

NUEVA ESTRUCTURA ESTRATÉGICA Y ORGANIZACIONAL PARA KOBALT SAS

ANDRÉS ENRIQUE LÓPEZ MÉNDEZ

**TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO PARA OPTAR EL TÍTULO EN
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

DIRECTOR

JAVIER CORREDOR

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MBA
BOGOTÁ, D.C.**

2024

NOTA DE ACEPTACIÓN

Nombre del director
Firma del Director

Bogotá, D.C., febrero de 2024

DIRECTIVOS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del claustro.

Dr. Mario Posada García-Peña

Consejero Institucional.

Dr. Luis Jaime Posada García-Peña

Vicerrectora Académica

Dra. María Fernanda Vega de Mendoza

Vicerrectora de Investigaciones y Extensión

Dra. Susan Margarita Benavides Trujillo

Vicerrector de Administrativo y Financiero

Dr. Ramiro Augusto Forero Corzo

Secretario General

Dr. José Luis Macías Rodríguez

Decana de la Facultad Ciencias Económicas y Administrativas

Dra. Magaly Faride Herrera Giraldo

Las directivas de la Universidad 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.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	9
INTRODUCCIÓN	10
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
1.1 Pregunta de investigación	13
2. JUSTIFICACIÓN	14
3. OBJETIVOS	16
3.1 Objetivo General	16
3.2 Objetivos Específicos	16
4. MARCO CONCEPTUAL	17
5. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	21
5.1 Análisis interno de KOBALT SAS	22
5.2 Análisis externo de KOBALT SAS	26
5.2.1 <i>El poder de los proveedores</i>	27
5.2.2 <i>El poder de los compradores</i>	27
5.2.3 <i>La amenaza de los substitutos</i>	27
5.2.4 <i>Rivalidad entre competidores</i>	28
5.2.5 <i>Amenaza de entrada de nuevos competidores</i>	28
5.3 Análisis del entorno nacional e internacional	29
5.4 Análisis del contexto geográfico del sector de hidrocarburos en Colombia	31
6. ANÁLISIS DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y BIENES	38
6.1 Validación interna del instrumento (cuestionario)	38
6.2 Cuestionario estructura organizacional y estratégica	38
6.2.1 <i>Población y Muestra</i>	39
6.2.2 <i>Diseño del instrumento de recolección de información</i>	39

6.3	Aplicación del instrumento de recolección de información	40
6.4	Análisis de los resultados de las entrevistas	40
6.4.1	<i>Motivación</i>	41
6.4.2	<i>Valores corporativos</i>	42
6.4.3	<i>Confianza</i>	44
6.4.4	<i>Compromiso</i>	46
6.4.5	<i>Identidad</i>	47
6.4.6	<i>Innovación</i>	48
6.4.7	<i>Empoderamiento</i>	49
7.	DISEÑO Y JUSTIFICACIÓN DE UNA ESTRATEGIA CORPORATIVA	51
8.	PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA	55
8.1	Gerencia General	57
8.2	Gerencia Administrativa y Financiera	57
8.3	Gerencia Comercial	58
8.4	Gerencia de Operaciones	58
8.4.1	<i>Líder de Mantenimiento</i>	59
8.4.2	<i>Soporte Técnico DRA I</i>	59
9.	CONCLUSIONES	60
	REFERENCIAS	62
	ANEXOS	66

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 <i>Terminología utilizada</i>	17
Figura 2 <i>Terminología utilizada</i>	19
Figura 3 <i>Organigrama KOBALT SAS</i>	22
Figura 4 <i>Organigrama KOBALT SAS</i>	24
Figura 5 <i>Resultados aplicación herramienta 5 fuerzas</i>	26
Figura 6 <i>Cadena del sector de extracción de petróleo y gas</i>	29
Figura 7 <i>Red de Poliductos en Colombia</i>	34
Figura 8 <i>Red de Oleoductos en Colombia</i>	36
Figura 9 <i>Valores corporativos alineados con los trabajadores</i>	43
Figura 10 <i>Valores Corporativos que se deben implementar</i>	43
Figura 11 <i>Análisis DOFA</i>	53
Figura 12 <i>Estructura organizacional renovada para la empresa</i>	56

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 <i>Fases de la etapa Upstream en la cadena del petróleo</i>	30
Tabla 2 <i>Fases y subfases de Midstream y Downstream en la cadena del petróleo</i>	31
Tabla 3 <i>Químicos de Producción</i>	32
Tabla 4 <i>Aspecto motivación</i>	41
Tabla 5 <i>Aspecto valores corporativos</i>	42
Tabla 6 <i>Aspecto confianza</i>	44
Tabla 7 <i>Aspecto Compromiso</i>	46
Tabla 8 <i>Aspecto identidad</i>	47
Tabla 9 <i>Aspecto Innovación</i>	48
Tabla 10 <i>Aspecto empoderamiento</i>	49

RESUMEN

El proyecto Nueva Estructura Estratégica y Organizacional para KOBALT SAS, plantea la formulación de una nueva estructura organizacional y estratégica para la empresa logre el cumplimiento de la visión propuesta en un lapso de 5 años.

Este documento se desarrolla a través de la aplicación del método cualitativo de investigación, que involucra la aplicación de un cuestionario de doce (12) preguntas a cinco (5) colaboradores, del área administrativa y operativa donde se analizarán cuatro aspectos desarrollados al interior del documento iniciando con la descripción del entorno interno y externo de la organización, así como las dinámicas del sector de hidrocarburos a nivel nacional e internacional y su contexto geográfico en Colombia. Un segundo aspecto es analizar el clima organizacional de KOBALT SAS, mediante la aplicación de un instrumento de recolección de información que valide los datos del diagnóstico. En tercer lugar, el diseño de la estrategia corporativa y organizacional para la empresa KOBALT SAS, que le permita lograr el posicionamiento, diversificación y sostenibilidad en el mediano plazo. Y por último elaborar la propuesta de la nueva estructura organizacional donde se encuentren claramente definidas las funciones, jerarquía y subordinación, así como la interacción entre pares con el fin de mejorar el flujo de los procesos y la comunicación.

Posteriormente, la información será analizada mediante la tabulación para estructurar de manera organizada los datos obtenidos y se tomará el modelo de las cinco "S", teniendo en cuenta que este modelo está dirigido a la organización de empresas el cual busca que la empresa opere con los recursos que necesita, que su capital humano lo conserve y que de manera organizada se mantenga en un nivel de productividad alto.

Con la identificación de la trayectoria de la empresa y evidenciando en el mercado un número reducido de empresas que prestan este tipo de servicios al sector de hidrocarburos, lo cual permitirá que KOBALT SAS se proyecte y logre un mejor posicionamiento en el sector.

Palabras clave: DRAG, DRA, mejoradores de flujo, reductores de fricción, KOBALT SAS., estrategia organizacional, visión estratégica, mejora continua.

INTRODUCCIÓN

El entorno empresarial de los hidrocarburos viene en constante cambio y adicionalmente es un sector con una alta competitividad, la resiliencia y la innovación son factores fundamentales para el éxito de cualquier empresa.

Este proyecto se enfoca en desarrollar una propuesta para la nueva estructura organizacional y estratégica de KOBALT SAS, una empresa abanderada en el sector.

KOBALT SAS, se ha destacado por el compromiso con sus clientes, sin embargo, con la globalización y dinamismo del sector, es importante que las empresas deban revisar sus estructuras y reorganizar las estrategias de manera que aseguren una permanencia y competitividad en el largo plazo. Teniendo en cuenta lo anterior el adaptarse a los cambios, la situación post pandemia, la misma dinámica global empresarial, se convierte en un factor relevante para la empresa.

La propuesta de este proyecto tiene como objetivo general proponer una nueva estructura organizacional y estratégica para KOBALT SAS, de manera que le permita como organización conseguir oportunidades emergentes, reducir al máximo los riesgos y mantenerse como una de las empresas líderes en el mercado. Lo cual se llevará a cabo un diagnóstico del entorno empresarial y una revisión interna de la organización.

