

**ANÁLISIS CRÍTICO A LAS HABILIDADES GERENCIALES DE UN GERENTE
DE TALENTO HUMANO PARA EL SECTOR DE HIDROCARBUROS**

RONALD SMITH GARCÍA GAMBA

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.
2017**

**ANÁLISIS CRÍTICO A LAS HABILIDADES GERENCIALES DE UN GERENTE
DE TALENTO HUMANO PARA EL SECTOR DE HIDROCARBUROS**

RONALD SMITH GARCÍA GAMBA

**Trabajo de grado para optar por el título de
Especialista en Gerencia de Empresas**

**Orientador:
RAFAEL VARGAS BARRERA
MASTER EN FINANZAS**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.
2017**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Director de la Especialización

Firma del Calificador

Bogotá, D.C., Octubre de 2017

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del claustro

Dr. Jaime Posada Díaz

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos

Dr. Luis Jaime Posada García-Peña

Vicerrectora Académica y de Posgrado

Dra. Ana Josefa Herrera Vargas

Secretario General

Dr. Juan Carlos Posada García Peña

Decano Facultad de Educación Permanente y Avanzada

Dr. Luis Fernando Romero Suarez

Director Especialización en Gerencia de Empresas

Dr. Luis Fernando Romero Suárez

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mi familia en quienes he encontrado todo el apoyo para cumplir mis metas y mis sueños, también a mis amigos y profesores quienes han acompañado este proceso de formación tanto en lo académico como en lo personal.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi familia quienes han sido mi motivación y de quienes he recibido el apoyo en todo sentido para seguir adelante a pesar de las dificultades.

A la Universidad de América que me dio la oportunidad de hacer parte de sus estudiantes y me formo con excelentes valores y herramientas académicas que me servirán para toda mi vida.

A mi asesor Rafael Vargas por sus conocimientos transmitidos y su dedicación a la enseñanza.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	14
OBJETIVOS	15
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
2. ANTECEDENTES	17
3. JUSTIFICACIÓN	18
4. MARCO TEORICO-CONCEPTUAL	19
5. METODOLOGÍA	20
6. GENERALIDADES DEL TALENTO HUMANO EN EL SECTOR DE HIDROCARBUROS	21
6.1 TIPOS DE OBJETIVOS EN LA ORGANIZACIÓN.	21
6.1.1 Grupos de interés.	22
6.1.2 Procesos de la administración de recursos humanos	23
7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL SECTOR DE HIDROCARBUROS	25
8. FUNCIONES Y OBJETIVOS DE UN GERENTE DEL RECURSO HUMANO EN EL SECTOR DE HIDROCARBUROS	26
9. ANÁLISIS CRÍTICO DE LAS HABILIDADES GERENCIALES EN UN GERENTE DEL RECURSO HUMANO EN EL SECTOR DE HIDROCARBUROS	30
9.1 LA COMUNICACIÓN	30
9.2 LA NEGOCIACIÓN Y EL MANEJO DEL CONFLICTO	33
9.3 TOMA DE DECISIONES	34
9.4 INNOVACIÓN	36
10. ANÁLISIS DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN UN GERENTE DE TALENTO HUMANO EN EL SECTOR DE HIDROCARBUROS.	39
11. CONCLUSIONES	42
12. RECOMENDACIONES	43
BIBLIOGRAFÍA	

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Grupos de interés de la organización y sus aportes	22
Cuadro 2. Estilo de liderazgo según el nivel de madurez	39

LISTA DE GRAFICOS

	pág.
Grafico 1. Objetivos de la organización e individuales.	21
Grafico 2. Procesos de la administración de recursos humanos	24
Grafico 3. Estructura organizacional de ECOPETROL S.A	25
Grafico 4. Funciones de la administración de recursos humanos	26
Grafico 5. Relación humana primaria y secundaria al transcurrir el tiempo	29
Grafico 6. Tipos de intereses	34
Grafico 7. Ciclo de la toma de decisión efectiva	35
Grafico 8. Ciclo de la interacción innovación-competitividad	37

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Asignación Salarial Agencia nacional de hidrocarburos año 2016	27
Tabla 2. Etapas de la comunicación	31

GLOSARIO

COACHING: forma en que un entrenador da instrucciones para establecer una orientación o formación a una persona o a un determinado grupo de personas, pertenecientes a una organización o equipo.

COMUNICACIÓN: proceso por el que se transmite y recibe una información.

CONFLICTO: es una situación en la que dos o más personas con intereses contrapuestos entran en confrontación.

DECISIÓN: respuesta con la que se puede resolver un conflicto o se determina el destino de una cosa o situación.

DELEGAR: dar un poder, una función o una responsabilidad a alguien para que los ejerza en su lugar o para obrar en representación suya.

GERENTE: persona encargada de dirigir, gestionar o administrar una empresa u otra entidad.

HABILIDAD: capacidad de realizar de manera adecuada una acción en particular.

LÍDER: individuo que ejerce una mayor influencia en los demás en un grupo, este convence a los otros de que trabajen con entusiasmo para alcanzar los objetivos propuestos.

LIDERAZGO: conjunto de habilidades que debe poseer para influir de manera positiva en el pensamiento y actuación de otros.

MOTIVACIÓN: voluntad que estimula a hacer un esfuerzo con el propósito de alcanzar ciertas metas.

NEGOCIACIÓN: es un proceso de comunicación dinámico en el cual dos o más partes intentan resolver diferencias y defender intereses en forma directa a través del dialogo con el fin de lograr una solución o un acuerdo satisfactorio.

RECURSO HUMANO: personas con las cuales cuenta una organización para desarrollar y ejecutar las acciones, labores y actividades que deben realizarse y que han sido solicitadas a las mismas.

REMUNERACIÓN: pago que pueda recibir una persona por un trabajo bien realizado.

RESUMEN

El sector de hidrocarburos al igual que otros sectores de la economía presenta desafíos cada vez mayores como lo son el uso de tecnologías más avanzadas, pozos más profundos y condiciones más difíciles en el contexto económico global.

Para que la industria tenga éxito debe contar con profesionales íntegros y cada vez más especializados, enfrentar estos desafíos no sería posible sin la dirección y liderazgo de un gerente de recursos humanos.

El principal objetivo de esta investigación es hacer un análisis de las principales habilidades gerenciales que debe tener un gerente de recursos humanos en el sector de hidrocarburos las cuales sirven como una herramienta de trabajo para afrontar los retos que tiene una industria tan competitiva.

A través de la revisión documental de distintas fuentes, ejemplos y gráficos se inicia con las generalidades del recurso humano pasando por las funciones y objetivos de un gerente del recurso humano y terminando con la determinación y el análisis de las principales habilidades gerenciales.

El estudio de estas habilidades como su análisis crítico arroja unas conclusiones muy interesantes que son un factor diferencial en el éxito de la gerencia del recurso humano en el sector de hidrocarburos y contribuye a crear bienestar en los diferentes grupos de interés de una compañía.

Palabras claves: Habilidad, Comunicación, Liderazgo, Negociación, Motivación.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se refiere al análisis crítico de habilidades gerenciales enfocado a un gerente de talento humano en el sector de hidrocarburos, este es un sector muy importante para la economía del país ya que gran parte de los ingresos son generados por las exportaciones del petróleo hacia otros países.

En la actualidad muchas empresas del sector tienen gerentes con grandes conocimientos a nivel técnico y financiero que son de gran valor para la buena continuidad de la compañía en el mercado, sin embargo muchos líderes del sector tienen deficiencias en habilidades gerenciales que en muchos casos afecta la eficiencia de las tareas del área y así mismo la motivación y el entusiasmo de los empleados.

En este trabajo se encontraran herramientas importantes para gerentes y personas que estén en el camino de convertirse en uno, a través de gráficos y casos ejemplo que ayuden a mejorar el entendimiento de estas habilidades y poderlas aplicar en el ámbito gerencial.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Identificar, describir y analizar las habilidades gerenciales que le permitan a un gerente de talento humano gestionar y promover un buen desarrollo organizacional en el sector de hidrocarburos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las generalidades del talento humano en el sector de hidrocarburos.
- Identificar la estructura organizacional básica en la industria de hidrocarburos.
- Identificar las funciones y objetivos de un gerente del recurso humano en el sector de hidrocarburos.
- Analizar críticamente las habilidades gerenciales que competen para la dirección del recurso humano en el sector de hidrocarburos.
- Analizar los estilos de liderazgo que debe tener un gerente de talento humano en el sector de hidrocarburos.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La relación entre un líder y su equipo de trabajo es de vital importancia para la productividad y el buen desempeño de las organizaciones. La conducta del líder debe adaptarse a los cambios que se requieran con el fin de hacer frente a las problemáticas que pueden surgir.

Una de las causas principales de estas problemáticas es la falta de habilidades gerenciales las cuales son de vital importancia para liderar, motivar, influir y persuadir a un equipo de trabajo.

Las consecuencias derivan en la capacidad que pueda tener la empresa de retener a sus empleados, la afectación moral del personal así como aspectos organizacionales y de productividad.

Es necesario determinar habilidades gerenciales que permitan el logro de metas a nivel de equipo así como el incremento de la moral y la satisfacción laboral.

2. ANTECEDENTES

Se presenta a continuación los resultados de las búsqueda bibliográfica relacionadas de manera directa con el tema de estudio “ANÁLISIS CRÍTICO A LAS HABILIDADES GERENCIALES DE UN GERENTE DE TALENTO HUMANO PARA EL SECTOR DE HIDROCARBUROS.”.

En este libro se muestran metodologías para crear y dirigir organizaciones de alto desempeño, hace una revisión de diferentes estilos de liderazgo así como habilidades que debe tener un líder eficaz para dirigir equipos de trabajo. Este es un libro de referencia para todos aquellos que quieren ser mejores líderes y hacer investigación a través de los postulados de este autor.

- **Blanchard, K. (2007). Liderazgo al más alto nivel. Bogotá: Norma.**

Este libro ofrece diferentes estrategias para la dirección de equipos de trabajo y su enfoque en incrementar resultados, este puede ser muy útil para la investigación pues tiene un capítulo enfocado al “coaching” de equipo.

