. 144 p.

JONES, Christopher. Métodos de diseño. Editorial Gustavo Gili, S.A., 1978. p. 260

KIM, Chung. SCULLION, Hugh. The effect of Corporate Social Responsibility (CSR) on employee motivation: A cross_national study. En: The Poznan University of Economics Review, 2013, vol 13, no 2, p. 5-30.

MANUAL PARA LA PRÁCTICA DE LAS RELACIONES CON LOS GRUPOS DE INTERÉS. De las palabras a la acción. El compromiso con los stakeholders. (2006): Primera edición inglesa: Octubre de 2005. Primera edición castellana: Enero de 2006. [Consultado el 10 de Enero de 2014]. Disponible en: < http://dv.citricox.net/iarseweb/seccion/wp-content/uploads/2014/01/26475_Manual-El-Compromiso-con-los-Stakeholders.pdf >.

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Transformación cultural en las organizaciones: un modelo para la gestión del cambio. Editorial Limusa Universidad del Rosario, 2006. Página 91.

PUENTE, Raquel. Servicios: Las Nuevas Armas Del Mercadeo. Master en Administración de Empresas (1995), IESA; Ingeniero Civil (1992), Universidad Central de Venezuela. Investigadora del Centro de Mercadeo del IESA, Caracas, Venezuela. p. 44

RAFIQ, M; AHMED, P.K. Internal Marketing: Tools and Concepts for Customer-Focused Management. New York: Routledge, 2002, p.299, citado por: BANDEIRA, Patricia. A Evolução do pensamento em marketing interno (artículo no publicado), 2014.

SERNA ESCOBAR, Sara. ZULUAGA SIERRA, Cristina. Guía para la implementación del mercadeo interno en pymes colombianas (Pregrado Ingeniería Administrativa). Universidad Escuela de Ingeniería de Antioquia (EIA). Ingeniería Administrativa. 2012.

SEVILLA PEREZ, María José. Diseño de un plan de Endomarketing en la empresa Confía S.A. para lograr competitividad en el mercado local. (pregrado en Ingeniería comercial con mención en Marketing). Pontificia universidad Católica del Ecuador Sede Ambato. 2013.