Los resultados de la propuesta no solamente buscarán optimizar la eficiencia operativa y enfocarse en la toma acertada de decisiones, sino también establecer una cultura organizacional que este orientada a la innovación y el crecimiento sostenible, brindando herramientas para enfrentar los desafíos que se presenten, asegurando su posicionamiento en el sector.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las empresas líderes en la industria petrolera que se han enfocado en la optimización del transporte de hidrocarburos en oleoductos y poliductos como KOBALT SAS, que es una de las compañías especializadas en la comercialización de productos y servicios para el sector petroquímico y de hidrocarburos a nivel nacional e internacional, con una oferta exitosa en el mercado como una de las mejores opciones del sector, realiza optimización de procesos mediante la aplicación de sus productos, actividad que ha desarrollado a lo largo de una década, lo que le ha permitido mantener el vínculo comercial por más de nueve años con Ecopetrol, Oleoducto de Colombia (ODC) y Cenit transporte y Logística de Hidrocarburos S.A.

La actividad especializada de la empresa la ha convertido en uno de los dos únicos proveedores en Colombia de Agentes Reductores de Fricción (DRA), más conocido en el sector como D.R.A., por sus siglas en inglés Drag Reducer Agent, donde KOBALT SAS, tiene una participación aproximada del 50% del negocio total de “Suministro y Servicio de inyección de agentes reductores de fricción”, siendo su principal cliente la compañía Cenit, que es una empresa filial de Ecopetrol S.A., encargada del transporte de hidrocarburos y productos refinados en los sistemas de poliductos y oleoductos del país.

Siendo KOBALT SAS una empresa joven en el sector, cuenta con una alta rentabilidad derivada de los proyectos de licitación a los que se presenta, generando una utilidad cercana al 12%, sin embargo,

Las actividades administrativas y financieras que desempeña actualmente no responden a las necesidades de la operación, ya que al ser de origen una empresa familiar, ha venido creciendo sin una adecuada proyección, evidenciando una deficiencia organizacional, administrativa, financiera y empresarial, porque su estructura organizacional, las áreas funcionales y los perfiles de los cargos no se encuentran claramente definidos en términos de responsabilidades y nivel de autoridad. (Superintendencia de Sociedades, 2023).

Como consecuencia existen falencias en los procesos financieros y administrativos, que generan impactos operacionales por reprocesos en las diferentes áreas de la empresa e impactos financieros por la realización de pagos tardíos a

proveedores, multas, sanciones y toma de decisiones que no están soportadas en indicadores, sino que responden al conocimiento intuitivo y la experiencia del propietario de la compañía.

Debido a la emergencia sanitaria causada por el COVID-19, la operación nacional e internacional de KOBALT SAS., se redujo cerca de un 50%, ajustando sus presupuestos, egresos y nómina con el propósito de mantener su viabilidad financiera.

Luego de año y medio, la compañía recuperó el 100% de la actividad contractual y su capacidad operativa con la aplicación de las medidas que fueron viables durante la pandemia y hoy en día se encuentra con un mercado más amplio operacional y financieramente más positivo comparado con el mismo período del año 2019 que, entre otras variables, se vio beneficiada por el incremento del dólar, ya que en la relación contractual con Cenit, se trabaja con precios indexados por variación media del dólar entre semestres, entre otros elementos que son típicos en las fórmulas de indexación de precios entre las empresas del sector hidrocarburos.

Sin embargo, esos ajustes financieros y operativos que inicialmente se utilizaron como estrategia temporal, pasaron a ser permanentes. El incremento en la operación y la disminución del personal ha llevado a un aumento en la carga laboral, errores humanos, disminución del bienestar laboral, estados de ánimo negativos y desmejora generalizada en el clima organizacional entre áreas. Se evidenció que las personas desarrollan una mayor cantidad de actividades a las inicialmente contratadas, adicionalmente, algunas de ellas ejecutan actividades para las que no cuentan con el conocimiento y/o experiencia.

Para KOBALT SAS es importante proyectarse a nivel internacional y llegar a nuevos mercados, por lo que ha entendido que su mayor valor es el capital humano y el conocimiento de las personas que allí trabajan, por lo que se hace necesario reorganizar la empresa, reestructurar los procesos y estandarizar sus procedimientos de tal forma que permitan el funcionamiento de la compañía de manera exitosa. No realizar este proceso pone en riesgo la viabilidad de la compañía en el mediano plazo.

Por otra parte, se tienen también los resultados de la recertificación Trinorma ISO 45001-9001-14001 y recertificación RUC los cuales evidenciaron Hallazgos importantes, que en certificaciones anteriores no se habían evidenciado, en lecciones por aprender

se concluyó entre varios aspectos, que fueron desviaciones en procesos donde las personas que desarrollaban las actividades no eran competentes ya sea por perfil y/o por experiencia, les fueron encomendadas responsabilidades que no debían tener. Lo anteriormente expuesto sustenta la nueva estructura organizacional propuesta, la que ofrecerá a KOBALT SAS la posibilidad de evitar y mitigar los riesgos a los que se enfrenta y las problemáticas organizacionales indicadas, que redunden en la mejora de la productividad y que traiga resultados financieros mejores.

1.1 Pregunta de investigación

¿Cómo se puede fortalecer la competitividad de KOBALT SAS, desde el proceso de reestructuración organizacional y estratégica?

2. JUSTIFICACIÓN

La industria de Hidrocarburos vive en constante incertidumbre debido a que las situaciones socioeconómicas y políticas mundiales influyen en el precio final de los hidrocarburos, tal es así, que los sectores de producción y transporte de este son los más afectados por la adquisición de materias primas, maquinarias y mano de obra. Dicho lo anterior, Colombia no ha sido la excepción puesto que la producción de crudo del país se ha reducido y Ecopetrol ha tomado medidas para reducir costos de producción y transporte, en este último aspecto es donde KOBALT SAS se encuentra afectado, debido que es el nicho de mercado principal de la organización.

Cenit, quien es el cliente principal de KOBALT SAS, al verse afectado por el precio del crudo y el aumento del dólar, toma medidas a nivel nacional para contrarrestar esta situación y como consecuencia sus proveedores se ven obligados a tomar acciones drásticas para reducir los costos de operación. Teniendo en cuenta que actualmente, solo existen dos proveedores de Reductores de Fricción, más conocido en el sector como DRA, incluido KOBALT SAS, la competencia se torna más calificada y especializada, donde las nuevas tecnologías, el valor agregado y la promesa de valor son lo más importante contractualmente entre el cliente y el proveedor.

Por ende, KOBALT SAS, debe optimizar la operación como cliente competitivamente hablando, pero reduciendo el precio final al mismo, y aquí es donde se deben tomar medidas estratégicas y organizacionales para lograr el bien común y ser más competitivos y perdurar en el negocio, teniendo en cuenta que KOBALT SAS tiene 11 años en el mercado frente a su directamente competidor que tiene 30 años

Para KOBALT SAS, es beneficioso que para cada una de sus áreas de proceso, se logre enfocar una estructura estratégica y organizacional las cuales se verán reflejadas positivamente en los procedimientos de la organización, mencionado lo anterior, esto facilitará a los líderes de cada uno de los procesos en la optimización de tiempos y recursos, para cada una de sus áreas, sus colaboradores realizarán las actividades de manera productiva, sacando el mayor provecho de cada uno, esto será exitoso en la medida que cada colaborador del área de proceso se sienta voluntariamente comprometido con el objetivo corporativo de KOBALT SAS, y se

encaminen en sus roles y responsabilidades del cargo, en pro del crecimiento empresarial y profesional.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Formular una nueva estructura organizacional y estratégica para KOBALT SAS que posibilite cumplir la visión propuesta en el lapso de 5 años.