- **Payeras, S. J. (2004). Coaching y liderazgo: para directivos interesados en incrementar sus resultados. Madrid, ES: Ediciones Díaz de Santos.**

En esta obra el autor hace una clasificación de las habilidades y competencias que debe tener un líder, además de que tiene definiciones y conceptos que son de vital importancia para establecer términos. Tiene también un enfoque en las emociones y en el manejo de las mismas cuando se dirige un equipo de trabajo.

- **Arroyo, T. R. (2012). Habilidades gerenciales: desarrollo de destrezas, competencias y actitud. Bogotá, CO: Ecoe Ediciones.**

3. JUSTIFICACIÓN

Muchos equipos de trabajo en el sector de hidrocarburos presentan problemas como la desorientación, la desconfianza, el deterioro del clima laboral, así como la desmotivación y pérdida de productividad.

En el presente trabajo se analizó y estableció las habilidades gerenciales que debe tener un gerente de talento humano en el sector de hidrocarburos debido a que estas son fundamentales para hacer frente a estas problemáticas, de tal manera que la satisfacción laboral y la productividad son aspectos beneficiosos para este sector de la economía.

4. MARCO TEORICO-CONCEPTUAL

Según Maldonado¹ el trabajo en equipo implica aportes de cada miembro, un grupo de personas que al trabajar juntas en una misma área pero que no tienen una coordinación entre ellos, en la que cada uno realiza de forma individual y no afecta el trabajo de otros compañeros, no forman un equipo. Los equipos deben ser coordinados, coherentes e interdependientes.

“La posible confusión entre autoridad y poder viene del hecho de que la autoridad en todo grupo organizado se apoya en normas que emanan de su estructuración y, como consecuencia de ello, se acompaña de un poder, puesto que debe ser capaz de hacer respetar las reglas convenidas. El que falta a la regla puede exponerse a sanciones.”²

“Las organizaciones pueden ser espacio de autorrealización, de crecimiento, de compartir, de crecer juntos, pero también pueden ser espacios de mentiras, conspiraciones y deseos de medrar a costa de otros”³

“Ha tomado gran importancia lo que representa el líder para poder lograr verdadera “ventaja competitiva” de cualquier empresa dentro del ámbito de los negocios globalizados. No solo cada persona individual es importante dentro de cualquier negocio sino que también lo es cada grupo o equipo de personas que se forma dentro de la organización.”⁴

“Se ha considerado que las funciones de la dirección de una empresa se centran en seis grandes áreas planificar, presupuestar, organizar, gestionar el personal, controlar y solucionar problemas. Estas son las funciones que en los actuales momentos, se atribuyen a los que denominan directivos-administradores, cuya función principal es la de mantener y preservar los activos de la empresa.”⁵

¹ MALDONADO PINTO, Jorge Enrique. Herramientas Gerenciales: Visión Globalizada De La Comercialización [E-Libro]. Bogotá, CO: Ediciones de la U, 2010. p. 33 ISBN 9789584468581

² MARTÍNEZ GUILLÉN, María del Carmen. La Gestión Empresarial. Equilibrando Objetivos Y Valores [E-Libro]. Madrid, ES: Ediciones Díaz de Santos, 2003. p. 230 ISBN 9788499694481

³ BERMEJO, José Carlos y MARTÍNEZ, Ana. Humanizar El Liderazgo [E-Libro]. Bilbao, ES: Editorial Desclee de Brouwer, 2012. p. 93 ISBN 9788433036308

⁴ ARROYO TOVAR, Ruth. Habilidades Gerenciales: Desarrollo De Destrezas, Competencias Y Actitud. [E-Libro]. Bogotá, CO: Ecoe Ediciones, 2012. p. 47 ISBN 9781449278564

⁵ MARKETING PUBLISHING. Toma De Decisiones Eficaces [E-Libro]. Madrid, ES: Ediciones Díaz de Santos, 1995. p. 4 ISBN 9788499691725

5. METODOLOGÍA

Este trabajo es de carácter analítico pues se tratara el tema de habilidades gerenciales en el sector de hidrocarburos a través del análisis de textos. Las fuentes utilizadas son libros y artículos los cuales son extraídos a través de las herramientas que tiene la universidad para tal fin como lo es la biblioteca y herramientas informáticas como E-libro entre otros.

En primer lugar se recolectara la información general que tenga relación con el tema a tratar, posteriormente se procederá a hacer una selección más rigurosa de aquellas fuentes que tienen una relación directa con la investigación.

Luego de esta fase se procederá a analizar estos datos organizando a través de tablas y/o mapas conceptuales que aporten un mejor entendimiento de la información se procederá también a analizar el rol de cada una de estas habilidades gerenciales y su integración a la dirección de equipos de trabajo, terminando con las conclusiones.

6. GENERALIDADES DEL TALENTO HUMANO EN EL SECTOR DE HIDROCARBUROS

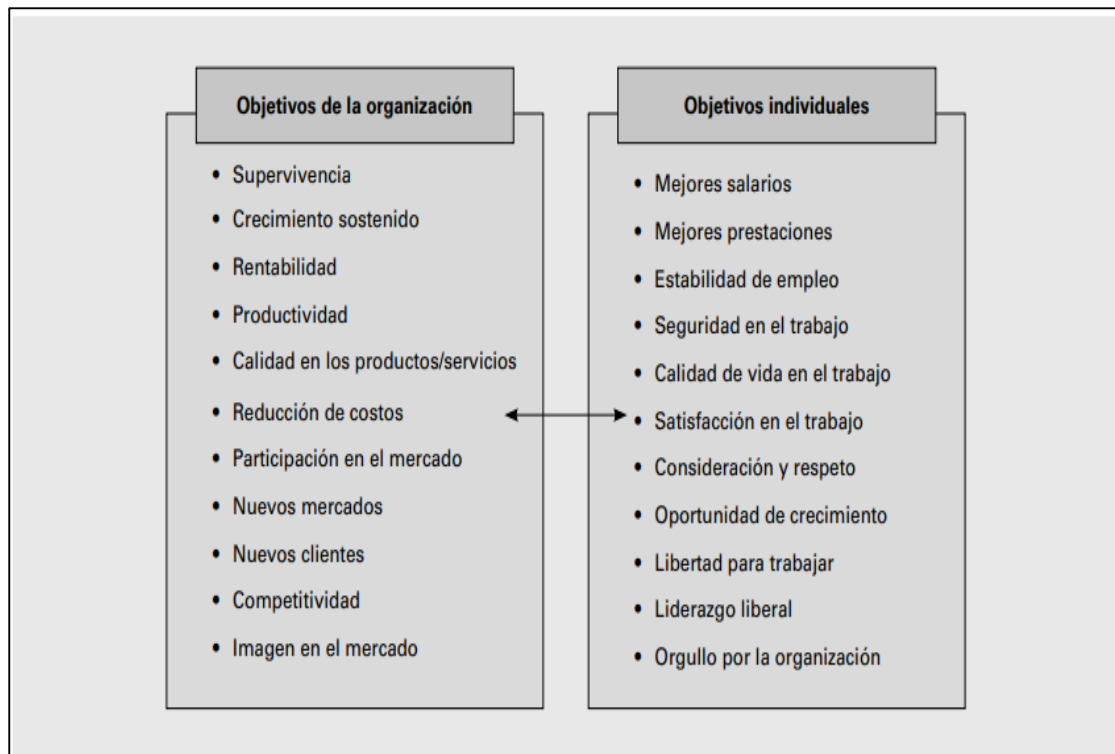
El sector de hidrocarburos así como el resto de los sectores industriales está conformado por un recurso humano el cual representa probablemente el recurso más valioso que pueda tener una organización. A través de estas personas cobran vida estas organizaciones y se logran metas tanto a nivel empresarial como individual, por este motivo se debe dar la importancia que esta área requiere para el buen desempeño de cualquier sector del mercado.

6.1 TIPOS DE OBJETIVOS EN LA ORGANIZACIÓN.

Así como la organización tiene unos objetivos, también se tienen unas metas individuales las cuales se le debe prestar especial cuidado pues los trabajadores pasan gran parte de su vida en el trabajo y estos tienen unas expectativas para su vida y la de sus familias.

Se observan los objetivos más destacados tanto para la organización como para el individuo (ver Gráfico 1).

Gráfico 1. Objetivos de la organización e individuales.



Fuente: Chiavenato, I. Gestión del talento humano. Tercera edición. México. Editorial McGraw Hill. 2009, p. 6.

Como se puede observar reducir los costos se encuentra dentro de los objetivos principales de una organización, esto obedece a que de esto depende el margen de ganancia en cada operación siendo de especial relevancia en el sector de hidrocarburos donde los costos fijos de operación son elevados como lo es el alquiler diario del taladro, servicios de adquisición de registros de pozo y el tratamiento del lodo de perforación, entre otros los cuales hacen que sea un tema de vital importancia para las compañías petroleras.

Objetivos individuales como la satisfacción en el trabajo y la oportunidad de crecimiento dentro de la organización constituyen puntos clave para que las personas sientan orgullo por su organización y sean personas dinámicas y proactivas en cada una de las labores esto genera valor para una compañía ayudando inclusive a la percepción de la imagen de la empresa por parte de terceros y la confianza de accionistas y otros grupos de interés de la organización.

6.1.1 Grupos de interés.

Diferentes grupos de interés que están involucrados en una empresa (ver Cuadro 1):

Cuadro 1. Grupos de interés de la organización y sus aportes

Grupos de interés de la organización	Aportan	Esperan recibir a cambio
Accionistas e inversionistas	Capital de riesgo, inversiones	Utilidades y dividendos, valor agregado
Empresarios	Trabajo, esfuerzo, conocimientos y competencias	Salarios, prestaciones, otras remuneraciones y beneficios
Proveedores	Materias primas, servicios, insumos básicos, tecnologías	Ganancias y nuevos negocios
Clientes y consumidores	Compras, adquisición y uso de los bienes y servicios	Calidad, precio, satisfacción, valor agregado

Fuente: Chiavenato, I. Gestión del talento humano. Tercera edición. México. Editorial McGraw Hill. 2009, p. 7.

