

**Propuesta de Modelo de Gestión Humana para Thorneloe Energy**

**Angela A. Linares y Sandra M. Chinome**

**Universidad Jorge Tadeo Lozano**

**Nota de los autores**

Angela A. Linares – Administradora de empresas Universidad de Cundinamarca y Sandra M. Chinome – Licenciada Psicopedagoga Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.

Esta investigación hace parte del seminario de trabajo de grado. Correspondencia al correo

electrónico [angelandrea07@hotmail.com](mailto:angelandrea07@hotmail.com) - [jauregui844@hotmail.com](mailto:jauregui844@hotmail.com)

## Resumen

En el presente trabajo se abordan diferentes aspectos teóricos que contribuyen a fomentar el conocimiento en la temática del Talento Humano y del rol que este desempeña en el proceso de Innovación y el éxito Organizacional, proponiendo un modelo de Gestión del Talento Humano que se enfoca en el análisis de las siguientes categorías: cultura, comunicación, estructura y clima organizacional, donde cada una de ellas se relaciona entre sí abstrayendo las características actuales con el propósito de construir una estrategia desde la perspectiva del talento humano, considerando las competencias para lograr la sinergia funcional del modelo y una organización exitosa.

Las Organizaciones modernas se desarrollan en un entorno altamente cambiante, Enfrentar esta situación es un elemento constante del futuro de las Organizaciones, razón por la cual se considera el Talento Humano como el factor decisivo en el proceso innovador; por lo tanto nuestro trabajo pretende aportar a la organización Thorneloe Energy alternativas mediante un modelo de gestión humana que le permita generar procesos de innovación organizacional para alcanzar niveles de eficiencia, eficacia y calidad estandarizados para la actividad que desempeñan acorde con su estrategia.

### Palabras Claves

Talento Humano                      Clima Organizacional

Innovación                          Competencias

Cultura

Comunicación

Estructura

### **Abstrac**

In the present work deals with different theoretical aspects that contribute to promoting knowledge on the subject of human talent and the role it plays in the process of innovation and organizational success, proposing a model of Human Resource Management that focuses on analysis of the following categories: culture, communication, organizational structure and climate, where each is tied together by abstracting the current characteristics in order to build a strategy from the perspective of human talent, considering the skills to achieve functional synergy model and a successful organization.

Modern organizations are developed in a rapidly changing environment, Addressing this situation is a constant element of the future of Organizations, which is why we consider the human talent as the decisive factor in the innovation process, so our work aims to provide Alternative Thorneloe Energy organization through a model of human management that allows you to generate organizational innovation processes to achieve levels of efficiency, effectiveness and quality standard for the activity to perform in line with its strategy.

### **Keywords**

Human Talent      Organizational Climate

Innovation      Competitions

Culture

Communication

Structure

## Introduccion

### Planteamiento del Problema

Para las empresas, el factor humano representa la inversión y el apoyo más importante e imprescindible para el desarrollo organizacional, ya que el trabajo depende únicamente de las personas, las cuales operan de manera efectiva los demás recursos de que dispone la organización para el normal funcionamiento de la misma.

Con la idea anterior vemos cuán importante es el valor de las personas en las organizaciones y es el punto de partida para examinar cómo una empresa puede ser exitosa e innovadora partiendo un modelo de gestión humana como fuente principal para cualquier cambio que requiera la organización, por ejemplo darle un valor agregado a esta para competir con el gremio existente.

De esta manera, el estudio busca un análisis acerca de la función e intervención del recurso humano en la empresa junto con las políticas internas en cuanto al trato y los beneficios que recibe el personal de la compañía y propone un modelo de gestión humana que tenga relación con el recurso humano-innovación, pues de estos dos factores depende la productividad de la compañía y su posicionamiento en la economía empresarial. De lo anterior surge el siguiente interrogante; **Cómo la empresa a partir de un modelo de gestión humana genera procesos de innovación organizacional?**

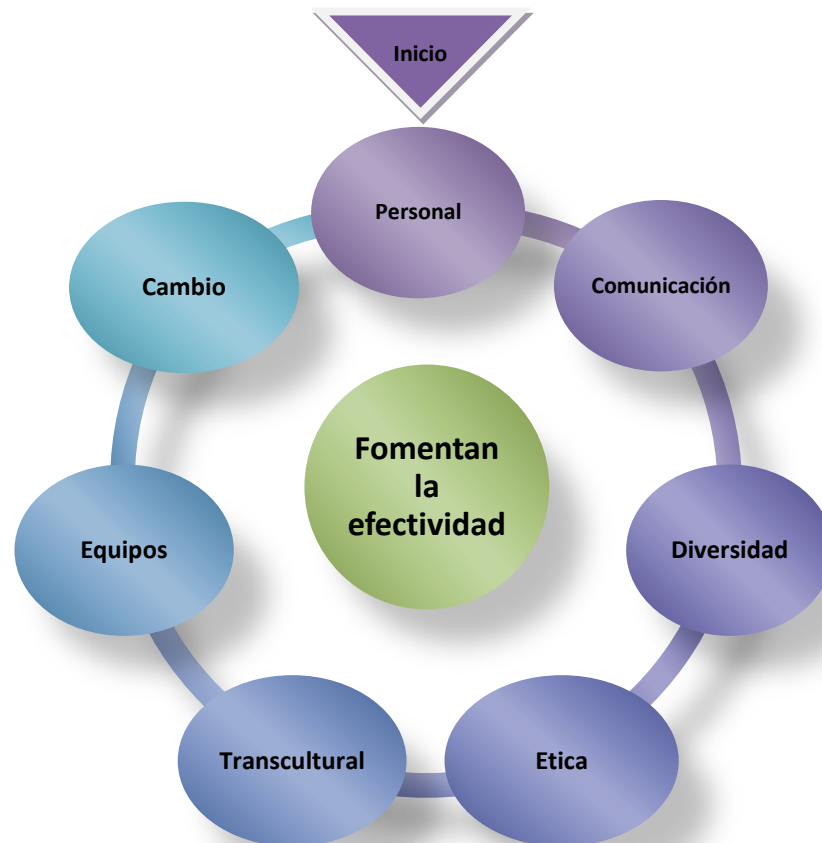
El estudio tendrá como referentes de investigación el recurso humano en la compañía y los procesos de innovación en la misma, con el fin de analizar la complementariedad de estos dos si existiera con el objeto de proponer un modelo de gestión humana que le permita a la compañía organizar sus procesos internos y a las vez analizar si existe una nueva forma de administrar el recurso humano con miras a la innovación, o si por el contrario necesita algún asesoramiento que le ayude a contribuir con el proceso de innovación empresarial.

## Desarrollo de Antecedentes

### Competencias clave para la efectividad

*“Una competencia es un conglomerado interrelacionado de conocimiento, habilidades y capacidades que necesita una persona para ser efectiva. Cabe señalar una serie de competencias como importantes para la efectividad de la mayoría de las organizaciones. Nos concentramos en siete competencias clave que afectan de forma significativa el comportamiento y la efectividad de cada individuo, equipo y organización. Estas competencias particulares son importantes para la efectividad de casi todos los empleados y no solo los que desempeñan roles gerenciales o de liderazgo.*

**FIGURA 1.2** *Competencias clave para la efectividad*



*Numerosas organizaciones líderes utilizan marcos de competencias basados en los individuos, incluidos los tipos de competencias que se presentan aquí. Los usan para seleccionar, desarrollar, evaluar y promover a los empleados. Algunas de estas organizaciones son American Express, Bank of America, Exxon-Mobil, John Hancock, Merk&Co. Y at&T. El enfoque basado en competencias identifica a los individuos que poseen o pueden desarrollar las competencias clave y les brinda oportunidades desafiantes para aprender.*

*Competencia personal y su importancia para la efectividad: incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para evaluar sus fortalezas y debilidades, establecer sus metas profesionales y personales y perseguirlas; equilibrar su vida personal y laboral; y participar en el aprendizaje de cosas nuevas, entre ellas habilidades, comportamientos y actitudes nuevas o modificadas.*