3.2 Objetivos Específicos

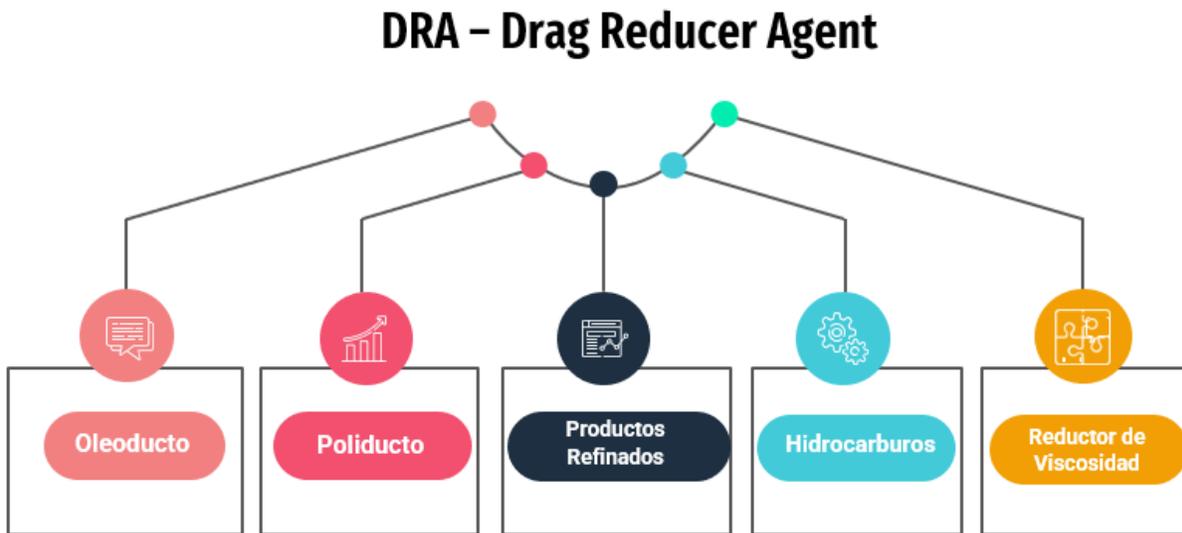
- ✓ Describir el entorno interno y externo de la organización, así como las dinámicas del sector de hidrocarburos a nivel nacional e internacional y el contexto geográfico en Colombia.
- ✓ Analizar el clima organizacional de KOBALT SAS mediante la aplicación de un instrumento de recolección de información que consolide y valide los datos del diagnóstico.
- ✓ Diseñar la estrategia corporativa y organizacional para la empresa KOBALT SAS que le permita el logro del posicionamiento, diversificación y sostenibilidad en el mediano plazo.
- ✓ Proponer una nueva estructura organizacional donde se encuentren claramente definidas las funciones, jerarquía y subordinación, así como la interacción entre pares con el fin de mejorar el flujo de los procesos y la comunicación.

4. MARCO CONCEPTUAL

A continuación, en el siguiente marco conceptual se presentarán teorías sobre los términos que son relevantes y se utilizarán en la investigación, de manera que el significado no presente ambigüedades con la terminología el cual es primordial para la interpretación, en el sector de Oil&Gas.

Figura 1

Terminología utilizada



Nota: La figura presenta la terminología utilizada en el proyecto definida a continuación.

DRA: Drag Reducer Agent - Agentes reductores de arrastre, son mejoradores de flujo para tuberías utilizados principalmente en la industria del petróleo y el gas. La resistencia a la fricción es la principal forma de pérdida de energía del fluido cuando se transporta por tuberías. (ExxonMobil, 2024)

Oleoducto: Sistemas de Tuberías de largo recorrido que sirven para transportar productos líquidos, desde uno o varios puntos de alimentación u origen hasta uno o varios puntos de llegada o terminal. (Real Academia Española [RAE], 2023)

Se denomina oleoducto a la tubería e instalaciones conexas utilizada para el transporte de petróleo, sus derivados y biobutanol a grandes distancias. La excepción es el gas natural el cual, a pesar de ser derivado del petróleo, se les denominan gasoductos a sus tuberías por estas en estado gaseoso a temperatura ambiente. (Quimica.es, 2024)

“Tubería destinada a conducir el petróleo a larga distancia: oleoducto subterráneo”.
(WordReference.com, 2024)

Poliducto: “Tubería de grueso calibre para transportar petróleo y otros líquidos o gases”.
(Real Academia Española [RAE], 2023)

Los poliductos son tubos de plástico elaborados en polietileno de baja y alta intensidad. El polietileno es un polímero, cuyo tipo de plástico es el más utilizado en el sector industrial.

Tipos: **Lisos** con gran resistencia a la humedad y puede ser ligeramente aplastado sin perder sus propiedades. **Corrugados:** pueden ser más maleables y colocados de manera curva, adicional a ello son resistentes a la compresión. (Policonductos, 2022)

Productos Refinados del petróleo: Producto derivados de la refinación de los diferentes hidrocarburos como el Diesel, Gasolina, Nafta, keroseno y Jet A1 (Combustible de Aviación). Un derivado del petróleo es un producto procesado en una refinería que usa como materia prima el petróleo. Según la composición del crudo y la demanda, las refinerías pueden producir distintos productos derivados del petróleo. (Petróleos de Venezuela, S.A.[PDVSA], s.f)

Del petróleo se obtiene una ingente cantidad de productos, desde gases y líquidos sumamente volátiles como la gasolina, hasta fluidos muy espesos como el asfalto o sólidos como la parafina o ceras. Los derivados básicos del petróleo son: gases, gasolina de motor, gasolina de aviación (Jet Fuel), kerosén, gasoil, diesel, solvente, bases lubricantes, parafina, combustible pesado (fuel oil) y asfalto. Según el grado API del petróleo, coque y azufre también son resultantes residuales luego de culminado el proceso de refinación. (Petróleos de Venezuela, S.A.[PDVSA], s.f)

Hidrocarburos: Compuesto resultante de la combinación del carbono con el hidrógeno.
(Real Academia Española [RAE], 2023)

Los hidrocarburos son un grupo de compuestos orgánicos que contienen principalmente carbono e hidrógeno. Son los compuestos orgánicos más simples y pueden ser considerados como las sustancias principales de las que se derivan todos los demás compuestos orgánicos. Pueden encontrarse en forma líquida natural (petróleo), líquida

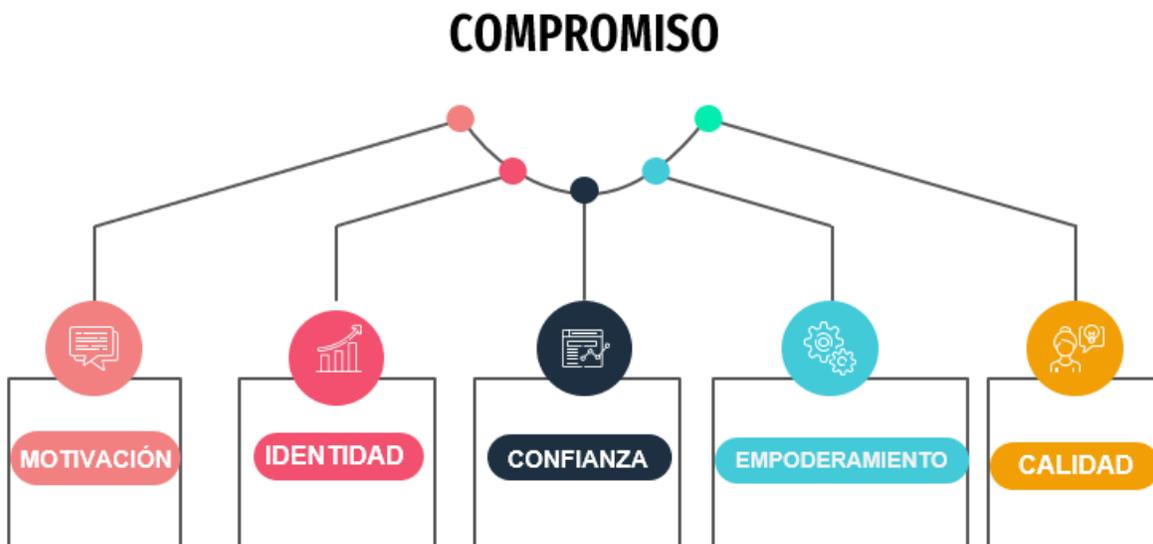
por condensación (condensados y líquidos del gas natural), gaseoso (gas natural) y sólido (en forma de hielo como son los hidratos de metano). (Gobierno de México, 2015)

Reductor de Viscosidad: Agente químico que reduce la viscosidad del crudo.