Según Chiavenato⁶ las organizaciones amplían su visión teniendo en cuenta la actuación conjunta diversos grupos de interés. Los proveedores aportan materias primas, insumos básicos y servicios que pueda requerir la compañía. Los empleados aportan capacidades y conocimientos contribuyendo así a la toma de decisiones. Los accionistas e inversionistas aportan el capital y las inversiones que son de vital importancia para la adquisición de recursos. Los clientes y consumidores contribuyen con la organización adquiriendo los bienes y servicios disponibles en el mercado.

Según ORSE y Forética⁷ existen ciertos elementos los cuales son muy útiles a la hora de identificar grupos de interés en una organización las cuales incluyen la distancia, es decir aquellas que actúen de manera cercana a la misma, por influencia los cuales influyen en el desarrollo de la actividad, la responsabilidad aquellos que tienen alguna obligación de tipo legal y por dependencia que es cuando hay grupos que dependen de dicha actividad.

En el sector de hidrocarburos empresas como ECOPETROL S.A tienen grupos de interés por cercanía como lo es el caso de las comunidades que habitan cerca de las áreas de operación como lo son comunidades indígenas y campesinas, estas comunidades son de especial cuidado pues desconocen en muchos de los casos las actividades que se desarrollan en el área. Es por este motivo que el recurso humano debe ser ético y debe tener ciertas habilidades para entablar buenas relaciones con este grupo de interés.

6.1.2 Procesos de la administración de recursos humanos.

La administración de recursos humanos consta de 6 procesos básicos los cuales son “Procesos para integrar personas, procesos para organizar a las personas procesos para desarrollar a las personas, procesos para recompensar, procesos para retener a las personas y Procesos para auditar a las personas”⁸

Estos procesos son aplicables también al sector de hidrocarburos donde existen procesos de incorporación a través de los portales de internet de cada compañía y por lo general hay tercerización del reclutamiento, con el fin de escoger el personal más idóneo para cada cargo.

⁶ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión Del Talento Humano. Tercera edición ed. México: Editorial McGraw Hill, 2009. p.14 ISBN 978-970-10-7340-7

⁷ ORSE y FORÉTICA. Dialogo Con Los Grupos De Interés. [Sitio web] Madrid. Es. sec. Publicaciones. [Consultado 21, septiembre, 2017]. Disponible en: <http://www.foretica.org/wp-content/uploads/2016/01/cuaderno_foretica_14_dialogo_grupos_interes.pdf>

⁸ CHIAVENATO. Òp. cit., p.15.

En los procesos para organizar personas el departamento de recursos humanos junto con los gerentes de cada área acompaña el desempeño y orientan a los trabajadores para que realicen sus funciones de la mejor manera.

Existen también incentivos por tener un buen manejo de seguridad industrial e higiene y trabajar bajo condiciones adversas como el clima el cual es un factor importante en el trabajo de campo.

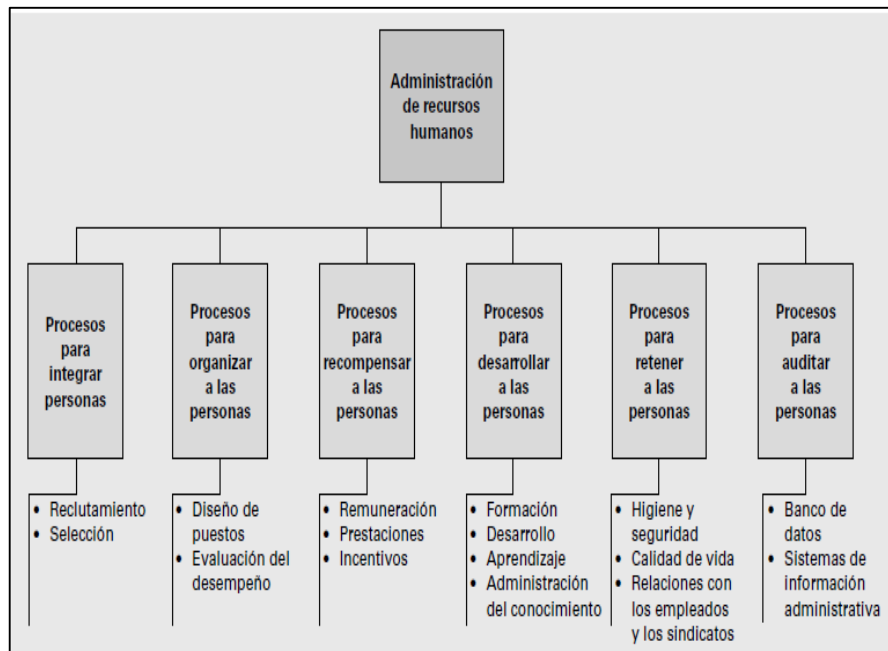
La capacitación en diferentes áreas del conocimiento como de técnicas de manejo empresarial son frecuentes en las grandes compañías petroleras y es un factor determinante en el crecimiento del individuo en la empresa.

La retención tiene mucha relación con el clima organizacional y la satisfacción en el trabajo ya que de esto depende mucho la estabilidad y la durabilidad de un empleado en un equipo de trabajo o puesto específico.

En último lugar pero no menos importante se encuentran los procesos para auditar a las personas en estos se cuenta con sistemas de información con el fin de dar seguimiento a las actividades ya sea en campo o en oficina.

Los procesos de la administración de recursos humanos (ver Gráfico 2):

Gráfico 2. Procesos de la administración de recursos humanos.

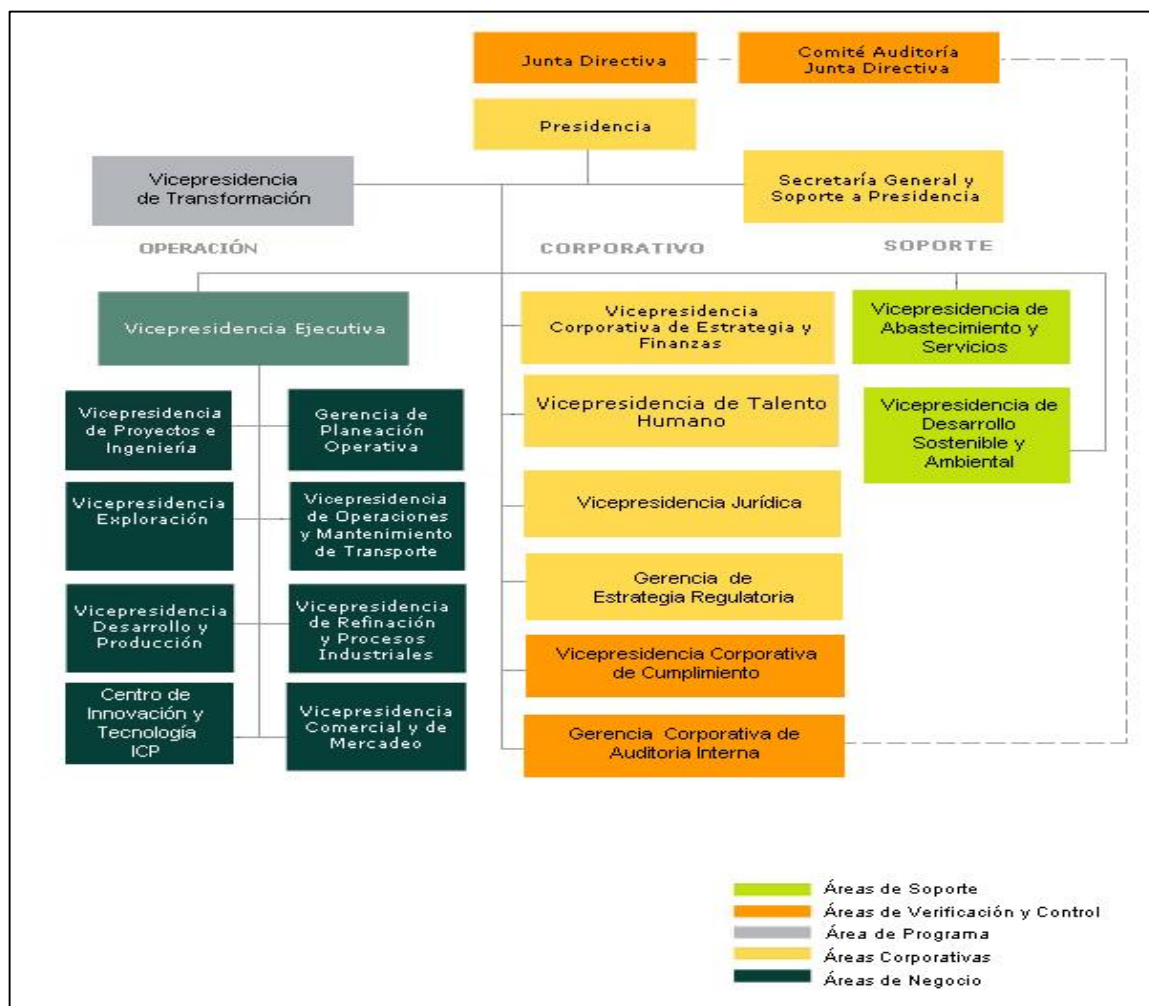


Fuente: Chiavenato, I. Gestión del talento humano. Tercera edición. México. Editorial McGraw Hill. 2009, p. 15.

7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL SECTOR DE HIDROCARBUROS

La estructura organizacional en el sector de hidrocarburos puede variar según cada compañía, sin embargo sigue un patrón muy similar en cada una de ellas. Se puede observar la estructura organizacional de ECOPETROL S.A (ver Gráfico 3).