*Consideramos que la competencia personal es la más básica de las siete competencias. Al adquirirla, se crean los atributos personales básicos para desarrollar con éxito las otras seis. Por ejemplo, usted no podrá desarrollar su competencia para la comunicación si no es capaz de percibir, evaluar e interpretar sus diferencias y actitudes individuales.*

*Competencia para la comunicación y su importancia para la efectividad: Incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para emplear todas las formas de transmitir, comprender y recibir ideas, pensamientos y sentimientos a efecto de poder transmitir e intercambiar información y emociones. Podemos suponer que esta competencia es como el sistema circulatorio que nutre a las otras competencias.*

*Esta habilidad también implica reconocer que las personas, con gran frecuencia, no se dan cuenta de que lo que dicen no resulta claro ni exacto, debido a la tendencia a generalizar y hacer juicios demasiado pronto. (Don Hellriegel y John W. Slocum, Jr. 2009)*

Competencia para la diversidad y como contribuye a la efectividad: *La competencia en cuestiones de diversidad incluye los conocimientos, habilidades y capacidades que le permitirán ser efectivo para:*

- *Crear un entorno que propicie la inclusión de personas con características diferentes a las suyas.*
- *Aprender de las personas que tienen otras características, experiencias, perspectivas y antecedentes. La diversidad de pensamiento y comportamientos es vital para estimular la creatividad y la innovación.*
- *Admitir y desarrollar las tendencias personales.*
- *Comunicar y practicar en lo personal su compromiso por trabajar con las personas y los miembros de los equipos con base en los talentos y las aportaciones de estos independientes de los atributos personales que tuvieran.*

*Brindar liderazgo, haciendo lo que dice, confrontando los sesgos evidentes, propiciar la inclusión y buscar soluciones de ganar-,ganar o de compromisos frente a luchas de poder y conflictos que parecen tener su origen en cuestiones de diversidad.*

Competencia ética y su importancia para la efectividad: *Incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para incorporar los valores y los principios que diferencian lo correcto de lo incorrecto cuando se toman decisiones y eligen conductas.*

*Esta competencia le permite ser efectivo para:*

- *Identificar y describir los principios para tomar decisiones y conducirse con ética.*
- *Evaluar el peso de las cuestiones éticas cuando se consideran distintos cursos de acción.*

- *Aplicar las leyes y los reglamentos gubernamentales, así como las normas de conductas del empleador a la hora de tomar decisiones. En general, cuanto mayor sea el nivel de responsabilidad y autoridad de una persona, tanto mayor será la probabilidad de que vaya a afrontar cuestiones y dilemas éticos cada vez más complejos y ambiguos.*

- *Mostrar dignidad y respeto por otros en las relaciones laborales.*
- *Ser honesto y abierto en la comunicación con el único límite de consideraciones de orden legal, de privacidad y de competencia.*

*El liderazgo de la alta gerencia, las políticas y las reglas y la cultura organizacional prevaleciente ayudan mucho a reducir los dilemas éticos y a guiar a ayudar al individuo a confrontarlos y resolverlos. (Don Hellriegel y John W. Slocum, Jr. 2009)*

*Competencia transcultural y su importancia para la efectividad:* *Esta competencia incluye los conocimientos, habilidades y capacidades fundamentales que le permitirán ser efectiva para:*

- *Comprender, apreciar y utilizar las características que hacen que una cultura particular sea única y que con toda probabilidad puede influir en las conductas de una persona.*
- *Identificar y comprender como los valores relativos al trabajo, como el individualismo y el colectivismo, influyen en las elecciones de los individuos y los grupos para tomar decisiones.*
- *Comprender y motivar a los empleados que tienen diferentes valores y actitudes, los cuales pueden ir desde el estilo occidental para trabajar de forma individualista, pasando por las actitudes no occidentales más paternalistas, hasta el extremo de la mentalidad colectivista de “el Estado se ocupará de mí”.*



- *Comunicarse en el idioma del país donde las personas tienen relaciones de trabajo. Esta capacidad es crucial para los empleados que tienen comunicación constante con personas cuya lengua materna es diferente a la propia.*

- *Aceptar asignaciones en otro país o trabajar de forma efectiva con personas de otros países.*

- *Abordar cuestiones gerenciales y de otra índole con una **mentalidad global**.*

*Competencia en equipos y su importancia para la efectividad:* *Incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para desarrollar, apoyar, facilitar y liderar grupos de modo que alcancen las metas de la organización. Le permitirá ser efectivo para:*

- *Determinar las circunstancias en las que es conveniente utilizar el enfoque de equipo y, si se utiliza uno, cual es el tipo de equipo que resulta más conveniente.*

- *Participar o liderar el proceso para establecer metas claras de desempeño para el equipo.*

- *Participar o liderar las actividades para definir las responsabilidades y las tareas del equipo en general y las de los miembros individuales en particular.*

- *Asumir una responsabilidad recíproca y personal en la consecución de las metas del equipo y no limitarse a las metas personales propias. Aplicar métodos y tecnologías adecuadas en las tomas de decisiones para las metas, cuestiones y tareas que emprenderá el equipo.*

- *Resolver los conflictos personales y los relacionados con las tareas que se pudieran presentar entre los miembros del equipo, antes de que se produzcan demasiadas fracturas.*

*Evaluar el desempeño de la persona y del equipo en lo relativo a las metas, lo que incluye la capacidad para aplicar acciones correctivas cuando se necesite.*

*Competencia para el cambio y su importancia para la efectividad:* Incluye los conocimientos, habilidades, y capacidades claves para reconocer e instituir las adaptaciones necesarias o para transformaciones enteramente nuevas de las personas , las tareas, las estrategias, la estructura o las tecnologías del área de responsabilidad de una persona. Le permitirá ser efectivo para:

- *Aplicar las seis competencias antes mencionadas para poder diagnosticar, desarrollar e implementar los cambios necesarios.*
- *Liderar el proceso de un cambio planeado.*
- *Diagnosticar la presión a favor del cambio y la resistencia a él, en situaciones específicas. Estas presiones pueden ser internas, como la cultura organizacional, o externas, como las nuevas tecnologías o los competidores.*
- *Aplicar el modelo sistemático del cambio y otros procesos para introducir y conseguir el cambio organizacional.*

*Buscar, adquirir, compartir y aplicar conocimiento nuevo para encontrar de forma constante mejoras, creatividad y enfoques y metas completamente nuevos. Estos comportamientos requieren que una persona **asuma riesgos**; es decir, que esté dispuesta a afrontar una cantidad razonable de imponderables cuando reconoce y capitaliza una oportunidad, al mismo tiempo que reconoce sus posibles resultados negativos y vigila el avance hacia las metas”.*

## ***Dimensiones para que una Empresa sea Exitosa e Innovadora***

### ***Cultura Organizacional, según E. Schein***

*Modelo de presunciones básicas –inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con su problemas de adaptación externa e integración interna-, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas validas, y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.*

*Una de las características de la cultura organizacional es su carácter simbólico. La cultura es algo intangible, aunque sus manifestaciones sí son observables. En este sentido, la cultura de una organización está constituida por una red de símbolos o costumbres que guían y modulan, en distinto grado, los comportamientos de quienes trabajan en ella y, sobre todo, de las personas que se van incorporando. Estos elementos simbólicos se manifiestan en todos los niveles y departamentos de la organización, desde las relaciones personales y sociales hasta las normas de contabilización (Harzing y Sorge, 2003; Gambling, 1977). Mediante los elementos simbólicos de la cultura, la organización y sus miembros establecen procesos de identidad y exclusión.*

### ***Clima organizacional***

*El clima organizacional es la percepción que los miembros de una organización tienen de las características más inmediatas que les son significativas, que la describen y diferencian de otras organizaciones. Estas percepciones influyen en el comportamiento organizacional.*