Mejoradores de flujo como reductor de viscosidad, funciona como el tipo de mejorador de flujo para crudos pesados, tiene como función básica disminuir la viscosidad de la fase aceite y el consumo de diluyentes, hecho que permite, ahorrar costos y aumentar el nivel de producción del crudo. (Polynex, 2023).

Figura 2

Terminología utilizada



Nota: La figura presenta la terminología utilizada en el proyecto definida a continuación.

Compromiso: El compromiso hace referencia a un tipo de obligación o acuerdo que tiene un ser humano con otros ante un hecho o situación. Un compromiso es una obligación que debe cumplirse por la persona que lo tiene y lo tomó. (Concepto, 2022)

Dicho de una solución, de una respuesta, etc.: Que se da por obligación o necesidad para complacer. (Real Academia Española [RAE], 2023)

Motivación: “Influir en el ánimo de alguien para que proceda de un determinado modo”. (Real Academia Española [RAE], 2023)

La motivación normalmente surge por la percepción de una necesidad. Según cual sea el origen de esa necesidad, encontramos dos tipos de motivación, extrínseca e intrínseca, que varían en función de las características personales. (EpsibaPsicología, 2019)

Identidad: El término identidad se refiere al grupo de rasgos y características que diferencia a un individuo, o grupo de individuos, del resto. Es a partir de esta que las personas logran distinguirse del resto y esto depende siempre del contexto en el que se vive. (Concepto, 2021)

Conjunto de rasgos propios de un individuo o de una colectividad que los caracteriza frente a los demás. (Real Academia Española [RAE], 2023)

Confianza: En sociología y psicología social, la confianza es la creencia en que una persona o grupo será capaz y deseará actuar de manera adecuada en una determinada situación y pensamientos. La confianza se verá más menos reforzada en función de las acciones y de valores. La confianza es una hipótesis sobre la conducta futura del otro. Es una actitud que concierne el futuro, en la medida en que este futuro depende de la acción de otro. (Wikipedia,2023)

Empoderamiento: Hacer poderoso o fuerte a un individuo o grupo social desfavorecido. (Real Academia Española [RAE], 2023)

“El empoderamiento es un proceso en el que los individuos aprenden a ver una mayor correspondencia entre sus metas, un sentido de cómo lograrlas y una relación entre sus esfuerzos y resultados de vida”. (Real Academia Española y Asociación de Academias de la Lengua Española, 2019)

Calidad: “Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor”. (Real Academia Española [RAE], 2023)

Calidad es el conjunto de características de un producto que satisfacen las necesidades de los clientes y, en consecuencia, hacen satisfactorio el producto. Consiste en no tener deficiencias. (Universidad Veracruzana, s.f)

5. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Para poder tener una visión a futuro y plantear una nueva estrategia organizacional, es necesario conocer la empresa y la forma en la que opera actualmente, razón por la cual se aplicaron teorías y métodos ya estructurados y comprobados, los cuales permiten generar bases sólidas en el modelo organizacional y estratégico donde quiere posicionarse la organización KOBALT SAS.

Actualmente, existen modelos y teorías que abarcan estrategias y estructuras organizacionales, siendo que para el presente trabajo se emplearon las de Chandler, para realizar el análisis interno y las de Porter, para realizar el análisis externo.

Chandler, fue el primero en probar que la estrategia debe ir de la mano con la estructura organizacional de cada compañía para garantizar que la estrategia sea exitosa. Identificó la importancia de lo social con lo técnico, uniendo las distintas unidades de análisis, asignando importancia substancial al desarrollo de los nuevos arreglos organizacionales que permitan el crecimiento ilimitado de las empresas.

Particularmente, en Latinoamérica se trata el problema de evolucionar, desde la figura de propietario presente en la pequeña empresa (KOBALT SAS por tamaño es una empresa pequeña de 20 trabajadores), hasta la corporación moderna y pasando por la empresa multi-unidad, como un problema de tipo “familiar”. Por lo que se requiere ir mucho más allá de explorar la situación como un problema familiar; las competencias gerenciales necesarias para operar en la gran empresa requieren el desarrollo de una serie de conocimientos, destrezas, habilidades y competencias que son totalmente no familiares a los participantes organizacionales de la empresa guiada por el socio fundador (Butterfield, 2005).

Por su parte, el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter o diamante de Porter, marca el camino más beneficioso entorno a la estrategia que debe adoptar la organización para mantenerse y expandir el nicho de mercado.

Teniendo en cuenta, que lo único constante es el cambio, las empresas se desarrollan en entornos muy competitivos en los que, cada vez más, se hace necesario estar vigilantes para no perder cuota de mercado. Esto es relevante para la sostenibilidad financiera de KOBALT SAS, ya que son solamente dos competidores en el mercado, por lo que es imprescindible analizar de forma continuada a la competencia.

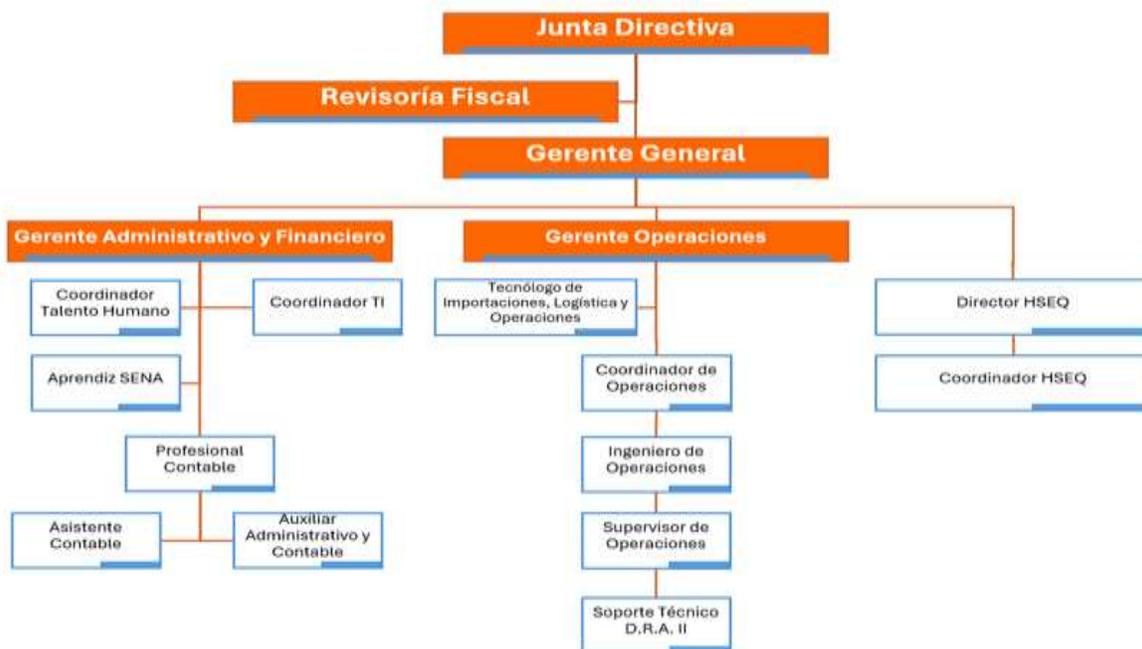
En este modelo se analiza la estructura competitiva de una organización, así: el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza procedente de los productos sustitutos, la amenaza que representan los productos entrantes y la rivalidad entre los competidores. Así, la empresa puede comprender su posición en un mercado y tomar decisiones estratégicas. Estos elementos se analizan de forma separada pero interconectados, ya que cada uno de ellos incide en el nivel de competencia de la empresa.

5.1 Análisis interno de KOBALT SAS

A partir del conocimiento de la empresa se evidencia que KOBALT SAS tiene una estructura funcional basada en los roles que se ejecutan y no en áreas interdependientes o flujo de procesos, lo anterior se muestra en el organigrama que tenía la empresa desde 2016 y hasta 2020:

Figura 3

Organigrama KOBALT SAS



Nota. La figura presenta el organigrama de la empresa KOBALT SAS desde 2016 hasta 2020

Este organigrama muestra la función unipersonal que cada uno ejecuta y su posición en la estructura, sin tener áreas dedicadas a las compras y ventas de sus productos, ya que es una empresa dedicada a la venta de productos para la optimización

del transporte de hidrocarburos en oleoductos y poliductos y la prestación de los servicios de inyección de estos productos en el sector petroquímico.