Gráfico 3. Estructura organizacional de ECOPETROL S.A



Fuente: ECOPETROL S.A. Organigrama. [Sitio web] Bogotá D.C.CO. sec. Publicaciones. [Consultado 21, septiembre, 2017]. Disponible en: <http://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/es/?urile=wcm%3Apath%3A/Ecopetrol_ES/Ecopetrol/nues-tra-empresa/Quienes-Somos/acerca-de-nosotros/Estructura-Organizacional/Organigrama>

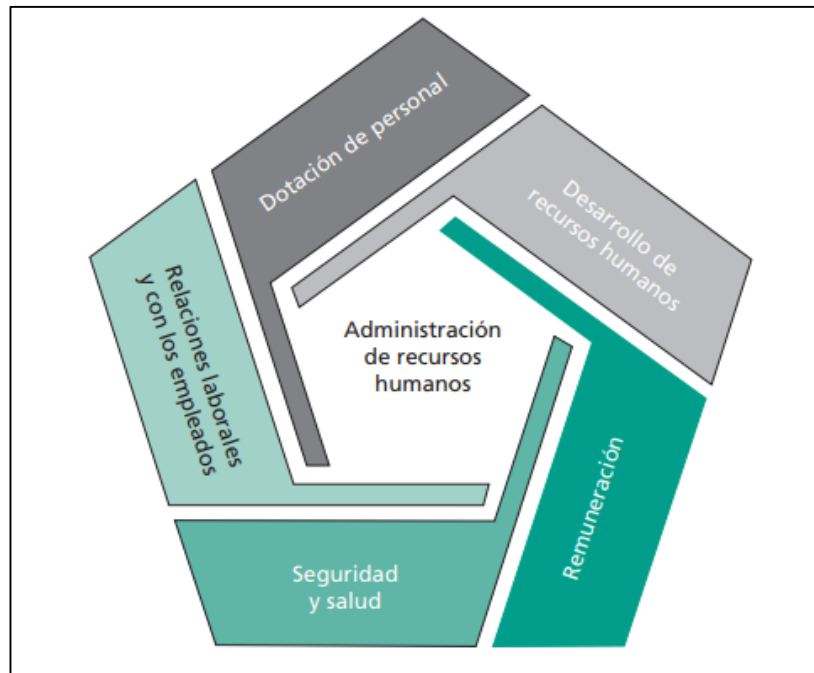
La vicepresidencia de talento humano se encuentra dentro de la rama corporativa y como tal tiene sus propios lineamientos pues maneja todo lo relacionado al personal y a los procesos administrativos explicados con anterioridad.

8. FUNCIONES Y OBJETIVOS DE UN GERENTE DEL RECURSO HUMANO EN EL SECTOR DE HIDROCARBUROS

Existen cinco áreas funcionales de la administración de recursos humanos según Wayne⁹ las cuales sirven para una administración eficaz de recursos humanos: dotación del personal, desarrollo de los recursos humanos, remuneración, relaciones laborales y con los empleados y seguridad y salud ocupacional (ver Gráfico 4).

En primer lugar la dotación de personal que según Wayne¹⁰ es el proceso en el cual se debe asegurar tener un número adecuado de los empleados con las habilidades apropiadas para desempeñar bien el trabajo y en el tiempo que se requiere. En el sector de hidrocarburos la dotación de personal debe ser cuidadosa pues es una industria en la cual existen muchos riesgos tanto para el personal como para el capital involucrado en las operaciones por lo cual se requiere que el personal tenga los conocimientos para ejercer estas labores.

Gráfico 4. Funciones de la administración de recursos humanos



Fuente: MONDY, R. Wayne. General. Administración De Recursos Humanos. Decimoprimer ed. México: Pearson Educación, 2010, p. 9.

⁹ MONDY, R. Wayne. Administración Estratégica De Los Recursos Humanos: Una Perspectiva General. Decimoprimer ed. México: Pearson Educación, 2010. p.4 ISBN 978-607-32-0203-9

¹⁰ *Ibíd.*, p.5

En el desarrollo de recursos humanos la capacitación y el desarrollo no son los únicos factores importantes, también la planeación de carrera y las actividades de desarrollo pues se da un enfoque más duradero.

El desarrollo de recursos humanos en el sector de hidrocarburos tiene un factor motivacional en cada uno de los empleados ya que estos aspiran a ir creciendo dentro de la organización y el departamento de recursos humanos contribuye a que con el tiempo se vaya haciendo realidad el hecho de crecer profesionalmente teniendo en cuenta los logros y la capacidad de asumir nuevos retos.

La remuneración tiene en cuenta “la remuneración financiera directa, indirecta y la no financiera”¹¹.

Se puede observar la asignación salarial (ver Tabla 1) para la ANH en el año 2016 (Agencia Nacional de Hidrocarburos) esta tiene que ver con la remuneración financiera directa la cual no contempla los beneficios extras como los bonos de campo entre otros.

Tabla 1. Asignación Salarial Agencia nacional de hidrocarburos año 2016.

GRADO SALARIAL	DIRECTIVO	ASESOR	PROFESIONAL	TECNICO
1	9.371.340	4.786.849	1.580.476	998.883
2	10.241.137	5.238.528	1.759.878	1.185.042
3	11.576.937	5.629.011	1.961.798	1.293.694
4	12.162.184	6.019.491	2.172.841	1.445.593
5	13.305.330	6.931.750	2.423.510	1.551.758
6	15.053.752	7.857.792	2.633.131	1.599.970
7	15.591.617	8.759.869	2.820.938	1.667.308
8	17.340.038	9.371.340	3.205.872	1.769.323
9		10.241.139	3.544.426	1.869.301
10		11.576.937	4.019.424	1.991.482
11			4.350.624	2.208.442
12			4.659.917	2.426.891
13			5.012.292	
14			5.343.491	
15			6.076.985	
16			6.601.666	
17			7.111.778	
18			7.814.583	
19			8.633.762	

Fuente: AGENCIA NACIONAL DE HIDROCARBUROS-ANH. Escala Salarial 2016. [Sitio web] Bogotá D.C.CO. sec. Publicaciones. [Consultado 10, septiembre, 2017]. Disponible en: <http://www.anh.gov.co/laanh/Directorio%20de%20Funcionarios/Escala%20Salarial%20ANH%202016.pdf>

La remuneración indirecta son todos aquellos beneficios que compensan cuestiones adicionales al servicio prestado como por ejemplo seguros de vida, descuentos en almacenes, acceso a clubes entre otros.

¹¹ Ibíd., p.7

La remuneración no financiera se logra a través de un buen ambiente de trabajo y una buena comunicación con los compañeros de trabajo, este tipo de remuneración se logra a través de buenas prácticas que se incentivan desde el departamento de recursos humanos.

Las relaciones laborales son una de las funciones a cargo de un gerente de recursos humanos y su equipo de trabajo en el sector de hidrocarburos, para entender un poco mejor esta función es necesario revisar algunos conceptos de las relaciones humanas ya que los empleados deben ser vistos como lo que son, humanos con sentimientos y emociones los cuales tienen formas de ser distintas.

“Las relaciones primarias en cambio son aquellas en las que se trata a la persona por la persona misma y no por su función o porque nos preste determinados servicios”¹².

Según Rodríguez¹³ las relaciones primarias en donde el trato al otro es como persona y no por el servicio que presta la diferencia es notable ya que las secundarias se pueden sustituir y las primarias no. Si un amigo lo invita a su matrimonio y usted en lugar de ir envía otra persona en su lugar, puede causar una reacción de sorpresa, disgusto e incluso decepción.

En la industria de hidrocarburos existen diversidad de turnos laborales dependiendo si el trabajo corresponde a oficina o trabajo en campo, en oficina predomina la jornada lunes a viernes con descanso fin de semana, en campo predomina 21 días donde el trabajador permanece en sus labores junto a su equipo de trabajo y 7 días de descanso los cuales usualmente son usados para estar con sus familias.

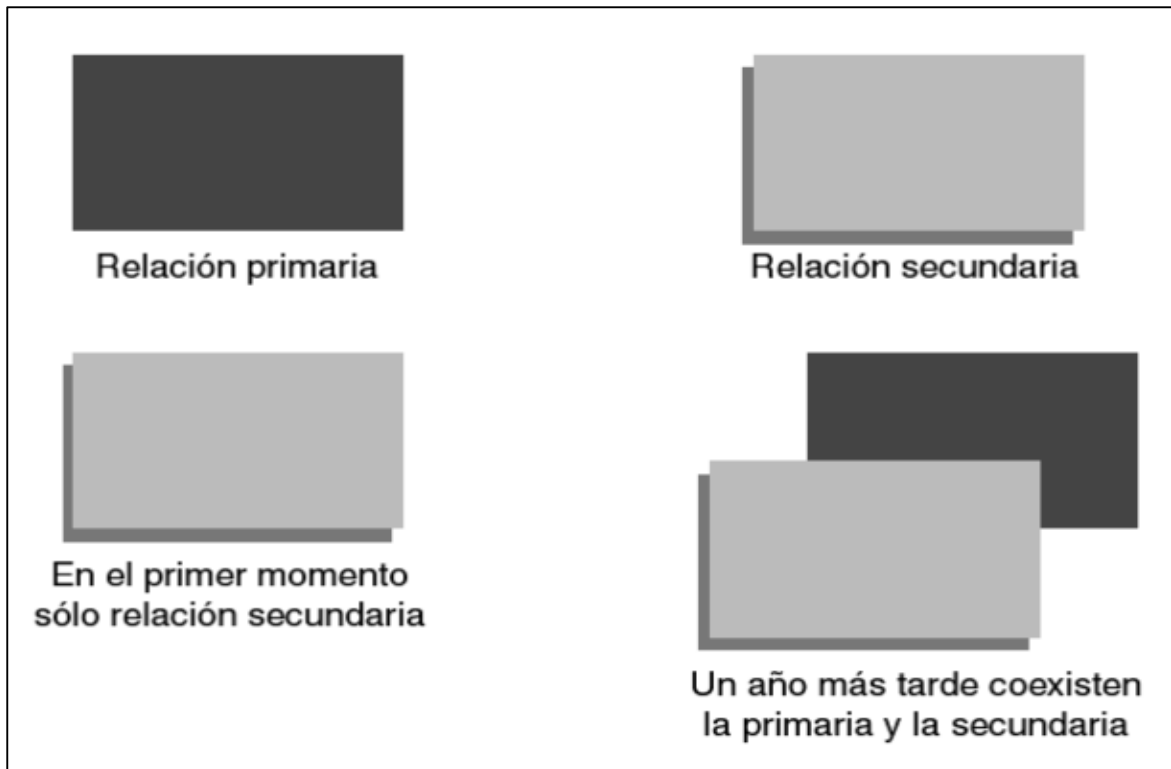
En este orden de ideas conviven más tiempo con compañeros de trabajo quienes en principio solo tienen una relación secundaria es decir que se limita solo al ámbito laboral y al aporte que pueda hacer cada uno en la consecución de las metas, sin embargo con el tiempo comienzan a coexistir la relación primaria y secundaria es decir que se ven como personas el uno al otro y no por sus servicios prestados a la compañía únicamente.