- *El clima es una variable que media entre la estructura, procesos, metas y objetivos de la empresa, por un lado y las personas, sus actitudes, comportamiento y desempeño en el trabajo, por otro. Se construye a partir de factores extra-organización (macroeconómicos, sociales, del sector industrial, otros) e intra-organización (estructurales, comerciales, individuales y psicosociales). Su poderoso influjo sobre la motivación, el compromiso, la creatividad y el desempeño de las personas y los equipos de trabajo, lo convierten en una herramienta estratégica fundamental para la gestión del recurso humano y el desarrollo organizacional en la empresa contemporánea. .*

### ***Estructura***

*La estructura organizacional, es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos. Desde un punto de vista más amplio, comprende tanto la estructura formal (que incluye todo lo que está previsto en la organización), como la estructura informal (que surge de la interacción entre los miembros de la organización y con el medio externo a ella) dando lugar a la estructura real de la organización.*

### ***Estructura Formal***

*Está conformada por las partes que integran a la organización y las relaciones que las vinculan, incluyendo las funciones, actividades, relaciones de autoridad y de dependencia, responsabilidades, objetivos, manuales y procedimientos, descripciones de puestos de trabajo, asignación de recursos, y todo aquello que está previamente definido de alguna manera. Puede tener forma escrita y pública o no, pero siempre se refiere a procesos, tareas y comunicaciones que habrán de tener lugar entre sus miembros. Por lo tanto, un plan, un programa, un presupuesto, un instructivo, las interrelaciones previstas entre el personal, forman parte de la estructura formal.*

### ***Estructura Informal***

*Es la que se conforma a partir de las relaciones entre las personas que comparten uno o varios procesos de trabajos dentro de la organización. En este sentido, la estructura informal comprende aspectos referidos, o que tienen que ver, con valores, intereses, sentimientos, afectos, liderazgo y toda la gama de relaciones humanas que no pueden ser determinadas previamente. Simplemente son producto de la interacción humana y del juego de personalidades, grupos, etc. Lo informal está caracterizado por una actividad colectiva que no está orientada específicamente hacia los objetivos, pero que es necesaria para alcanzarlos. La suma de la estructura formal y la informal da como resultado la estructura total, que es la real.*

### ***Comunicación organizacional***

*Consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una compleja organización. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo (por ejemplo, entre organizaciones). Si la organización se trata de una empresa, la comunicación distingue tres sistemas:*

- Operacionales (se refiere a tareas u operaciones)*
- Reglamentarios (órdenes e instrucciones)*
- Mantenimiento (relaciones públicas, captación y publicidad)*

*Si ampliamos la concepción de comunicación, comunicación organizacional también puede ser entendida como el proceso de producción, circulación y consumo de significados entre una organización y sus públicos.*

*La comunicación dentro de una empresa adquiere un carácter jerárquico, basado en órdenes y mandatos, aceptación de políticas, etc. Es por ello que hay que destacar la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas y la cooperación entre directivos o altos mandos y trabajadores. La efectividad y buen rendimiento de una empresa depende plenamente de una buena comunicación organizacional. Así pues, la comunicación organizacional estudia las formas más eficientes dentro de una organización para alcanzar los objetivos esperados y proyectar una buena imagen empresarial al público externo.*

### ***La Innovación Administrativa en Acción***

*Como ejemplo tomaremos Whole Foods para describir los factores que generan compromiso en una organización.*

### ***La Creación de una Comunidad de Propósito***

#### ***Whole Foods Market.***

<b><i>Desafío de innovación administrativa</i></b>	<b><i>Prácticas administrativas que distinguen a Whole Foods</i></b>
<i>¿Cómo facultar a la gente administrando menos pero sin perder la disciplina y el rumbo?</i>	<i>Brindar a los empleados una dosis de discrecionalidad; proporcionarles la información que necesitan para tomar decisiones sabias; y pedirles cuentas por sus resultados</i>
<i>¿Cómo crear una compañía donde el espíritu de comunidad mantenga unida a</i>	<i>Administrar con la convicción de que los intereses de los distintos actores son</i>

<i>la gente?</i>	<i>interdependientes, introducir un alto grado de transparencia financiera y limitar las disparidades salariales.</i>
<i>¿Cómo construir un propósito superior que amerite contribuciones extraordinarias?</i>	<i>Hacer que la misión “Alimentos sanos, personas integras y planeta sano”, sea tan real y tangible para los empleados como el objetivo de la rentabilidad</i>

### **Propósito y Justificación**

*Es importante precisar que esta investigación se da con el propósito de describir como un modelo de gestión humana con los siguientes elementos: **cultura, comunicación, estructura, y clima organizacional** puede desarrollar empresas innovadoras y exitosas.*

*Nuestra propuesta pretende contribuir con un proceso de innovación a través de la identificación y descripción de un modelo en el cual la gestión del talento en la organización permita aportes con respecto a la creatividad e innovación desarrollando e implementando un modelo de gestión humana que permita ejecutar exitosamente la estrategia corporativa de la organización.*

*Cabe resaltar que en Thorneloe Energy la gestión y dirección del talento humano que proponemos hace referencia a la planificación, organización, dirección, coordinación y control del talento humano con las competencias que materialicen y estén acordes con los valores de creatividad e innovación y el proceso de operatividad de su objeto social.*

*Por lo anterior la relación y coherencia de estos factores implican la interacción de la organización con otros organismos e instituciones; llámense clientes internos y externos, competencia, proveedores, gobierno, etcétera .con el fin de alinearlos, contemplarlos e integrarlos dentro del direccionamiento estratégico y el modelo de gestión humana innovador y exitoso propuesto.*

*En la organización Thorneloe Energy la cultura ha sido uno de los factores que le ha permitido crecer rápidamente ya que por su que hacer organizacional en la expresión de la estrategia y la combinación de recursos ha generado competencias como el liderazgo, compromiso y trabajo en equipo entre otras, que facilitan la innovación partiendo de una estructura organizacional que a pesar de no contar con un modelo de gestión de RRHH definido, la estructura de cargos ha sido importante y efectiva al momento de generar los resultados esperados y el mejoramiento continuo.*

*Por lo anterior nuestra propuesta pretende respecto a la estrategia que responda a la orientación del negocio, y a su vez, focalice los esfuerzos y los recursos hacia acciones que generen valor dentro de la importancia de ser “ Socio del negocio ”; Es en esta práctica de gestión a nivel de nuestro estudio para Thorneloe Energy en donde consideramos pertinente la generación de un modelo de gestión que le permita al personal conocer el negocio, ayudar a construir la estrategia de la organización, entenderla e identificar los aportes que deberán realizar para lograrla, teniendo clara su misión como generadora del talento que la empresa requiere para propiciar el desarrollo del talento humano en la organización como pilar fundamental de la alineación estratégica con el logro de los objetivos organizacionales*



## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Proponer un modelo de gestión humana que le permita a Thorneloe Energy ejecutar exitosamente su estrategia corporativa a partir de la gestión del talento humano.

### **Objetivos específicos**

- Detallar el estado actual de la compañía.
- Realizar diagnóstico al actual modelo de gestión humana de la compañía.
- Describir cómo la cultura, la comunicación, la estructura y el clima organizacional motivan y comprometen al personal.