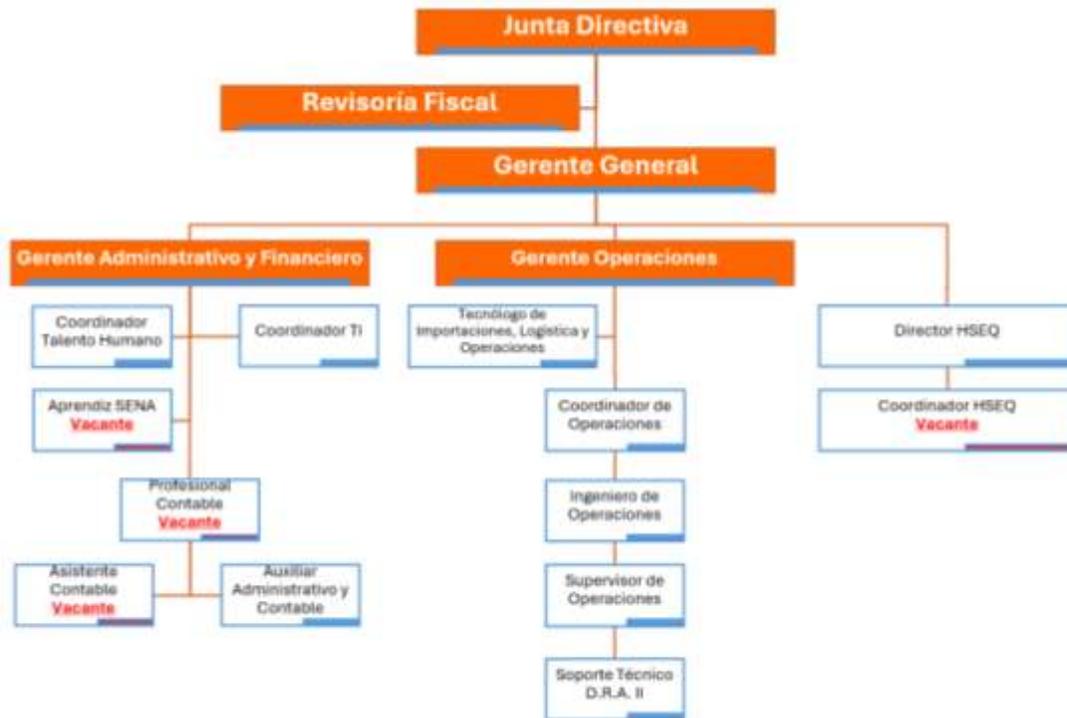
Como se había mencionado en el planteamiento del problema, para poder sobrevivir en los meses de aislamiento surgidos en medio de la pandemia, la empresa tuvo que adaptarse y reducir su operación en casi un 50% ajustando también su presupuesto, gastos y principalmente su nómina.

Una vez se superó la etapa más restrictiva del aislamiento, la empresa retomó su operación normal al 100% y hoy en día se encuentra en mejores condiciones económicas que en el año 2019, entre otras por el cambio del dólar que favoreció el valor de venta de los productos, pero su estructura no cambió y las funciones que dejaron las personas que se retiraron y que tuvieron que ser asumidas por otros cargos, no fueron nuevamente asignadas a nuevas contrataciones de personal, generando las sobrecargas laborales, los errores en la ejecución de las actividades que han sido ejecutadas por personas que carecen de la competencia necesaria y la consecuente desmejora en las relaciones interáreas.

Como ya se había visto, el organigrama se encuentra establecido por roles ejecutados (unipersonal) y no por áreas o procesos. Siendo una empresa de 20 empleados, el hecho de que falte una sola persona, ya representa el 5% de su capacidad operacional humana, siendo que durante la crisis sanitaria salieron 4 personas que representan el 20% del personal, se generó una sobrecarga para los que se quedaron, siendo el área más afectada la Gerencia Administrativa y Financiera, que quedó operando al 57% de su capacidad normal. Explicado en el organigrama se representa de la siguiente forma:

Figura 4

Organigrama KOBALT SAS



Nota. La figura presenta el organigrama de la empresa *KOBALT SAS en la actualidad.*

En la figura que precede, se evidencian los roles que fueron suprimidos provisionalmente y que no fueron suplidos posterior a la crisis sanitaria. Así las cosas, las actividades que eran desarrolladas por las personas retiradas fueron asumidas por personas de la misma o de otras áreas sin que se revisara si éstas cuentan con las competencias para ejecutar las nuevas actividades y sin un entrenamiento previo o sin un backup que respalde las nuevas asignaciones. Los nuevos roles fueron asignados de la siguiente forma:

- ✓ El Auxiliar administrativo y contable fue promovido a Asistente Contable, apoyando además a la Coordinación de Talento Humano, debido a que no se contrató el Aprendiz del SENA y ejecutando las actividades del área HSEQ. Por lo que el asistente contable viene desempeñando funciones propias de la gestión contable de la entidad, como única persona que se encarga de estas actividades, así como el apoyo a la gestión de talento humano y gestión HSEQ de la Gerencia Administrativa y Financiera, donde claramente la carga laboral tanto de la Coordinación de Talento

Humano como de la Contabilidad se encuentran focalizadas en dos personas que no alcanzan a atender en debida forma estas funciones.

- ✓ El Coordinador de TI, además de la gestión de tecnología e informática está encargado de la administración del parque automotor de la compañía, no siendo competente para desarrollar esta actividad debido a su disciplina académica de base. La gestión de administración del parque automotor se reporta al Coordinador de Operaciones, que depende de la Gerencia de Operaciones, siendo incoherente que la actividad sea manejada de forma coordinada por dos gerencias diferentes, generando conflictos entre las gerencias por la programación y atención del trabajo de cada una.
- ✓ La Gerencia Administrativa y Financiera, fue la unión de las Gerencias Administrativa y la Financiera, donde la gestión financiera, específicamente la contabilidad es liderada por esta nueva gerencia con el apoyo del Auxiliar Administrativo y Contable que fue promovido a Asistente Contable, labor operativa que no le permite al Gerente administrar las demás actividades que tiene a su cargo, como son talento humano, recursos físicos y tecnología e informática.
- ✓ El Tecnólogo de Logística, Importaciones y operaciones, que funcionalmente depende de manera directa del Gerente de Operaciones, le reporta al Coordinador de Operaciones y además apoya el cargo de “Soporte Técnico DRA”, identificando que no es competente para estas actividades puesto que el cargo que apoya es operativo y las actividades del cargo que ocupa son administrativas.
- ✓ El Supervisor de Operaciones, desempeña su cargo y ejecuta las funciones de Soporte Técnico DRA, encontrando que está sobrecalificado para esta actividad y recibiendo el apoyo del Tecnólogo en Importaciones, Logística y Operaciones, que como ya se comentó, no está calificado para desarrollar esta labor.

Ya se ha diagnosticado la situación interna de la empresa definida en términos de las actividades que ejecuta KOBALT SAS y cómo éstas son distribuidas a lo largo de la estructura organizacional para ser desempeñadas. Adicionalmente, se encontró que los colaboradores nuevos que llegan a realizar las labores de “Soporte Técnico DRA”, ingresan en las mismas condiciones laborales y responsabilidades que tienen los colaboradores con mayor antigüedad y experiencia, lo que no es visto con buenos ojos

por las personas que llevan más tiempo, porque no se genera la posibilidad de un crecimiento profesional al pensar en que por nivel de experiencia y rendimiento se promuevan a los empleados y esto puede verse como estancamiento interno dentro de la compañía.

A nivel financiero apenas se realiza la gestión contable a través de centros de costo, sin que se haga una proyección financiera o se haga seguimiento a los gastos o que se tomen decisiones basadas en hechos y datos o estadísticas de donde se puedan optimizar y controlar mejor los recursos para evitar reprocesos o multas y sanciones por parte de los reguladores y demás partes interesadas.

5.2 Análisis externo de KOBALT SAS

Las cinco Fuerzas competitivas de Porter, nos ilustra el camino más beneficioso entorno a la estrategia que debe adoptar la organización para mantenerse y expandir el nicho de mercado. Para esto, Porter nos dictamina cinco fuerzas competitivas, las cuales se asociarán de manera enfocada a las necesidades de KOBALT SAS (Porter, 2008).