En este sentido un gerente de recursos humanos del sector de hidrocarburos debe estar en toda la capacidad de entender estas relaciones complejas que se pueden formar con el pasar del tiempo en las operaciones y que determinan en gran medida la satisfacción laboral y el clima organizacional para los empleados los cuales son dos focos importantes en la continuidad efectiva de la compañía.

¹² RODRÍGUEZ ESTRADA, Mauro. Relaciones Humanas. Vol. 2 (2a. Ed.) [E-Libro]. México, D.F., MX: Editorial El Manual Moderno, 1988. p. 9 ISBN 9786074482669

¹³ *Ibíd.*, p. 8.

Grafico 5. Relación humana primaria y secundaria al transcurrir el tiempo.



Fuente: RODRÍGUEZ ESTRADA, Mauro. Relaciones Humanas. Vol. 2 (2a. Ed.). México, D.F., MX: Editorial El Manual Moderno, 1988. p. 9.

Por ultimo pero no menos importante se encuentra la seguridad y salud ocupacional dentro de sus principales ventajas como dice Meza¹⁴ se encuentra la disminución de enfermedades profesionales, esto ayuda a tener menos problemas de tipo económico para la empresa, una mayor producción y una óptima calidad de los productos.

En el sector de hidrocarburos existen muchos riesgos asociados a las actividades de perforación y producción ya que puede haber riesgos de tipo químico, físico e incluso biológico.

Por este motivo desde la gerencia de recursos humanos se debe tomar las decisiones necesarias para que exista personal idóneo que ejecute practicas seguras y que siga las instrucciones que dan los profesionales de seguridad industrial y salud en el trabajo ya que la vida y la integridad de los trabajadores siempre debe estar por encima de los intereses económicos de los grupos de interés de la compañía.

¹⁴ MEZA SÁNCHEZ, Sergio. Higiene Y Seguridad Industrial [E-Libro]. México, D.F., MX: Instituto Politécnico Nacional, 2010. p. 10 ISBN 9781449225490

9. ANÁLISIS CRÍTICO DE LAS HABILIDADES GERENCIALES EN UN GERENTE DEL RECURSO HUMANO EN EL SECTOR DE HIDROCARBUROS

Un gerente del recurso humano en el sector de hidrocarburos debe poseer un fuerte conocimiento en habilidades gerenciales las cuales deben ser una ayuda muy importante a la hora de obtener resultados y llegar a las metas planteadas en toda la cadena de valor del petróleo garantizando así la óptima calidad de los procesos.

Existen muchas habilidades que debe tener un gerente eficaz pero de estas se destacan la comunicación, la negociación, el manejo de conflicto, la toma de decisiones, la innovación y el liderazgo el cual se trata en el capítulo siguiente.

9.1 LA COMUNICACIÓN

Existen diferentes problemas de comunicación en los distintos contextos de la sociedad los cuales conllevan a numerosos problemas tanto en el ámbito profesional, social, afectivo y es una habilidad que un gerente del recurso humano debe tener muy desarrollada para el buen desempeño de sus funciones.

Según Arroyo¹⁵ existen dos grandes divisiones de la comunicación como lo son la comunicación oral la cual implica no solamente aquella que se da a través de la voz sino también a través de las expresiones corporales y la comunicación escrita que abarca la lectura, escritura y comprensión de textos.

Según Arroyo¹⁶ dentro de estos problemas se encuentra el efecto de posición, este se da cuando la opinión de una persona que se encuentra en un nivel más alto de la jerarquía puede interpretarse como una orden para alguien que esté en un nivel inferior de esta. Los mensajes mal expresados es decir cuando no se es claro y falta de organización de las ideas generan pérdidas de tiempo que se traducen en falta de productividad.

La diferencia cultural es un factor a tener en cuenta a la hora de que un gerente quiera comunicar algo pues debe respetar al personal y dejar de un lado las ideas preconcebidas sobre cada una de ellas es decir esos paradigmas que no son saludables a la hora de una buena comunicación y que pueden deteriorar la relación con los subalternos.

Un fenómeno que se puede evidenciar es la falta de comunicación entre las distintas áreas de la empresa, a pesar de ser áreas distintas debe haber una comunicación

¹⁵ ARROYO TOVAR, Ruth. Habilidades Gerenciales: Desarrollo De Destrezas, Competencias Y Actitud. [E-Libro]: Bogotá, CO: Ecoe Ediciones, 2012. p. 74 ISBN 9781449278564

¹⁶ *Ibíd.*, p. 85.

clara que permita que la empresa logre sus objetivos por ejemplo en una compañía petrolera se debe tener una comunicación clara y efectiva entre las áreas de geología, ingeniería de yacimientos, perforación y el área de producción entre otras pues todas tienen una conexión en cierto punto que al comunicarse optimiza los procesos de cada una de ellas llevando a generar mayores utilidades y bienestar para las partes interesadas.

Tabla 2. Etapas de la comunicación

Fase de la comunicación	Alcance de la comunicación	Motivo de la comunicación	Etapas del modelo de cambio
1. Generar conciencia ("Esto es lo que está ocurriendo")	A lo largo de toda la organización	<ul style="list-style-type: none"> Situar las iniciativas de cambio desde una perspectiva estratégica Reafirmar los principios de la organización Proporcionar información específica sobre el proceso (comité de seguimiento equipos, calendario, etc) Anunciar la implicación y el apoyo de la alta dirección 	(1) Establecer la necesidad de cambio (2) Desarrollar y difundir una visión del cambio
2. Definir el proyecto ("Ahí es a donde nos dirigimos")	Específico de la organización	<ul style="list-style-type: none"> Mostrar el compromiso de la alta dirección Reafirmar el sentido del cambio Identificar las implicaciones para empleados y directivos Adquirir información de las pruebas piloto Formar la imagen global para el plan de cambio 	(3) Análisis y diagnóstico de la situación actual (4) Generar recomendaciones (5) Detallar recomendaciones (6) Prueba piloto de recomendaciones (7) Preparar recomendaciones para la puesta en marcha
3. Puesta en marcha ("Esto es lo que significa para ti")	Específico del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> Continuar mostrando el compromiso de la alta dirección Proporcionar información específica de los cambios que se estén realizando Compartir las implicaciones del cambio con aquellos que se vean afectados Proporcionar la formación necesaria para los nuevos roles, habilidades, métodos 	(8) Puesta en marcha
4. Seguimiento ("Lo haremos funcionar de la siguiente manera")	Específico de cada equipo	<ul style="list-style-type: none"> Continuar mostrando el compromiso de la alta dirección Reafirmar los principios de la organización y su enfoque estratégico 	(9) Medir, reforzar y refinar los cambios

Fuente: GALPIN, Timothy. La Comunicación. Madrid, ES: Ediciones Díaz de Santos, 2013. p. 51.

Como se puede observar en la Tabla 2 la comunicación comienza desde una visión macro hasta una visión micro es decir se da a lo largo de toda a la organización pero también debe darse específicamente en cada equipo.

Es importante que los trabajadores estén enterados de los cambios que están aconteciendo en la compañía ya que estos la forman por ende no puede haber secretos a excepción de lo que se maneje bajo confidencialidad que debe limitarse únicamente a información de alto riesgo en manos de terceros.

Según Pedranti¹⁷ existen algunas habilidades comunicacionales que son muy útiles y que en nuestro análisis son excelentes para un gerente de recursos humanos eficiente, estas son la argumentación, la escucha activa y la asertividad.

Cuando un gerente de recursos humanos debe expresar un cambio que debe aplicarse en su equipo o en el personal que se encuentra trabajando en un área específica de la empresa la decisión será mejor recibida si sabe comunicarla a través de buenos argumentos que justifiquen el motivo por el cual se tomó esa decisión. En la argumentación Pedranti¹⁸ menciona que es muy importante dar información detallada y completa que permita persuadir al otro de una manera lógica es decir que una opinión tenga ideas que la refuercen.

Según Pedranti¹⁹ la escucha activa esta es donde no solamente se escucha las ideas del otro sino que se entiende lo que dice y se logra una comprensión del mensaje que el interlocutor quiere comunicar.

Escuchar activamente al personal de la empresa resulta de vital importancia pues muchas de las veces los trabajadores hacen peticiones y opinan lo cual ayuda a mejorar distintos procesos y el gerente encargado no escucha de manera activa por lo cual no comprende ni se interesa por las opiniones de los miembros de la compañía.

La ultima habilidad comunicacional y no menos importante según Pedranti²⁰ es la asertividad está estrechamente relacionada con la personalidad de la persona e implica defender su posición sin agredir, las mejores condiciones y el motivo de respuesta.

Los gerentes al no desarrollar esta habilidad son malinterpretados por el personal puesto que defienden su posición pero lo hacen de manera agresiva o en el momento menos indicado lo cual se presta para malas interpretación y genera conflictos que no son buenos para las buenas relaciones de grupo.

¹⁷ PEDRANTI, Gabriela. Introducción a La Comunicación [E-Libro]. Buenos Aires, AR: Editorial Maipue, 2009. p. 97 ISBN 9781449233112

¹⁸ *Ibíd.*, p. 98.

¹⁹ *Ibíd.*, p. 98.

²⁰ *Ibíd.*, p. 99.