## ***Método***

### ***Diseño***

*El método de estudio de caso es considerado con una herramienta valiosa de investigación y su mayor fortaleza radica en que a través del mismo se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno abordado, mientras que los métodos cuantitativos solo se centran en información verbal obtenida a través de encuestas por cuestionarios. Por otro lado se precisa que este método presenta diferentes fuentes, las cuales pueden ser a su vez cuantitativas y cualitativas, lo cual le permite ser una forma de investigación en diversos campos, como en las ciencias sociales y dentro de las empresas; es quizá esto lo que lo convierte en una estrategia metodológica dentro de la investigación científica.*

*Para la selección de un caso, puede atenderse a carácter representativo de un caso concreto, aunque la intención del estudio de caso no sea precisamente la de generalizar datos (puede ser que la intención sea transformar esa realidad, y no generalizar a otros casos).*

*El diseño o protocolo de una investigación consiste en establecer una serie de fases dispuestas en el orden cronológico de su aplicación para desarrollar la investigación y llegar a los resultados buscados. El ciclo clásico aplicable a casi cualquier tipo de investigación científica establece cuatro fases principales:*

- *Identificación del problema a investigar*
- *Establecimiento de hipótesis o soluciones provisionales*
- *Recolección de datos*
- *Análisis de datos e interpretación de los resultados. 11.*

El método de estudio de caso se aplicara por medio de instrumentos tales como la observación y la entrevista, los cuales permiten que la información sea registrada y analizada para un mejor trabajo de análisis.

## **Herramientas**

**La observación participante:** Es la técnica por excelencia de recogida de información en la investigación cualitativa. El investigador participa como un miembro del grupo social; se integra en el grupo, toma notas de las situaciones y posteriormente las recrea en el proceso del estudio.

**Entrevista:** La segunda técnica de recogida de datos es la entrevista. Esta consiste en la recogida de información a través de un proceso de comunicación, en el transcurso del cual el entrevistado responde a cuestiones previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar, planteadas por el entrevistador.

**Entrevista no estructurada:** Es la más utilizada en los estudios exploratorios. La flexibilidad es total. Solo se determina a priori el tema de la entrevista. El entrevistador tiene libertad para formular el contenido, el número y la secuencia de las preguntas. Esta entrevista exige una alta preparación del entrevistador, pues, en la medida que avanza exige ir recreando las cuestiones que interesa conocer, sin olvidar la situación global para la que está siendo realizada. Sus principales características son:

- Pretende comprender más que explicar.
- Busca maximizar el significado.
- Adopta el formato de estímulo/respuesta sin esperar la respuesta objetivamente verdadera, sino subjetivamente sincera.
- Obtiene con frecuencia respuestas emocionales, pasando por alto la racionalidad.

(Buendía Eisman, Colás Bravo y Hernández Pina. 1998)

**Tipos de pregunta:** En las entrevistas realizadas se utilizaron tres tipos de preguntas:

**Preguntas cerradas:** Son preguntas de las cuales el entrevistador espera una respuesta muy concreta.

**Preguntas abiertas:** Son preguntas que suelen dar lugar a respuestas amplias, ya que el entrevistado puede expresarse libremente sobre el tema planteado.

**Preguntas de sondeo:** Son las que le permiten al entrevistador obtener más información, profundizar en el tema.

### Participantes o sujetos



THORNELOE ENERGY Sucursal Colombia inició en el 2005 como una compañía de naturaleza privada dedicada al sector de los hidrocarburos y minerales. Su casa matriz se encuentra en ciudad de Panamá creada en el año 1995.

Es una empresa del sector de exploración y producción de hidrocarburos que pertenece a personas que han dedicado su vida profesional al sector, sus socios fundadores cuentan con una experiencia de más de 20 años en la administración de pozos en producción, así como en actividades de exploración petrolera.

Es así como la compañía resulta de la unión de Ingenieros de petróleos Venezolanos y Colombianos, se creó con la intención de capitalizar la experiencia, el conocimiento y las relaciones publicas estratégicas de los socios que hacen parte de THORNELOE ENERGY, aprovechando así el sustancial valor agregado y las experiencias exitosas de los componentes de la compañía.

THORNELOE ENERGY en el 2008 logró ser adjudicado mediante Resolución 693 de 2008 de la ANH, con un bloque en los Llanos Orientales para la Exploración y Producción de Hidrocarburos, Bloque llamado San Antonio (LLA 33 - 3084 en los Mapas de la ANH), esto se

logró en el Proceso MiniRonda 2008 que la Agencia Nacional de Hidrocarburos adelantó a lo largo del 2008. Con una inversión cercana a los 20 millones de dólares. Este proceso se puede consultar en <http://anh.gov.co/media/minironda2008> proceso MiniRonda 2008.

De igual manera también en el 2008 THORNELOE ENERGY fue seleccionada en el proceso PREC-UG-280-08 de ECOPETROL para Construcción Locaciones Petroleras o Mantenimiento de las mismas y Recuperación de Instalaciones Petroleras para la vigencia 2009, 2010 y 2011, en este proceso THORNELOE ENERGY obtuvo la más alta calificación por lo cual no cuenta con límite alguno en las cuantías de los contratos, THORNELOE puede firmar contratos con ECOPETROL sin límite por más de 10.000 SMMV (Salarios Mínimos Mensuales Vigentes).

### ***Misión***

**THORNELOE ENERGY**, compañía dedicada a la construcción de Obras Civiles, Exploración, Adecuación y Explotación de campos petroleros en Colombia y fuera del país, siempre en un marco de responsabilidad social y protección al medio ambiente a sus trabajadores y a las demás partes interesadas.

### ***Visión***

**THORNELOE ENERGY**, Pretende para el año 2013, estar posicionada como una de las empresas operadoras más importantes del país y establecida internacionalmente, en la ejecución de obras civiles, exploración, adecuación y explotación de campos petroleros, generando bienestar para el país, para los socios y para las personas que participan dentro de la ejecución de sus procesos.

### ***Política del Sistema de Gestión Integrado***

**THORNELOE ENERGY** se compromete a realizar Obras Civiles, Exploración, Adecuación y Explotación de campos petroleros con sujeción a los requisitos aplicables para

satisfacer a nuestros clientes y partes interesadas, mediante la constante mejora del sistema de gestión, con una estricta vigilancia y cumplimiento de preceptos éticos, legales y morales en todas sus actuaciones, dentro de un ambiente de trabajo sano, respetando el medio ambiente.

### **Objetivos del sistema de gestión integrado**

1. Evaluar permanente el cumplimiento de los requisitos legales, del cliente, reglamentarios internos y otros particulares que le apliquen, dentro de las actividades propias de Thorneloe Energy.

2. Evaluar y mejorar la percepción y satisfacción de nuestros clientes.

3. Mejorar continuamente el desempeño de los procesos del Sistema de Gestión Integrado SGI.

4. Propiciar un ambiente laboral benéfico para el desarrollo personal.

5. Controlar los proyectos de Thorneloe Energy y aquellos donde se tenga incidencia, para prevenir posibles impactos ambientales, ATEP (Accidente de Trabajo – Enfermedad Profesional) y daños a terceros.

Durante el proceso de la investigación, los resultados se obtuvieron por medio de tres entrevistas, dos de ellas al gerente de la compañía y una a la persona encargada de la seguridad de la empresa.

**Resultados**

**Propuesta Modelo de Gestión Humana**

El planteamiento del problema sugiere la propuesta de un **Modelo de gestión Humana** que interrelacione factores y dimensiones pertinentes a una empresa exitosa e innovadora, estos son: Estructura, Comunicación, Cultura y Clima Organizacional. De estas perspectivas analizadas por medio de entrevistas y observaciones en la compañía se pretende abstraer las características actuales de la organización, con el propósito de construir la estrategia organizacional de la empresa desde la perspectiva del Talento Humano, la cual nos guiará al análisis de las competencias actuales del personal, para así generar una organización exitosa por medio del modelo propuesto.



organizacional y cultura) y por ende de las competencias encontradas por medio de la práctica de investigación realizada con la observación de los empleados de la compañía y con las entrevistas realizadas.

De acuerdo con la misión y visión dentro del modelo propuesto, la estrategia planteada para Thorneloe Energy alinea las variables de comunicación, estructura, clima organizacional y cultura organizacional con las diferentes competencias para así generar motivación y compromiso, innovación y éxito que sin lugar a dudas se traduce en el crecimiento y proyección de la misma.