Figura 5

Resultados aplicación herramienta 5 fuerzas



Nota. La figura presenta los resultados de aplicación de la herramienta 5 fuerzas de Porter en KOBALT SAS. Tomado de: Vesga, G. (2024). *5 fuerzas de Porter: ¿qué son y cómo usarlas a partir de ejemplos?* <https://gestion.pensemos.com/5-fuerzas-de-porter-que-son-como-usarlas-ejemplos>

5.2.1 El poder de los proveedores

Para KOBALT SAS, el proveedor es un tema muy importante porque, como se ha mencionado anteriormente, la empresa es el distribuidor oficial para Colombia y parte de Suramérica de productos reductores de fricción que vienen importados directamente del fabricante, es decir, sí o sí debe ser el único proveedor para este producto, sin embargo, puede explorarse otro tipo de productos asociados al nicho de mercado y poder realizar acuerdos comerciales con otros proveedores, el cual no permitiría ampliar el abanico de productos para poder cubrir otros mercados de otros clientes y dejar de ser mono dependiente o mono clientes. Esta estrategia iría muy ligada al Océano Azul, donde se enfoca el objetivo estratégico en buscar otros negocios, así sean más pequeños pero que permitan la expansión comercial.

5.2.2 El poder de los compradores

Esta estrategia competitiva a KOBALT SAS, le afecta de manera directa porque actualmente es mono clientes o mono dependientes, donde el único cliente es la estatal petrolera del país, dicho en otras palabras, esta estrategia es la que ejerce el cliente hacia KOBALT SAS, porque tiene el poder de hacer reducir u optimizar los precios a todos los competidores y/o proveedores de sus servicios, debido que se encuentran en la posición dominante del negocio. Para nadie es un secreto que los mayores egresos del cliente están es el negocio de reductores de fricción, negocio donde se encuentra KOBALT SAS y su competidora directa. Esta es la estrategia que KOBALT SAS debe contrarrestar por medio de estructura estratégica y organizacional y para esto es el proyecto de grado, es decir, crear un valor agregado que le permita diferenciarse de los otros competidores y le permita cerrar las brechas con el cliente para fortalecer la relación comercial entre las partes.

5.2.3 La amenaza de los sustitutos

La única amenaza directa y efectiva actualmente son los reductores de viscosidad, los cuales comercialmente no son muy comunes para el sector de transporte de hidrocarburos, que es el nicho de mercado de KOBALT SAS. Sin embargo, es un sustituto que se debe contemplar debido que es funcional para el requerimiento del cliente teniendo en cuenta que es mucho más económico del reductor de fricción pero se debe inyectar en altas concentraciones, para entenderlo mejor el reductor de fricción

que es el producto de KOBALT SAS se inyecta en partes por millón (ppm), en un promedio de 20 ppms, y el reductor de viscosidad se inyecta en partes por millón (ppm), en un promedio de 100 ppms, por ende el costo/beneficio se deberá determinar de manera exacta porque claramente puede ser no muy rentable para el cliente.

5.2.4 Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre los competidores, que actualmente son dos, se podría determinar con varios aspectos entre negativos y positivos, puesto que inicialmente, cuando KOBALT SAS ingreso al mercado, incluso antes, el competidor redujo sus precios en casi un 30% del precio final del producto entregado, esta estrategia de la competencia claramente benefició al cliente en facturación mensual y a la fecha hoy en día le agradece debido que se dio fin al monopolio de aproximadamente 30 años, sin embargo afectó los precios de los productos y servicios del sector, donde su estrategia más agresiva fue reducir los precios otro 15% aproximadamente, es decir, tuvo una reducción total del 50% aproximadamente y por ende, los competidores que quisieran entrar en el negocio tendrían que competir con precios con base en esa disminución. No obstante, en la actualidad los precios se estabilizaron entre los dos proveedores, donde la diferencia para el cliente va a estar definida entre los proveedores en la prestación de los servicios o valores agregados.

5.2.5 Amenaza de entrada de nuevos competidores

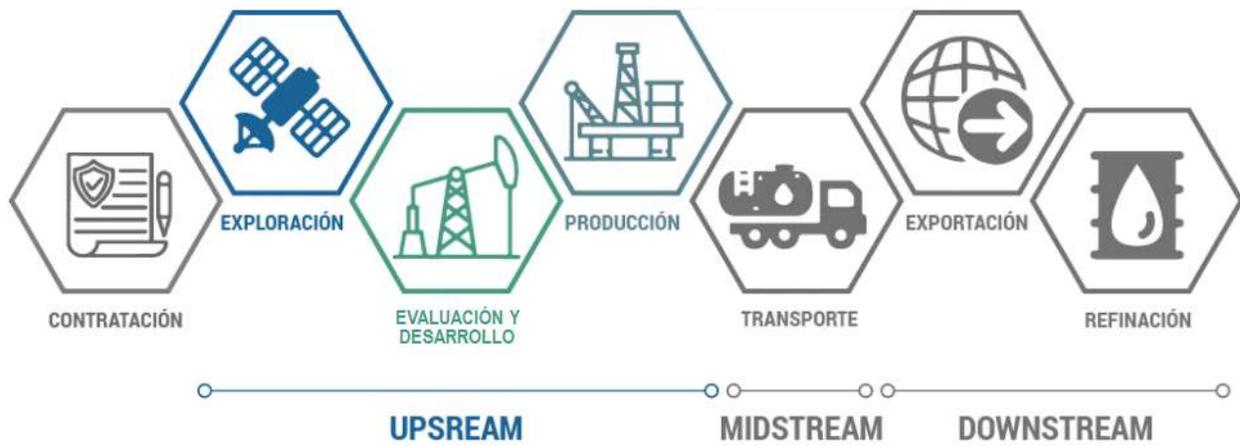
Durante los últimos diez años, han operado tres proveedores (KOBALT SAS, DELRIO Y MORKEN) en el transcurso del tiempo, sin embargo, solo dos se han mantenido en el mercado. Aunque actualmente, solo están en operación los proveedores más antiguos (KOBALT SAS y DELRIO), no podemos descartar A MORKEN, que, si bien no está en el negocio del DRA actualmente, si está en el nicho de mercado con otros productos del sector y tiene experiencia y conocimiento del negocio y de la operación, del cual puede estructurar estrategias muy competitivas con su producto estrella que en el sector es muy reconocido por su buen desempeño. Adicional, existen proveedores que ofrecen productos similares con bajos rendimientos o desempeños que comparados con los tres proveedores que han operado y prestado sus servicios al cliente no son competitivos por el desempeño de sus productos que en este negocio es lo más importante para el cliente y sus necesidades.

5.3 Análisis del entorno nacional e internacional

El sector de hidrocarburos lo comprenden dos grandes ramas que delimitan su entorno operacional los cuales se denomina Upstream y Downstream, en medio de éstas se encuentra el midstream en la que se realiza el transporte de los hidrocarburos. Estas ramas constan de cinco fases y dos subfases que explican el proceso del desarrollo de la cadena de abastecimiento del petróleo, como en la figura siguiente puede observarse.

Figura 6

Cadena del sector de extracción de petróleo y gas



Nota: La figura representa la *cadena del sector del sector de extracción de petróleo y gas*. Tomado de: *análisis de brechas de capital humano para el sector extracción de petróleo y gas: upstream* página 8 - https://www.colombiaaprende.edu.co/sites/default/files/files_public/2022-05/cartilla-sector-petroleo.pdf

Upstream o “aguas arriba” hace referencia a los procesos de exploración y producción del hidrocarburo con actividades de búsqueda de yacimientos de crudo y gas, para su posterior extracción, incluyendo la etapa de contratación y acuerdos comerciales. Se compone de cuatro fases que se explican a continuación (Colombia, 2016).