9.2 LA NEGOCIACIÓN Y EL MANEJO DEL CONFLICTO

La negociación ocurre en diferentes aspectos de la vida como comprar un automóvil de segunda mano en el cual el comprador busca obtener el mejor precio es decir lo más económico que pueda y el vendedor busca vender el carro al mayor precio posible llegando a un consenso con el comprador.

En la industria de hidrocarburos también suceden situaciones de negociación a diario como lo es negociar el alquiler de la torre de perforación, negociar los servicios de registros de pozo entre otros. Para el caso específico de un gerente del recurso humano este debe estar en capacidad de afrontar situaciones como la solicitud de un aumento de sueldo, la retención de un empleado que pasa su renuncia voluntaria a la compañía así como manejar conflictos que pueda haber entre los trabajadores y sus gerentes de área o entre el personal.

Según Rodríguez y Ramos²¹ la negociación se presenta como una actividad inherente al ser humano, un conflicto puede negociarse siempre y cuando las dos partes involucradas o al menos una tenga la suficiente habilidad para entablar un diálogo abierto a lo largo de todo el proceso es usual en el diario vivir ya que se negocia con compañeros de trabajo, clientes, familia, autoridades, jefes.

Tal como dice Rodríguez y Ramos²² el grado de madurez mental que pueda tener un negociador implica que exista mayor control de sí mismo y sentido de autocritica en todo momento, la razón debe sobreponerse a la pasión. La Empatía, la asertividad y la tolerancia son recursos que permiten tener un mayor poder negociador y tomar mejores decisiones.

Cuando se presenta un conflicto con los trabajadores de la compañía es necesario determinar en primer lugar las causas que generaron el conflicto, ya que a la hora de negociar pueden estarse ignorando los motivos reales por los cuales se generó el mismo.

Los seres humanos son emocionales y por lo tanto debe haber una comprensión de los sentimientos por los cuales está pasando el otro en los procesos de recursos humanos la idea es que las dos partes de la negociación obtengan un resultado que sea de beneficio para ambas partes.

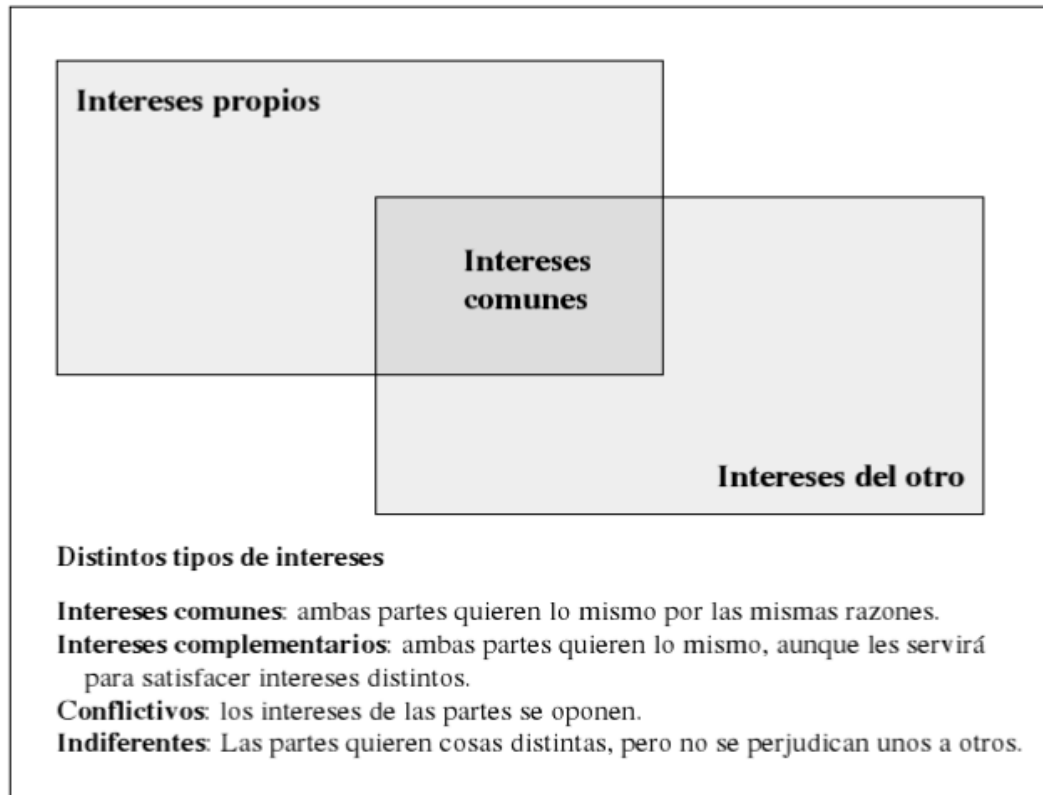
El mercado puede ofrecer condiciones atractivas que pueden desencadenar la renuncia de trabajadores muy importantes para la compañía por lo cual el gerente debe tener especial tacto y habilidad de negociación en una situación como está

²¹ RODRÍGUEZ ESTRADA, Mauro y RAMOS SILVA, José Ramón. Técnicas De Negociación. México, D.F., MX: McGraw-Hill Interamericana, 1988. p. 98

²² *Ibíd.*, p. 64.

escuchando las propuestas y las motivaciones que llevaron a el empleado a tomar una decisión.

Grafico 6. Tipos de intereses



Fuente: PUCHOL, Luis. El Libro De La Negociación [E-libro]. (3a. Ed.). Madrid, ES: Ediciones Díaz de Santos, 2010. p. 58. ISBN 9788499691091

Es importante tener en cuenta establecer cuáles son aquellos intereses que son comunes para ambas partes, de esta manera la negociación puede centrarse en aumentar el beneficio de ambos y no donde una de las partes gana y la otra pierde.

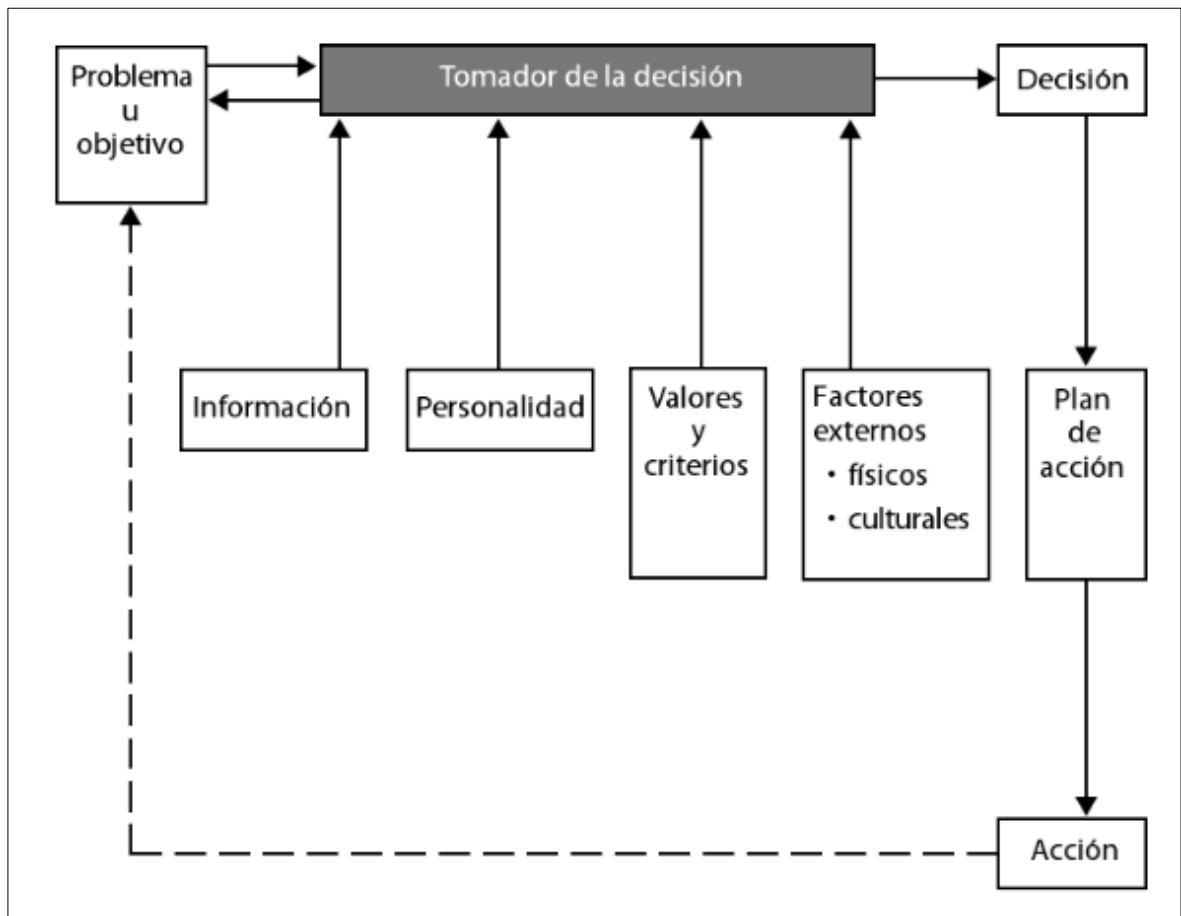
Tal es el caso de un empleado que tiene interés de irse de la compañía por un mejor sueldo y el gerente de recursos humanos quien necesita retener ese talento pues es muy importante para la compañía, en ese caso se debe contemplar el bienestar y crecimiento de la compañía y que pueden negociar para que las dos partes queden satisfechas.

9.3 TOMA DE DECISIONES

El gerente de recursos humanos en el sector de hidrocarburos debe ser una persona con la habilidad de tomar decisiones y esto en particular lo distingue de otros cargos

pues en el existe la responsabilidad de las mismas e incluso las consecuencias que pueden derivarse de una decisión tomada.