### *Categorías*

Las categorías que a continuación se encuentran son el resultado de cuatro entrevistas realizadas al gerente de la compañía y a la persona encargada del área de recursos humanos de la misma. Estas entrevistas fueron objeto de análisis con la pretensión de encontrar características pertinentes a los cuatro factores base del estudio.

<b>Comunicación</b>	<p>Se evidencia que una de las ventajas de la compañía está en su comunicación efectiva ya que el recurso humano en toda la organización esta direccionado gracias a su preparación y experiencia que han sido importantes para cumplir con las expectativas de la empresa.</p> <p>Adicionalmente a lo largo de la historia de la compañía, esta siempre se ha relacionado con personas conocedoras del sector petrolero y esto ha sido un aporte significativo para el desarrollo económico de la misma.</p>
<b>Estructura</b>	<p>Dentro de la estructura plana de la organización se evidencia la simplicidad de sus procesos gracias a la efectividad y eficiencia de los empleados de la compañía ya que al interactuar constantemente, el trabajo y la cooperación permiten la fluidez de las operaciones.</p>
<b>Clima</b>	<p>Los directivos de la compañía hacen del ambiente laboral un espacio de dialogo, de ejecución de tareas, de preguntas, de solución de problemas, de trabajo en equipo y de confianza. Estas son las facilidades que los directivos proporcionan al ambiente laboral, ya que la relación entre empleado-directivo no es escalonada sino</p>

	<p>directa, lo cual favorece la agilidad de los procesos.</p> <p>Los empleados son motivados con el cumplimiento del logro, con actividades lúdicas (conformación de equipos de fútbol, integraciones para festejar cumpleaños), con tiempo libre.</p>
<b>Cultura</b>	<p>La cultura que marca a Thorneloe Energy, se caracteriza por el sentido de pertenencia y compromiso que identifica a cada uno de los miembros de la organización; considerando que las relaciones sociales no representan problema, en donde todos los empleados tanto internos como externos mantienen un trato cordial, amable y respetuoso.</p>

### **Análisis de la información**

La información obtenida por medio de la observación y las entrevistas tuvo como uno de los objetivos realizar una descripción lo más acertada posible de las condiciones que evidencian y han constituido la cultura, comunicación, clima y estructura de la organización Thorneloe Energy.

Observar el ritmo de trabajo de los empleados al interior de la organización nos permitió hacer una valoración acerca del día a día de la empresa.

Acceder a las personas claves para realizar las entrevistas fue un poco complicado por la temática del mismo trabajo, pero luego se nos dio la oportunidad y el primer entrevistado fue el Gerente General. De esta entrevista obtuvimos información muy importante acerca del desarrollo, crecimiento y avances de la compañía, pues a pesar de que es una compañía exitosa tuvo dificultades para salir adelante y posicionarse en el lugar en el que hoy esta.

Sin duda, Thorneloe Energy dinamiza una propuesta novedosa que aporta a los diferentes actores de la sociedad colombiana con responsabilidad social a través de un proceso integral.

Para enmarcar la evolución de Thorneloe Energy hasta la fecha es importante resaltar que las diferencias entre formas culturales se explican a partir de lo que llamamos el *Contexto Cultural*. El *contexto* proporciona los elementos significativos que acompañan a una cultura específica y una identidad cultural.

En Thorneloe Energy este espacio se evidencia dentro de una diversidad marcada ya que en cuanto a la ubicación geográfica inicial la casa matriz se encontraba en Panamá y su principal sede en la ciudad de Bogotá. Para generar mayores vínculos, compromiso y sentido de pertenencia a nivel de gerencia y junta directiva eventualmente los socios se reunían en la sede de la ciudad de Bogotá para tener mayor contacto con el personal en general; y a su vez también de vez en cuando una comitiva de Colombia viajaba a Panamá con fines estratégicos, de esta manera se generaron acercamientos que permitieron tener una visión más amplia del negocio que les permitió contemplar el contexto en el que se desarrollaba la organización, y finalmente decidieron optar por ubicarse en Colombia gracias a los resultados obtenidos y su posición geográfica estratégica para la misión y proyección de la organización.

En cuanto a los reglamentos internos de trabajo, existen unos lineamientos pero definitivamente el aspecto para destacar es como han logrado generar compromiso y responsabilidad ya que cada quien maneja su tiempo. Si existe un horario de entrada; pero es acá en donde cada quien de acuerdo con sus compromisos establece su hora de almuerzo, cabe resaltar que se nota una participación por resultados que se traduce y se evidencia en mayor eficiencia y efectividad por parte de cada colaborador.

La antigüedad dentro de la organización se considera a partir de la experiencia de sus miembros; la antigüedad está más relacionada con la oportunidad que se genera de hacer carrera al interior de la organización, al brindar oportunidades para que el personal se capacite y logre crecer al ritmo de la organización.

Otro elemento es la historia, que proporciona la dimensión temporal de lo significativo ligando los hechos y sucesos del pasado (desde que surgen o aparecen como significantes) a los significados y valorizaciones que le dan su parte de sentido a las cosas del presente, o proyectándose al futuro. Analizando su historia encontramos antecedentes en cuanto a la administración, sus procesos no estaban en concordancia con la misión y visión de la compañía, por ende no había selección de personal calificado, no existía confianza y no había un organigrama específico para cada una de las funciones; esto conllevaba a una falta de estructuración en los procesos administrativos y operativos de la compañía; razón por la cual se reestructuro la organización a nivel gerencial dándosele un sentido totalmente diferente a los procesos administrativos proponiendo un sistema de gestión de calidad encargado de regular a todos los procesos de la compañía. La nueva administración en cabeza del Doctor Arturo Espinosa, propone como pilares de la estrategia de cambio un sistema de gestión de calidad integrado, en donde todos los procesos se ejecuten en un orden determinado y cada proceso se hace responsable de sus tareas con el fin de no alterar el curso de la organización. Y por otro lado, se plantea como solución inicial al caos de la anterior administración un organigrama que especifique las funciones de cada uno de los empleados para agilizar procesos y mantener un esquema corporativo coherente con la misión, visión y políticas de la empresa. De esta forma se inicia el cambio al pasar del caos al orden.

Thorneloe Energy es una organización relativamente nueva en Colombia ya que se inicio en Agosto del 2005 el liderazgo se evidencia por la simplicidad de su estructura, la participación y proactividad de sus miembros. Como característica critica de la historia se puede mencionar su capacidad de adaptación al medio ya que definitivamente ha crecido y se ha posicionado de manera acelerada en el sector de los hidrocarburos, por lo tanto se considera importante proporcionar un modelo de gestión humana acorde con su expectativa de crecimiento.

Dentro de las características que observamos, es evidente que las relaciones sociales, representan para Thorneloe Energy un aspecto relevante para la ejecución de sus proyectos, además del conocimiento, la tecnología y el equipo de trabajo. Para la organización relacionarse con personas y compañías del medio genera mayores fortalezas y competitividad, traducida en trabajo y estabilidad laboral para todos los que hacen parte de este proyecto organizacional.

Desde la creación de la organización Thorneloe en Colombia ha contado con el mismo gerente el doctor Arturo Espinosa y acorde con su estructura esta gerencia se ha preocupado a nivel administrativo por ser estratégico; ya que el ambiente laboral es agradable, pues ha logrado el compromiso de las personas; la comunicación es bastante efectiva, aunque existe una jerarquía se evidencia una organización plana. En esta administración cada quien tiene sus objetivos claros pues el direccionamiento así lo plantea y se les permite a los empleados tener iniciativa para la consecución de los objetivos.

A nivel salarial las condiciones son bastantes favorables para los empleados y para la empresa, el tipo de contrato que se maneja es a termino indefinido cumpliendo con toda la reglamentación a nivel laboral; por lo tanto se evidencia un gana gana en donde las dos partes se benefician y se retribuyen ya sea nivel económico o de mejores resultados, los salarios están asignados pero adicionalmente se tienen en cuenta los resultados; por lo tanto el personal esta

constantemente motivado para hacer pronto y bien su trabajo, rasgo que sin duda genera sentido de identidad y pertenencia dentro de la organización.