Tabla 1

Fases de la etapa Upstream en la cadena del petróleo

<p>Primera Fase - Contratación</p> <p>Acuerdo legal o contrato entre el Estado y la empresa, donde se establece el área de operación, duración del contrato, actividades de explotación, se delimitan todas las actividades a realizar bajo cláusulas, responsabilidades, compromisos y alcances de ambas partes, entre esos a los impuestos y regalías pertinentes (Colombia, 2016).</p> 	<p>Segunda Fase - Exploración</p> <p>Consolidación de todos los estudios sísmicos, geográficos y de perforación. De acuerdo con estudios previos de sísmica, la exploración se realiza donde estadísticamente existen altas probabilidades de formaciones geológicas que poseen yacimientos de hidrocarburos para proceder a la perforación de pozos en búsqueda de confirmación del hidrocarburo (Colombia, 2016).</p> 
<p>Tercera Fase - Evaluación y Desarrollo</p> <p>Presentación de los procesos técnicos que soportan la operación de las estructuras y herramientas de extracción. Si posterior a la etapa anterior, en el proceso de exploración se descubre hidrocarburo, se ejecuta un programa de evaluación que permite conocer el porcentaje de petróleo que está en el área explorada, métodos de extracción, costos asociados y la comerciabilidad. Con lo anterior, la empresa debe gestionar los respectivos permisos o licencias ambientales para proceder con la perforación y la construcción de la infraestructura de transporte.</p> 	<p>Cuarta Fase - Producción</p> <p>Operación de extracción del hidrocarburo y de estabilización el pozo para mantener la producción por el tiempo proyectado. La empresa debe implementar el medio de transporte de éste para su comercialización y entregas contractuales previamente acordadas. Actualmente, aumentar la producción de petróleo y gas es uno de los principales objetivos de las compañías, para alcanzar este objetivo las compañías han venido implementado nuevas tecnologías para aumentar dicha producción.</p> 

Nota. La figura presenta las etapas de Upstream en la cadena del petróleo

Hasta la fase de producción se le denomina etapa de Upstream, para darle paso a una etapa intermedia denominada midstream que es el transporte y una última etapa que realiza distintas actividades de transformación del hidrocarburo para su comercialización. Este proceso conlleva la refinación del crudo para ser más comercial y aquí encontramos lo que conocemos comúnmente como ceras, Combustibles, Gas licuado de petróleo (GLP), asfalto, entre otros, y esto se denomina etapa Downstream.

Tabla 2

Fases y subfases de Midstream y Downstream en la cadena del petróleo

Etapa - Midstream	
<p>Quinta Fase - Transporte</p> <p>Corresponde a la operación y actividad relacionada con movilizar el hidrocarburo de producción hacia plantas de procesamiento de refinación y/o entregas a clientes en puertos de exportación o donde se estipule su entrega. Los medios de transporte más usados son los oleoductos y/o carro tanques, esto dependerá de el volumen a transportar.</p> <div style="display: flex; justify-content: flex-end; align-items: center;">  <p style="margin-left: 5px;">TRANSPORTE</p> </div>	
Etapa - Downstream	
<p>Subfase - Refinación</p> <p>La refinación es el proceso de tratamiento del hidrocarburo, donde se transforma en producto con valor agregado y comercialmente llamativo para la posterior venta de productos refinados, los cuales son usados en la misma industria y/o demandas de consumo de combustibles internas.</p> <div style="display: flex; justify-content: center; align-items: center;">  <p style="margin-left: 5px;">REFINACIÓN</p> </div>	<p>Subfase - Exportación o Venta</p> <p>Aquí se realizan todas aquellas actividades de carácter comercial, para colocar los productos a disposición de los usuarios. Normalmente se utilizan distribuidores mayoristas o minoristas.</p> <div style="display: flex; justify-content: center; align-items: center;">  <p style="margin-left: 5px;">EXPORTACIÓN</p> </div>

Nota. La figura presenta las fases y subfases de Midstream y Downstream en la cadena del petróleo

5.4 Análisis del contexto geográfico del sector de hidrocarburos en Colombia

A medida del paso del tiempo se han venido utilizando los comúnmente llamados químicos de producción como: reductores de viscosidad, mejoradores de flujo, reductores de fricción, entre otros, donde los proveedores de estos químicos han optimizado sus productos con nuevas tecnologías para garantizar a las compañías productoras mejores eficiencias en consumos de agua, energía y claramente reflejada en costos asociados de producción.

En el proceso de producción se tienen muchos recursos naturales que se encuentran en la perforación, tales, como lodos, arcillas, agua y demás, y todos deben ser tratados de la mejor manera para poder aprovecharlos y reutilizar, si se puede llegar a lograr. En todos estos procesos podemos decir, que en la fase de producción existe una gran oportunidad de negocio para compañías comercializadoras de productos químicos. A continuación, se relacionarán algunos de los químicos de producción más utilizados:

Tabla 3*Químicos de Producción*

Productos Químicos para Producción de Petróleo y Gas		
Agentes para Control de Hierro	Agentes de Limpieza	Antiespumantes
Auxiliares para Eliminación de Aminas	Biocidas	Auxiliares para la Separación de Aceite/Agua
Auxiliares para Remoción de Metales	Coagulantes	Eliminador de Sulfuro de Hidrógeno
Auxiliares para Sedimentación de Lodo de Aceite	Antiincrustantes de Proceso	Eliminadores de Oxígeno
Desaladores	Auxiliares de Deshidratación	Floculantes
Mejoradores de Rendimiento de Coquizador	Modificadores de Viscosidad	Inhibidor de incrustaciones
Pasivadores de Metal	Inhibidores de Corrosión	Reductores de Fricción
Rompedores de Emulsiones	Tratamientos de membranas de ósmosis inversa	

Nota. La figura presenta los químicos de producción. Tomado de: Solenis.(2024). Petróleo y gas. <https://www.solenis.com/es-mx/markets/industrial/oil-gas/>

Compañías como KOBALT SAS, tienen experiencia en el suministro de productos químicos (*reductores de fricción*), para el sector de hidrocarburos. Estas compañías a nivel nacional pueden evaluar la posibilidad de ampliar su nicho de mercado por medio de estrategias de diversificación de productos para el sector en el cual existe una amplia demanda para la etapa de producción como se ha mencionado previamente. Los reductores de fricción, que es el producto comercializado por Kobalt SAS, son entregados e inyectados en el sitio de operación en un servicio integral muy similar entre algunos productos químicos.

Actualmente, KOBALT SAS, está posicionado en la etapa Midstream, en la fase de transporte, donde su centro de operación es la red de oleoductos y poliductos del territorio colombiano. Este nicho de mercado es bastante amplio, teniendo en cuenta que actualmente, se tiene 69 contratos de exploración ya firmados y posibles hallazgos de Gas y reservas confirmadas. Las redes de oleoductos a nivel mundial cumplen la función de transportar el crudo extraído de los diferentes campos petroleros y llevarlos a los sitios de entregas del cliente, ya sean, tanques de almacenamiento en puertos de exportación, plantas de refinación y buques cargueros. Esta red de oleoductos fue diseñada con

especificaciones muy precisas en sus respectivos tiempos de construcción y actualmente quedaron limitados para garantizar el transporte el crudo a sus sitios de entrega.

Ahora bien, los procesos de refinación están bajo la responsabilidad de Ecopetrol S.A., cuyos precios finales están regulados por el Estado. Debido a que la producción nacional es insuficiente para cubrir la demanda se hace necesaria la importación de los combustibles por medio de la terminal marítima de Pozos Colorados en Santa Marta, Colombia. Todas las fases de la cadena del petróleo no son nada si no existe una red de transporte que garantice la comercialización del producto final al cliente. Dicho lo anterior, es imprescindible que la infraestructura de redes de poliductos y oleoductos de cualquier país estén diseñadas para tal fin. A continuación, se muestra la red de oleoductos y poliductos en Colombia donde se observa cómo se transporta el hidrocarburo y productos refinados en todo el territorio colombiano.

Figura 7

Red de Poliductos en Colombia



Nota. La figura presenta la red de poliductos en Colombia. Tomado de Cenit. (s.f.). *Cenit, Poliductos.* <https://cenit-transporte.com/poliductos/>

Como se puede observar en la figura 7, es la infraestructura de poliductos del país, los cuales transportan producto refinado como gasolinas, Diesel, nafta y Jet A1 en todo el territorio colombiano. Colombia al año 2023 solo cuenta con dos refinerías, ubicadas en Cartagena y Barrancabermeja, las cuales no alcanzan a suplir la demanda interna del país en consumos de combustibles, por tal motivo es necesario importar más combustibles para suplir dicha demanda.