Grafico 7. Ciclo de la toma de decisión efectiva



Fuente: RODRÍGUEZ ESTRADA, Mauro. Manejo De Problemas Y Toma De Decisiones. Vol. 8 (2a. Ed.). México, D.F., MX: Editorial El Manual Moderno, 1988. p.33 ISBN 9786074482102

El ciclo en el cual la decisión es tomada toma en cuenta diferentes factores (ver Gráfico 7). Uno de los errores es que no se determina cual es el problema y se terminan tomando decisiones que tienen que ver poco o nada con el un empleado que desea abandonar la compañía porque le ofrecen un salario directo mejor en otra compañía.

El problema en cuestión para el gerente seria que está perdiendo un miembro del equipo que puede ser difícil de reemplazar en el corto plazo ya que conoce procesos vitales de la empresa y que por falta de compartir el conocimiento a tiempo se ha hecho indispensable para el buen funcionamiento del área.

La personalidad influye a la hora de tomar decisiones en este aspecto todas las personas tienen rasgos distintos, unas personas son más impulsivas mientras que otras pueden ser más racionales y más dados a escuchar argumentos que puedan cambiar su opinión, de acuerdo al ejemplo este empleado tuvo el impulso de cambiar repentinamente de compañía solo por un salario directo mejor.

El gerente debe estar en la capacidad de escuchar y de utilizar las habilidades gerenciales anteriormente explicadas como la comunicación y la negociación para no precipitarse a tomar decisiones sin antes contemplar todos los factores.

Este empleado lleva varios años en la compañía y está tomando en cuenta un solo criterio para su decisión como lo es el incremento del salario directo, pero como se explicó en capítulos anteriores existen otro tipo de compensaciones que probablemente el empleado no está viendo por este impulso de un mejor salario.

Este trabajador puede verse también determinado por el efecto factores externos como por ejemplo la distancia de su hogar a su sitio de trabajo como lo es el trabajo en campo en la industria petrolera en la cual deben permanecer varios días sin ver a sus familias y que puede estar influenciando esta decisión, culturalmente podría también verse el caso en el cual este trabajador tiene compromisos con su iglesia los cuales no puede atender debido a su trabajo.

En este caso tanto el gerente como el empleado están tomando decisiones pero todas estas variables deben ser tenidas en cuenta para así llegar a un plan de acción el cual debe estar encaminado a que la productividad no se vea afectada y el empleado este motivado y satisfecho con sus condiciones laborales.

Cuando no es posible llegar a encontrar este tipo de resultados en la negociación y se amenaza la continuidad optima de los procesos del área a veces la decisión más sensata es terminar de buena manera la relación laboral con el trabajador quien también ha tomado su decisión y que al irse se lleve la mejor imagen de la empresa pues esta perdurara en su memoria y así mismo promueve la buena imagen de la compañía como gestora del talento humano.

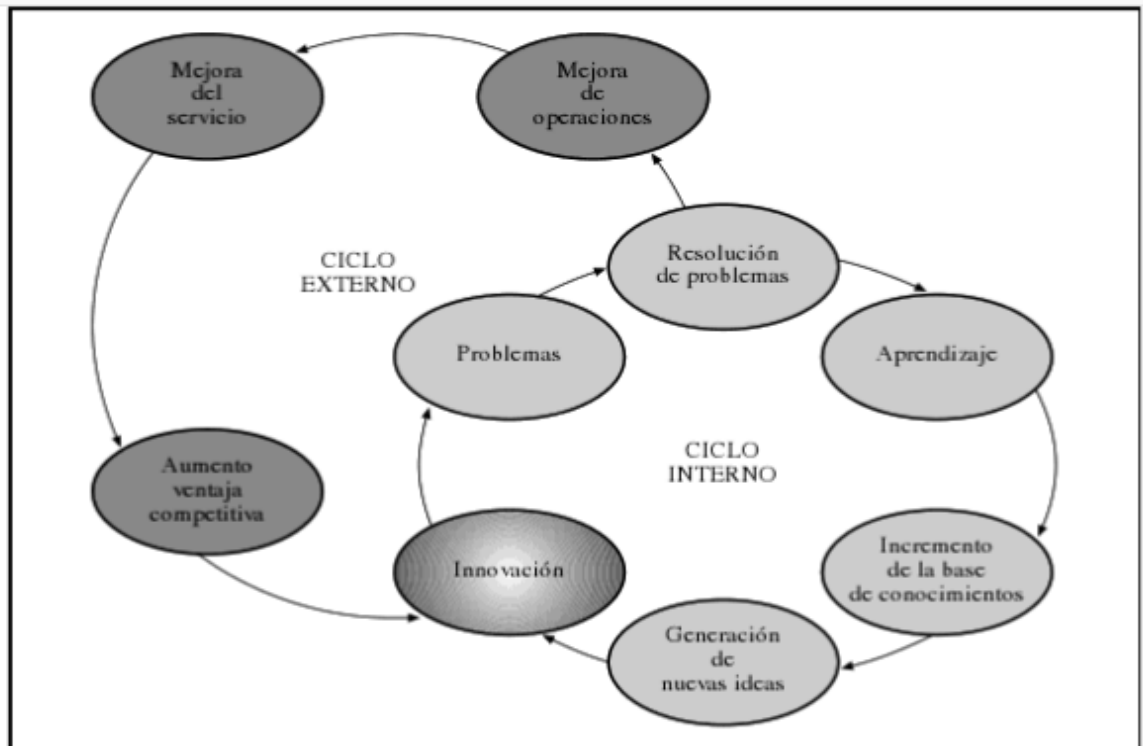
9.4 INNOVACIÓN

La innovación es una de las Habilidades Gerenciales que requiere especial atención en estos días principalmente porque aquellas empresas y organizaciones que quieran no solo mantenerse en el mercado sino ser competitivas deben tener dentro de sus pilares fundamentales este aspecto.

Muchas empresas tienen departamentos destinados únicamente a la innovación sin embargo este debe ser más que un área de la empresa una habilidad que deben tener los gerentes para este caso en particular el de recursos humanos en el sector de hidrocarburos quien debe motivar y llevar a sus liderados a ser personas con

capacidad de innovar en todos los procesos y procedimientos que se desempeñan en el área.

Grafico 8 Ciclo de la interacción innovación-competitividad



Fuente: HIDALGO NUCHERA, Antonio; LEÓN SERRANO, Gonzalo y PAVÓN MOROTE, Julián. La Gestión De La Innovación Y La Tecnología En Las Organizaciones. Madrid, ES: Difusora Larousse - Ediciones Pirámide, 2013. p. 61.

El recurso humano es un capital que posee la empresa y así como los productos terminados o los servicios que ofrece una empresa deben ser competitivos, este recurso humano también debe serlo respecto a los competidores del sector.

La innovación y la competitividad interactúa a través de un ciclo (ver Gráfico 8) para explicar un poco mejor su funcionamiento en el sector de hidrocarburos el siguiente ejemplo será de gran ayuda.

Uno de los **problemas** que tenía la industria era la demora en los datos de registro de pozo que a través de la tecnología "wireline" no se podían obtener en tiempo real para esto se comenzó la **resolución de problemas** a través de incrementar las investigaciones y desarrollo de nuevas estrategias para poder registrar los datos mientras se perfora es decir en tiempo real.

El **aprendizaje** obtenido permitió desarrollar herramientas que soportaran mucho mejor los efectos del movimiento de la columna de perforación y con ello el incremento en la **base de conocimientos** respecto a las condiciones de operación de estas herramientas.

A través de la **generación de nuevas ideas** las cuales no hubieran sido posible sin el apoyo y la visión por parte de la gerencia del área de registros se pudo llegar al objetivo el cual era la **innovación** en la obtención de datos de registros de pozo.

LWD “Logging While Drilling” ahora se pueden obtener en tiempo real durante la perforación con la tecnología LWD “Logging While Drilling” permitiendo reducir tiempos no productivos generando respuestas más rápidas a la hora de completar el pozo y el incremento de utilidades.

A través de la innovación y la resolución de problemas se encuentra el vínculo con el ciclo externo ya que estas empresas de servicios **augmentaron su ventaja competitiva** ofreciendo a las compañías operadoras el servicio de adquisición de datos durante la perforación **mejorando el servicio y mejorando las operaciones** pues fue posible reducir estos tiempos no productivos y tomar decisiones más acertadas.

Un gerente con una habilidad gerencial de innovación elevada es un plus para una compañía pues no se queda en los antiguos procesos sino que busca transformar y motivar a su equipo a cargo a la búsqueda de ventajas competitivas permitiendo así destacarse por encima de los competidores e incrementando las utilidades.

10. ANÁLISIS DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN UN GERENTE DE TALENTO HUMANO EN EL SECTOR DE HIDROCARBUROS.

Desde la antigüedad en las distintas civilizaciones se ha formado un orden jerárquico con el fin de poder dirigir ejércitos y empresas que han generado diferentes técnicas de dirigir y de ejercer liderazgo en distintos contextos.

Ya sea un ejército, una familia, una comunidad, una nación o un entorno empresarial tienen personas destinadas a labores de liderazgo que en muchos de los casos son ejecutadas sin siquiera tener en cuenta las distintas teorías y los distintos avances que se han dado entorno a esta habilidad que tuvo que adaptarse a los nuevos cambios y situaciones actuales que enfrentan las personas en su diario vivir.

Es por esto que a pesar de que pasan los años se habla de jefes y mandatarios en el ámbito político que no son líderes y que solo tienen un papel en la jerarquía en la cual muchas de las veces no tienen un interés real por las personas.

Un gerente de recursos humanos en el sector de hidrocarburos debe conocer de estas técnicas pues es el encargado de liderar personas dentro de su área y que tiene aún una responsabilidad más grande que otros gerentes ya que su recurso son las personas que conforman la organización.