En cuanto al perfil de personas que trabajan en la organización se podría decir que ha sido seleccionado acorde con un modelo de competencias generales; pero el proceso de selección es muy básico y altamente influenciado por los referidos de la junta directiva; a pesar de esta condición se buscan los mejores y más capacitados ya que el reclutamiento no es fácil por el objeto misional de la empresa y algunas veces los perfiles son demasiado específicos según los contratos.

El personal que labora en las diferentes áreas es relativamente joven acorde con el apalancamiento que existe con otras entidades para el funcionamiento del mismo, el promedio de edad es de 35 a 50, según el cargo y la experiencia del mismo.

La ventaja competitiva de Thorneloe Energy se ha logrado a partir de la creación de una organización donde los sujetos acorde con sus valores personales y la valoración dada al trabajo, permiten concebir a la empresa como su espacio de aprendizaje y formación de un pensamiento autónomo, creativo y sistémico.

En Thorneloe Energy se evidencian oportunidades culturales para el logro de la competitividad en la organización como;

- ✓ Orientación valorativa hacia el espíritu de trabajo en equipo y tendencia a asociarse y a trabajar con y para terceros.
- ✓ Mayor importancia asignada al valor de la independencia que la dada a la obediencia (debido a la simplicidad de su estructura y al querer asumir responsabilidades y riesgos de libertad).
- ✓ Procesos de comunicación adecuados y transparentes.

✓ Proyección de una imagen de futuro deseable que se acrecienta ante la certeza de saber hacia dónde ir y hacia donde encaminar los esfuerzos individuales y colectivos.

Detrás de los patrones de conducta competitiva en la organización, subyacen causas profundas, algunas de ellas modelos mentales prevalentes, es decir elementos culturales que incluyen orientaciones valorativas, percepciones, motivaciones y creencias.

#### Motivaciones y percepción del entorno

- ✓ Alto predominio del interés general.
- ✓ Sentimientos de protección generalizados.
- ✓ Progreso individual asociado al esfuerzo personal.
- ✓ Lógica imperante de tipo reactivo se actúa más frente a oportunidades que a problemas.

Con respecto a los Artefactos presunciones y valores, son positivos y marcados pues en esta cultura se evidencia un alto grado de interés por los aspectos mencionados anteriormente, en donde si importan los medios y los resultados, así como el mejoramiento continuo. Los artefactos, valores, presunciones, clima, estructura y comunicación organizacional están enmarcados por el liderazgo que ejerce la dirección por ende su cultura es el reflejo de este esquema.

En Thorneloe Energy según nuestra observación las actitudes son los mejores indicadores del clima, cultura, comunicación y estructura esta organización ha construido un equipo de trabajo motivado que refleja emociones como la motivación que mueve a los trabajadores en su labor estableciendo relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración y ante todo participación proactiva.

## Discusión

El estudio nos permitió analizar y resaltar la historia de la compañía, el estilo de gerencia y el liderazgo participativo que existe en esta. Observamos en primer lugar, que en cuanto a la historia de la compañía, ocurrieron muchos cambios con el objeto de mejorar la situación de esta, es aquí, donde hacemos referencia a una de las competencias descritas anteriormente en los antecedentes teóricos, esta competencia es la del *Cambio y su importancia para la efectividad*, ya que al contrastar la teoría con la practica corporativa estudiada, observamos que Thorneloe ha ejercido cambios pertinentes respecto de las necesidades de la compañía obteniendo los recursos necesarios para hacer de esta una empresa solida, sin deudas y exitosa. Por esta razón resaltamos esta competencia, pues consideramos que esta no es solo del gerente sino de las personas que se encuentran alrededor, pues son ellas las que asumen los cambios y hacen que todo funcione dentro de la organización.

Por otro lado, la gestión del gerente es de orden participativo, pues este cuenta con la opinión de sus subalternos y los impulsa a que se comuniquen cuando sea necesario, y cuando es pertinente los involucra en las decisiones, no los aísla, por el contrario, los incluye para encontrar soluciones si es el caso. Aquí, citamos otras dos competencias propuestas por Hellriegel y Slocum, que se refiere a la *Competencia para la comunicación y su importancia para la efectividad* y la *Competencia para la diversidad y su importancia para la efectividad*, pues vemos que Thorneloe goza de estas competencias al saber comunicar y al dejar fluir la comunicación entre directivos y subalternos, todo con el propósito de agilizar los procesos y mantener un clima de trabajo muy agradable que se ve influenciado por el proceso organizacional simple, ya que con esto se busca que el empleado no tenga que escalar para obtener orientación o para entregar las tareas, por el contrario este proceso es como un recurso para los mismos



empleados pues les permite entender más rápidamente su trabajo con el fin de ejecutar con rapidez las tareas.

En general, cada uno de los empleados tiene clara su función dentro de la compañía, a pesar de la división de procesos estos no son aislados el uno de otro, sino que por el contrario se complementan pero cada uno funciona por separado para garantizar el orden y buen funcionamiento de la compañía.

En cuanto a las motivaciones del recurso humano, la compañía sabe que debe garantizarles espacios y recompensas por el trabajo cumplido, es por ello que con alguna frecuencia la organización genera espacios de integración con todos los miembros de la compañía, allí se involucra tanto el nivel directivo como el administrativo y operativo básico, con el fin de compartir en otros ambientes diferentes a los de la oficina y así afianzar las relaciones entre compañeros y jefes. Todas estas actividades se hacen por consenso con el fin de lograr la participación de todos, y este aspecto hace referencia a lo expuesto por Gary Hamel en su libro “El futuro de la administración” capítulo IV “La creación de una comunidad de propósito”, en donde se describen los principales factores para que los empleados se mantengan motivados e identificados con el crecimiento de la empresa.

Otra motivación observada, son las bonificaciones y los aumentos de salario cuando se cumplen los objetivos. Este aspecto es muy importante para los empleados ya que se nota la calidad del trabajo de cada uno de ellos y por parte de los directivos, es evidente el interés por el crecimiento y la tranquilidad de sus colaboradores, por otro lado la posibilidad de ascenso es muy notoria ya que este es un premio muy importante para el que da resultados cuando el ritmo laboral se incrementa.

En conclusión, según lo visto en la compañía **THORNELOE ENERGY**, analizamos que el tipo de innovación se refleja en la forma como administran sus procesos internos y sus

recursos. Sin embargo, la compañía no cuenta con un modelo de gestión humana específico que complemente el modelo de gestión integrado que se requiere, en consecuencia, proponemos para Torneloe Energy, un modelo de gestión humana que se ajuste a los requerimientos de la compañía y que no modifique los aspectos positivos de esta administración.

## Sugerencias

La gestión de la innovación, así como las organizaciones en general, ameritan un continuo análisis y seguimiento de las variables del contexto interno y externo que le impactan. En este sentido, cabe destacar que la gente es la que hace la innovación y de allí que su gestión y dirección juegan un rol clave. En nuestro caso a Thorneloe Energy le invitamos a conocer y a posicionarse como agentes de cambio en la instalación de la creatividad e innovación sin descuidar en ningún momento, el impacto del contexto.

Como sugerencia para integrar el modelo a la estrategia de la organización y a la operatividad de la misma Thorneloe Energy debe promover un sistema de gestión encaminado a fomentar que los empleados puedan decir lo que piensan y trabajar en lo que les apasiona; para ello se sugiere:

Institucionalizar la toma de decisiones participativa involucrando todos los empleados de la organización por grupos estratégicos para el negocio.

Generar retribuciones llamativas para las personas que aporten y cambien el panorama con sus ideas, generando mejores resultados.

Asignar recursos mediante un proceso construido alrededor de los pares, minimizando la influencia de la jerarquía; considerando la magnitud de los proyectos.

Fortalecer continuamente la idea de que cualquiera puede innovar, para facilitar el proceso creativo desde sus puestos de trabajo.

Por lo anterior a Thorneloe Energy la invitamos con este documento a visualizar en cada dimensión del modelo, un tema que pudiese servir de base para explorar y profundizar con la finalidad de generar un patrón de referencia y de consulta para el diseño y despliegue de políticas

de recursos humanos que sustenten los procesos de creatividad e innovación en la organización. Cabe destacar que esta iniciativa está lejos de ser un producto acabado, el mismo se irá nutriendo y enriqueciendo del aporte de todos los miembros de la organización a través de la realidad laboral generando mejoramiento continuo en todos los aspectos dados los esquemas del entorno competitivo actual.

## **Anexos**

### **Entrevista 1**

Lunes 8 de marzo de 2010

Hora: 10:30 am

Lugar: Thorneloe Energy

Responsables: Ángela Andrea Linares Márquez- Sandra Milena Chinome Jáuregui.

Entrevistado: Arturo espinosa (Gerente general de la compañía.)

1. *¿Cómo ha sido la evolución de la empresa?*

R/: La empresa inicia el 10 de Agosto del año 2005, empezamos con 3 contratistas haciendo administración de obras civiles. En el 2009, llegamos a tener 40 empleados vinculados directamente, en septiembre del mismo año, llegamos a tener 400 empleados en los diferentes puntos y zonas donde labora y tiene actividades la compañía.

2. *¿Qué productos o servicios ofrece?*

R/: La compañía es operadora del sector de hidrocarburos, ofrece exploración y explotación de hidrocarburos (petróleo, crudo, gas natural). Le damos un trato preferencial y respetuoso a la comunidad objeto de la exploración y explotación.

3. *¿Con qué limitaciones se encontraron al inicio de de la empresa y como se superaron?*

R/: Nos encontramos con muchos inconvenientes pero el más grave de todos fue el personal no calificado, la falta de confianza, falta de estructuración en los procesos administrativos y operativos. Los empleados no estaban preparados para el crecimiento empresarial y esto ocasionaba desorden en todos los procesos de la compañía.

Todas estas dificultades se superaron por medio de un organigrama con el fin de establecer funciones para evitar tanto desorden. S G C

El organigrama se convirtió en una herramienta muy importante para nuestra organización y para esta nueva administración, ya que permitió que los procesos se llevaran a cabo de manera organizada y a la vez nos sirvió para detectar más problemas de los ya mencionados, por otro lado se estructuraron mejor las funciones de cada uno de los empleados.

4. *¿Qué personas o sectores se benefician del servicio?*

R/: En el momento la empresa no está en producción, solo en operaciones y en caso de venta como se trata de una materia prima del estado colombiano, la comercialización se hace a través de ECOPETROL. Por otro lado, de este ejercicio se beneficia el estado Colombiano, así como las demás compañías asociadas al sector como Venezuela, Irak y Ecuador.

5. *¿En qué sector industrial está inmersa la empresa?*

R/: El sector de hidrocarburos se divide en varias fases:

- Exploración
- Explotación
- Producción
- Transporte
- Refinación
- Comercialización

Dado lo anterior, nosotros estamos por disposiciones legales en las fases de exploración y explotación.

6. *¿Qué información del sector industrial ha utilizado la empresa para crear su estrategia corporativa?*

R/: Nos hemos basado en muchos aspectos importantes como por ejemplo, consultar a profesionales con amplia trayectoria en el sector, adquirir productos siempre de primera calidad, hacemos una rigurosa selección de los contratistas que se vayan a vincular directa o indirectamente, y estamos atentos a abrir procesos licitatorios cuando son sumas altas. Nuestro crecimiento se lo debemos a las buenas relaciones con que contamos en la organización.

7. *¿Con qué recursos intangibles cuenta la empresa?*

R/: Nuestros recursos intangibles son la tecnología de punta, motivación al liderazgo, líderes y directivos, relaciones con autoridades, y contratistas, y además de todo lo anterior, nos anticipamos a los momentos difíciles.

8. *¿Cuáles son las capacidades internas de la organización que la diferencian de los otros competidores?*

R/: Conocimiento y relaciones.

9. *¿Describa cuál ha sido la ventaja competitiva de la empresa que se ha construido a partir de los recursos intangibles y capacidades anteriormente mencionadas?*

R/: Es casi lo mismo, nosotros además de poseer conocimiento y relaciones también contamos con liderazgo, lo cual todo en conjunto nos hace más competitivos frente a otras organizaciones. El conocimiento no se trasmite, el conocimiento con el que cuenta la organización es fruto de una buena selección de nuestro personal ya que este posee la suficiente experiencia para cada uno de los cargos.

10. *¿Qué competencias posee el personal directivo de la compañía?*

R/: Liderazgo, prever dificultades, comunicación efectiva, trabajo en equipo.

11. *¿Cómo desarrolla la empresa las competencias de su personal?*

R/: Por medio de cursos universitarios, capacitaciones, congresos dados por la cámara de comercio y por la superintendencia de sociedades. A los empleados se les da la oportunidad y

las facilidades para que se inscriban a las capacitaciones concernientes al desarrollo organizacional y profesional. Por otro lado, no se les aísla de la situación actual de compañía lo cual hace que se mantengan preparados frente a las dificultades para dar solución efectiva y pertinente, el trabajo en equipo y la comunicación efectiva en este caso son muy importantes para la organización ya que todos trabajamos en equipo y se hace un sistema de gestión integrado en donde cada uno de los empleados se involucra con las necesidades de la compañía

12. *¿Cómo retiene el talento humano la compañía?*

R/: Garantizando un buen clima laboral, en donde prime el respeto por el otro, el dialogo, bonificaciones en tiempo y dinero cuando se logran los objetivos propuestos. En la compañía se le da un interés casi personal a los problemas de los empleados tratando casi siempre de solucionarlos si es posible.

13. *¿Cómo se crea, se trasfiere y se socializa el conocimiento al interior de la organización para generar valor?*

R/: Hace parte de KNOW HOW “saber hacer”, a través de la información, la entregamos a los gerentes y coordinadores para que la administren a través del personal operativo para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

14. *¿Quién toma las decisiones en la organización y que información utiliza para esto?*

R/: Todos los que tengan cargo gerencial y directivo.

15. *¿Cómo la estructura organizacional y toma de decisiones que tiene la organización facilita el desarrollo de los procesos de innovación?*

R/: Nuestra estructura organizacional es lo más simple posible para que la gente tenga claro que tiene que hacer. Estamos seguros que la simplicidad de los procesos y un conocimiento



más profundo de las responsabilidades de cada uno de los empleados genera pro actividad y diferenciación. Gestión de calidad.

En la compañía solo se manejan tres niveles:

Nivel 1: Directivo

Nivel 2: Gerencial

Nivel 3: Operativo

16. *¿Qué mecanismos usa la organización para la selección del personal?*

R/: Actualmente se contrata mediante selección o mediante oferta laboral agresiva a trabajadores de otras compañías.

17. *¿Cuál es el perfil del recurso humano que caracteriza la organización en el camino a la innovación y el éxito?*

R/: El perfil del recurso humano en la organización se caracteriza por poseer las siguientes competencias y exigencias:

Alto grado de responsabilidad

Trabajo en equipo,

Experiencia mínima de cinco años

Compromiso de ética y eficiencia.

18. *¿En qué actitudes y comportamientos de los directivos y empleados se observa el compromiso?*

R/: Primero en su actitud ética y segundo en el compromiso con la compañía cuando están preparados para lo inesperado y cuando son hábiles para anticiparse a los problemas.

19. *¿La compañía posee características que permitan la flexibilidad?*

R/: Si es una compañía flexible, nosotros dotamos a nuestros empleados de equipos de alta tecnología en comunicaciones para hacer el trabajo más sencillo, permitimos el desempeño

desde la casa cuando se presenta algo inesperado, ofrecemos permiso con disponibilidad de 24 horas y damos oportunidad de descanso para mejorar la productividad.