Cuadro 2. Estilo de liderazgo según el nivel de madurez

NIVEL DE MADUREZ	ESTILO DE LIDERAZGO
Madurez Baja M1	E1 Liderazgo Directivo
Madurez Moderada M2	E2 Liderazgo Consultivo
Madurez Moderada/Alta M3	E3 Liderazgo Apoyador
Madurez Alta M4	E4 Liderazgo Delegativo

Fuente: ARROYO TOVAR, Ruth. Habilidades Gerenciales: Desarrollo De Destrezas, Competencias Y Actitud. Bogotá, CO: Ecoe Ediciones, 2012b

El estilo de liderazgo va condicionado a la madurez del liderado (ver Cuadro 2) para entender un poco mejor estos estilos de liderazgo se puede usar el siguiente ejemplo en el sector de hidrocarburos:

Juan es un joven recién egresado como ingeniero de petróleos y obtiene su primer empleo como Ingeniero de Yacimientos en una multinacional de exploración y producción de hidrocarburos, él hace parte de un equipo conformado por ingenieros con mucha experiencia en la industria. A cargo del equipo se encuentra el Gerente de Yacimientos Omar.

Juan comienza a observar en sus primeros días de trabajo que Omar le ordena subir la información al software de los pozos P1, P2 Y P3 le indica cómo debe subir esta información al sistema además le indica que días y cuales herramientas debe usar para apoyarse, sin embargo no le permite aún analizar la información o tener criterio para decidir algún cambio que haya que hacer.

Juan ve que la forma de liderar de Omar con él es distinta a la de sus compañeros quienes llevan más años en la compañía sin embargo Omar está liderando de forma **directiva** pues Juan se encuentra en una etapa de madurez baja dentro de los procesos de la empresa.

Al cabo de 3 meses Juan nota que Omar le pregunta si piensa que se debe pedir a la prestadora de servicios algún cambio para mejorar la adquisición de registros del pozo, Juan le comenta que deberían mejorar la imagen del registro de cementación pues no es del todo precisa para una buena apreciación del cemento.

Omar toma en cuenta su opinión sin embargo Omar toma la decisión de seguir con el programa de registros como esta en este caso decidió liderar de forma **consultiva** pues la madurez de Juan en su cargo es moderada.

Juan está muy entusiasmado pues lleva un año dentro de la compañía y ve posibilidades de crecimiento además de que su líder Omar lo ha acompañado durante este proceso, Omar le ha pedido a Juan que según su criterio escoja la mejor ubicación para los pozos inyectoros en esta fase de recobro secundario del campo.

Juan después de su análisis técnico le indica a Omar cuales son las mejores ubicaciones para este arreglo de pozos, se sientan juntos a revisar la información, discuten un poco sobre sus puntos de vista y luego de varias reuniones junto con el equipo deciden un arreglo de pozos tomando en cuenta los puntos de vista de todos incluyendo el criterio de Juan quien hace un valioso aporte para esta operación.

El Gerente Omar ve el potencial de Juan y lo lidera como un **apoyador** en su proceso ya que este ya puede tomar decisiones conjuntas en la operación y cada vez muestra más su talento y su entrega por su equipo.

Ha pasado ya año y medio y hay una gran campaña de perforación en los bloques que tiene asignada la empresa, por lo cual se ha incrementado el trabajo en todas las áreas, Omar hace su reunión habitual con su equipo y comenta en frente de

todos que el Ingeniero Juan será encargado de coordinar con el equipo de campo y tomar decisiones respecto al completamiento de los pozos.

Juan se da cuenta que el Gerente Omar ha dejado que la decisión este en sus manos según las habilidades que ha adquirido y el proceso que lleva en la empresa esto se debe a que ha adquirido una madurez alta y Omar ha pasado a un estilo **delegativo** donde puede dejar que Juan tome decisiones y su papel como líder sea de una forma distinta delegando las tareas.

El líder debe ser alguien que debe conocer muy bien a sus liderados conocer cuáles son sus planes dentro de la organización así como cuáles son sus motivaciones e intereses esto principalmente en los equipos de trabajo, ya que a nivel de organización el liderazgo tiene otro enfoque.

11. CONCLUSIONES

- En una organización existen objetivos individuales y colectivos, un gerente de recursos humanos del sector de hidrocarburos debe estar en la capacidad de identificarlos así como los grupos de interés involucrados en el desarrollo de las operaciones, con el fin de que ninguno se vea afectado de forma negativa ya que esto hace parte del verdadero éxito de una compañía.
- Las empresas de hidrocarburos tienen una estructura organizacional muy parecida entre estas, destacando 3 grandes áreas como lo son la de operación, corporativo y soporte. La vicepresidencia de talento humano se encuentra dentro de la parte corporativa pero está involucrada con todas las áreas de la compañía pues provee el recurso humano el cual es el recurso más importante.
- La gerencia de recursos humanos del sector de hidrocarburo tiene funciones muy bien definidas y las cuales permiten una administración eficaz sobre todo en una industria que requiere perfiles profesionales muy especializados y es vital para la compañía retener el talento y motivar a los empleados a ser competitivos y productivos en su jornada laboral.
- Las habilidades gerenciales se convierten en una poderosa herramienta para un gerente en cualquier sector de la economía, destacando la comunicación, el manejo de conflictos, la toma de decisiones, la innovación y el liderazgo. El trabajo continuo en el mejoramiento de estas habilidades permite al gerente afrontar los desafíos que tiene un mercado tan competitivo e innovador como el de hoy día sobre todo en un sector tan importante para la economía como lo es el de los hidrocarburos.
- El uso de diferentes estilos de liderazgo por parte del gerente permite que los trabajadores se sientan escuchados, motivados y valorados ya que cada persona tiene intereses y aspiraciones diferentes dentro de la compañía y su proceso dentro de la misma es distinto por lo cual desde la gerencia debe haber un liderazgo basado en la madurez de la persona en la organización para que se sientan realizados y felices con su labor.

12.RECOMENDACIONES

- Se recomienda profundizar en los procesos de la administración de recursos humanos como lo son los procesos para recompensar, retener y auditar a las personas, con el fin de mejorar el bienestar del recurso humano en las compañías del sector de hidrocarburos.
- Profundizar la estructura interna del departamento de recursos humanos con el fin de entender mejor su integración con las otras áreas de la compañía.
- Analizar críticamente otras habilidades pertinentes para un gerente del recurso humano como lo son el manejo del estrés y el desarrollo de autoconocimiento.

BIBLIOGRAFÍA

AGENCIA NACIONAL DE HIDROCARBUROS-ANH. Escala Salarial 2016. [Sitio web] Bogotá D.C.CO. sec. Publicaciones. [Consultado 10, septiembre, 2017]. Disponible en: <http://www.anh.gov.co/laanh/Directorio%20de%20Funcionarios/Escala%20Salarial%20ANH%202016.pdf>

ARROYO TOVAR, Ruth. Habilidades Gerenciales: Desarrollo De Destrezas, Competencias Y Actitud. [E-Libro]. Bogotá, CO: Ecoe Ediciones, 2012. ISBN 9781449278564

BERMEJO, José Carlos y MARTÍNEZ, Ana. Humanizar El Liderazgo [E-Libro]. Bilbao, ES: Editorial Desclée de Brouwer, 2012. p. 93 ISBN 9788433036308

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión Del Talento Humano. Tercera edición ed. México: Editorial McGraw Hill, 2009. ISBN 978-970-10-7340-7

ECOPETROL S.A. Organigrama. [Sitio web] Bogotá D.C.CO. sec. Publicaciones. [Consultado 21, septiembre, 2017]. Disponible en: http://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/es/?urile=wcm%3Apath%3A/Ecopetrol_ES/Ecopetrol/nuestra-empresa/Quienes-Somos/acerca-de-nosotros/Estructura-Organizacional/Organigrama

GALPIN, Timothy. La Comunicación. Madrid, ES: Ediciones Díaz de Santos, 2013. p. 51.

HIDALGO NUCHERA, Antonio; LEÓN SERRANO, Gonzalo y PAVÓN MOROTE, Julián. La Gestión De La Innovación Y La Tecnología En Las Organizaciones. Madrid, ES: Difusora Larousse - Ediciones Pirámide, 2013, p.61

MARKETING PUBLISHING. Toma De Decisiones Eficaces [E-Libro]. Madrid, ES: Ediciones Díaz de Santos, 1995. p. 4 ISBN 9788499691725

MALDONADO PINTO, Jorge Enrique. Herramientas Gerenciales: Visión Globalizada De La Comercialización [E-Libro]. Bogotá, CO: Ediciones de la U, 2010. p. 33 ISBN 9789584468581

MARTÍNEZ GUILLÉN, María del Carmen. La Gestión Empresarial. Equilibrando Objetivos Y Valores [E-Libro]. Madrid, ES: Ediciones Díaz de Santos, 2003. p. 230 ISBN 9788499694481

MEZA SÁNCHEZ, Sergio. Higiene Y Seguridad Industrial [E-Libro]. México, D.F., MX: Instituto Politécnico Nacional, 2010. p. 10 ISBN 9781449225490

MONDY, R. Wayne. Administración Estratégica De Los Recursos Humanos: Una Perspectiva General. Decimoprimer ed. México: Pearson Educación, 2010. p.4 ISBN 978-607-32-0203-9

ORSE y FORÉTICA. Dialogo Con Los Grupos De Interés. [Sitio web] Madrid. Es. sec. Publicaciones. [Consultado 21, septiembre, 2017]. Disponible en: http://www.foretica.org/wp-content/uploads/2016/01/cuaderno_foretica_14_dialogo_grupos_interes.pdf

PEDRANTI, Gabriela. Introducción a La Comunicación [E-Libro]. Buenos Aires, AR: Editorial Maipue, 2009. ISBN 9781449233112

PUCHOL, Luis. El Libro De La Negociación (3a. Ed.). Madrid, ES: Ediciones Díaz de Santos, 2010. ISBN 9788499691091

RODRÍGUEZ ESTRADA, Mauro. Manejo De Problemas Y Toma De Decisiones. Vol. 8 (2a. Ed.). México, D.F., MX: Editorial El Manual Moderno, 1988a. ISBN 9786074482102

_____. Relaciones Humanas. Vol. 2 (2a. Ed.) [E-Libro]. México, D.F., MX: Editorial El Manual Moderno, 1988. p. 9 ISBN 9786074482669

RODRÍGUEZ ESTRADA, Mauro y RAMOS SILVA, José Ramón. Técnicas De Negociación [E-Libro]. México, D.F., MX: McGraw-Hill Interamericana, 1988.