## **Entrevista 2**

**Lunes 18 de marzo de 2010**

**Hora: 12:30 am**

**Lugar: Thorneloe Energy**

**Responsables: Ángela Andrea Linares Márquez- Sandra Milena Chinome Jáuregui.**

**Entrevistado: Arturo espinosa (Gerente general de la compañía.)**

1. *¿Qué recursos y capacidades utiliza la empresa para lograr coherencia en las operaciones?*

R/: Todo lo hacemos por medio de comités.

2. *¿Cuáles han sido las posibles opciones estratégicas que ha tenido su empresa para ser diferente y exitoso con respecto a la competencia a partir de los recursos y capacidades de que dispone?*

R/: Las opciones estratégicas que nos permiten ser diferentes son:

El tipo de administración que se lleva a cabo en esta compañía que se refiere a la administración por objetivos y se combina con la administración por cooperación ya que con cada objetivo alcanzado se motiva al personal con premios referentes a aumentos de sueldos, ascensos o tiempo libre. Esta es la forma como motivamos el cumplimiento del logro y lo que nos diferencia de otras compañías. Por otro lado, las relaciones sociales en el medio nos son de gran ayuda y hacen que nuestra compañía este siempre bien posicionada.

3. *¿Su empresa en que innova?*

R/: Nosotros innovamos con el estilo que la gerencia le imprime tanto a sus empleados y estos a los procesos a ejecutar. Todos aquí sabemos que en otras compañías difícilmente se les

ofrece lo mismo que en esta, por esto mismo, sabemos que tenemos los mejores empleados y el mejor equipo de trabajo.

4. *¿Cómo se motiva o se gestiona el recurso humano en esta organización?*

R/: Por un referente muy importante, “los fracasos de los demás.”. Tenemos ejemplos muy cercanos.

5. *¿Qué estilo de liderazgo caracteriza a la organización?*

R/: El estilo de liderazgo de la organización es el participativo.

6. *¿Cuál ha sido el crecimiento económico de la empresa?*

R/: Ha sido muy significativo desde que se replanteo todo el sistema de la organización. Muestra un sostenimiento importante que nos ha permitido hacer inversiones en otros países.

7. *¿Cuál es la responsabilidad social de la organización.*

R/: Es un manejo integrado, nos responsabilizamos del cuidado del medio ambiente de la comunidad y de la participación de esta.

### **Entrevista 3**

**Lunes 12 de abril de 2010**

**Hora: 11:30 am**

**Lugar: Thorneloe Energy**

**Responsables: Ángela Andrea Linares Márquez- Sandra Milena Chinome Jáuregui.**

**Entrevistado: Susan Derly Arevalo HSEQ (encargada de todos los aspectos de seguridad y recursos humanos de la compañía.)**

1. *¿Cuáles han sido las posibles opciones estratégicas que ha tenido Thorneloe Energy para ser diferente y exitosa con respecto a la competencia a partir de los recursos y capacidades de que dispone?*

R/: Una opción estratégica son las relaciones que la empresa tiene con entes importantes de este país, otra opción estratégica es como la gerencia maneja los procesos y el equipo de trabajo, todos son muy buenos y su trabajo también.

2. *¿Cuál es el tipo de innovación que tiene su organización?*

R/: Aquí la innovación se ve en la forma de administrar, a diferencia de muchas empresas en las que he estado, esta empresa se caracteriza por guiar a los empleados y motivarlos hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos. Es una administración muy buena en donde se tiene en cuenta a los empleados y se les integra. Además, estamos haciendo un cambio de reglamento partiendo de los errores cometidos.

3. *¿Cuáles son las competencias del personal directivo?*

R/: Son líderes sobre todo nuestro jefe directo, el gerente general. Otra competencia importante es la comunicación efectiva que existe para cualquier proceso, aquí no hay nada aislado, todo se tienen que comunicar.

4. *¿Cómo se motiva el recurso humano en la organización?*

R/: Se motiva por medio de bonificaciones, trabajo en la casa con disponibilidad las 24 horas, se dota a los empleados de equipos de última tecnología y aparte de estos recursos, nosotros nos sentimos motivados por los fracasos anteriores, conocemos los errores y por esto no los repetimos en nuestro trabajo.

5. *¿Cuál ha sido la principal ventaja competitiva de la empresa?*

R/: Son varias, entre ellas las relaciones de los directivos con el mundo exterior, la capacidad y conocimiento de los empleados y el liderazgo de nuestros jefes.

6. *¿Qué mecanismos utilizan ustedes para seleccionar personal?*

R/: Por recomendaciones, pero igual se evalúan sus capacidades, por divulgación masiva y por meritos.

7. *¿Qué acciones ejecuta la empresa para retener el talento humano?*

R/: Se motivan por medio de bonificaciones, se les incrementan los salarios, tienen la posibilidad de ascender, cuando se puede se da tiempo, hay mucho respeto y dialogo. Pero de igual forma el que no sirve se va.

8. *¿En qué actitudes y comportamientos de los directivos y empleados se observa el compromiso?*

R/: El compromiso se observa cuando de común acuerdo hay que sacrificar tiempo por la empresa, cuando todos cumplimos para lograr un objetivo y esto no es aislado de los jefes pues ellos al igual que nosotros también sacrifican tiempo con sus familias para hacerle acompañamiento al trabajo.

9. *¿Cuál es el estilo de liderazgo de la compañía?*

R/: Es totalmente participativo.

10. *¿La compañía es flexible?*

R/: Si. A diferencia de muchas compañías, esta ofrece motivaciones económicas, en tiempo y de dispersión que son de gran valor para los empleados.

11. *¿Cómo la estructura organizacional y toma de decisiones facilitan el desarrollo de los procesos de innovación?*

R/: La estructura organizacional se divide en tres: Nivel directivo y gerencial, nivel operativo, nivel de apoyo a procesos y nivel administrativo. Estos niveles tiene tareas específicas y su estructura es simple para los empleados con el fin de que se entiendan las tareas y se cumplan los objetivos.

En las entrevistas notamos que la información que se repite es la que tiene que ver con las relaciones sociales de los directivos, vemos que en las tres entrevistas resaltan este punto, también hacen gran referencia al modo de administrar resaltando las competencias de los

directivos y como estas interfieren en el proceso de los empleados. Por otro lado, coincide el Gerente General con la HSEQ que una gran motivación para los empleados son los fracasos anteriores pues en este nuevo camino que está tomando la empresa es muy importante conocer el error para no repetirlo. Los dos entrevistados, además de todo también coinciden con las motivaciones del recurso humano, con las capacidades y ventajas de la compañía y con el estilo de innovación y liderazgo de la administración pues según las respuestas la estructura corporativa debe ser lo más simple posible para que todo quede más claro.

### Bibliografía

1. Hellriegel, D y Slocum ,Jr., John W. (2009 ). *Comportamiento Organizacional 12 a.ed.*. Mejico: CENGAGE Learning.
2. *Shein, E. (1998). La cultura y el Liderazgo. (pp 25-26). España: Plaza y Jamez Editores.*
3. Hamel, G. (2008). *El Futuro de la Administración. La Creación de una Comunidad de Propósito* (pp.108): Editorial Norma. [http://es.wikipedia.org/wiki/Cultura\\_organizacional](http://es.wikipedia.org/wiki/Cultura_organizacional)
4. <http://www.eumed.net/libros/2007a/223/jam.htm>
5. <http://www.eumed.net/libros/2007a/223/jam.htm>
6. [http://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n\\_organizacional](http://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n_organizacional)
7. Jericó, P. (2006). *Pensamiento y Gestión* 20. Método de Estudio de Caso una Herramienta para la Investigación Científica. (pp.165,193) Universidad del Norte.
8. Buendía Eisman, L, Colas Bravo, P Hernandez Pina, F. (2005). *Metodos de investigación en Psicopedagogía*. México: McGraw-Hill.