El único producto que no se importa es el Jet A1, que es el tipo de combustible que se utiliza para el sector de la aviación, este proceso de refinación lo hace directamente Colombia en sus refinerías. Pero retomemos el proceso de transporte en la infraestructura de poliductos, el proceso inicia con la importación de Nafta, Gasolina y ACEM por parte de la compañía Cenit, filial de Ecopetrol S.A., mediante el descargue de

buques en la terminal marítima de Pozos Colorados en Santa Marta, despachando estos combustibles hasta la refinería de Barrancabermeja, Santander, pasando por municipios como El copey y La Gloria, El Cesar. Donde pasan por estaciones de rebombeo ubicadas en estos municipios generando trabajo de mano de obra calificada y no calificada a comunidades, comercios y empresas locales. En la refinería de Barrancabermeja, se realiza la distribución a varias zonas del país.

Es de mencionar, que, desde la terminal de Pozos Colorados a la terminal de Barrancabermeja, se transportan Gasolina, nafta y ACEM. Pero luego de los procesos de refinación, el ACEM, se convierte en B2E o lo que comercialmente se conoce como Biodiesel. Que es, básicamente tomar el ACEM y agregarle 20% de aceite vegetal para convertirlo en Biodiesel, que desde Barrancabermeja se transporta hacia el interior del país, a zonas y ciudades principales como Manizales, Bogotá, Medellín, Pereira, Bucaramanga y Neiva, como se observa en la figura 7. Toda la fase de transporte se divide en dos grandes infraestructuras, la red de Oleoductos y la red de poliductos, la cual ya explicamos previamente. La red de oleoductos es la infraestructura que transporta el hidrocarburo antes de refinar y realizarle algún tipo de tratamiento, como lo podemos observar en la siguiente figura:

Figura 8

Red de Oleoductos en Colombia



Nota. La figura presenta la red de oleoductos en Colombia. Tomado de Cenit. (s.f.). *Cenit, Poliductos.* <https://cenit-transporte.com/poliductos/>

El proceso de transporta el hidrocarburo directamente de los campos de producción, que es la cuarta fase de la cadena del petróleo, es más sencillo de explicar, puesto que el proceso consta de transportar todo el crudo extraído desde los pozos de perforación de los diferentes campos de los llanos orientales, magdalena medio, Huila, y Putumayo, hacia las estaciones de almacenamiento de clientes, en el caso de Colombia, es transportado hacia las estaciones de Ecopetrol y su filial Cenit. Aproximadamente, así

el 80% del crudo de producción del país es dirigido y centralizado en el municipio de Puerto Boyacá, en la estación Vasconia, una, si no la más grande del país, donde por diferentes redes de oleoductos de diferentes filiales es transportado hacia el terminal marítimo de exportación Coveñas.

El otro 20% es transportado por el oleoducto Caño Limón Coveñas, el cual como podemos darnos cuenta termina en el mismo terminal de exportación, pero este oleoducto representa un alto riesgo de seguridad por el conflicto armado nacional. Es decir, que extraemos el crudo y un gran porcentaje se exporta para venta y otro porcentaje mucho menor se redirecciona desde Puerto Boyacá hacia la refinería de Barrancabermeja para su proceso de refinación para atender la demanda de consumo nacional.

Es oportuno mencionar que actualmente esta red de transporte de crudo no alcanza a garantizar los volúmenes producidos por los campos de producción del país y el producto refinado importado, por tal motivo, la mejor opción costo/beneficio es la inyección de Reductores de fricción a cualquier producto derivado del petróleo, por ende, en la actualidad sigue siendo un gran nicho de mercado para empresas como DELRIO SAS, KOBALT SAS y MORKEN GROUP. Este acontecimiento no solo sucede a nivel nacional, sino también es una problemática a nivel mundial, puesto que la producción mundial de crudo ha ido incrementándose al pasar de las décadas, y la construcción de otras redes de oleoductos y/o poliductos son extremadamente costosas y llevan un gran tiempo, sin contar con las problemáticas sociales de comunidades, ambientales y de seguridad. Al mismo tiempo, el transporte del crudo o combustible por carro tanques también es demasiado alto su costo y riesgo, y aun así se hace uso de este medio.

6. ANÁLISIS DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y BIENES

El marco metodológico para este proyecto de grado se realiza desde un enfoque cualitativo de tipo descriptivo. El lineamiento de la metodología estará dado por el modelo de las cinco fuerzas de Porter, el cual cuenta con unas variables que nos permiten examinar la rivalidad de sector y brindar un insumo para el desarrollo del estudio. La población o muestra se tomará desde el área administrativa y operativa donde se realizarán cinco (5) entrevistas para delimitar el objetivo de estructura empresarial la cual será de tipo no probabilística.

Posteriormente, la información será analizada mediante la tabulación y gráficas para estructurar de manera organizada los datos obtenidos. Adicionalmente, estará basada en los modelos de las cinco “S” para las diferentes áreas de proceso, esto con el fin de dar el orden estratégico para encaminar los objetivos de la organización a una visión que abarque más el nicho de mercado.

6.1 Validación interna del instrumento (cuestionario)

El cuestionario se diseñó de tal forma que respondiera a la pregunta de investigación y que permitiera conocer el estado del clima organizacional de KOBALT SAS.

Buscando tener respuestas espontáneas se planeó que el cuestionario se aplicara a cinco personas de la organización, que corresponden al 25% de los colaboradores activos de la empresa, de los cuales dos (2) personas son operativas y tres personas (3) son administrativas, que fueron seleccionadas con el propósito de contar con diferentes puntos de vista, ya que experimentan realidades diferentes con ambientes laborales, responsabilidades, roles y perfiles de cargo distintos entre sí, buscando corroborar la existencia de factores comunes por encontrarse en entornos diferentes.

Este plan de entrevistas permitirá realizar un análisis profundo de la problemática interna (fortalezas y debilidades) de la organización para establecer estrategias frente a los competidores del sector de hidrocarburos, que encaminen a la empresa a ser más competitiva económica y comercialmente.

6.2 Cuestionario estructura organizacional y estratégica

A continuación, se presenta el cuestionario que se practicará a la población de 5 colaboradores de la organización, con el fin de determinar la muestra y poder brindar un diagnóstico del entorno interno de KOBALT SAS.

6.2.1 Población y Muestra

A continuación, se relacionan los cargos de los (5) colaboradores de KOBALT SAS, pertenecientes a cargos de mandos medios y base:

Supervisor Operaciones, Ingeniero Operaciones, Coordinador TI, Soporte Técnico DRA y Asistente Contable.

6.2.2 Diseño del instrumento de recolección de información

Cuestionario conformado por 12 preguntas aplicadas al entorno de la organización:

1. ¿Qué tan motivado te sientes con la misión y visión de la organización y qué factores consideras que influyen en esa motivación?
2. ¿Qué valores corporativos encuentras que estén alineados con tu vida y desde la organización qué valores se pueden agregar para tener una visión más integral?
3. ¿Qué tanto recomiendas a tu organización para trabajar en ella y por qué?
4. ¿Consideras que el ambiente de trabajo existente en la organización es consecuente con la cultura organizacional? ¿Y Por qué?
5. ¿Consideras que el trabajo de los colaboradores es reconocido dentro del proceso?
6. ¿En tu opinión, la organización celebra tus logros y aprendizajes, y de qué manera sientes que los celebra y estimula?
7. ¿Sientes que puedes compartir con honestidad tus opiniones con tu jefe?
8. ¿Consideras que la organización genera el espacio e incentiva a la participación de ideas y/u opiniones?
9. ¿Consideras que tu trabajo contribuye a los objetivos de la organización?
10. ¿La organización te brinda la oportunidad de crecer dentro de ella misma? ¿Si la respuesta es afirmativa, de qué manera se puede lograr estas oportunidades de crecimiento? ¿Si la respuesta es negativa, por qué consideras que no hay oportunidad de crecimiento?
11. ¿Qué consideras que la organización debe mejorar para que sus colaboradores estén den su máximo desempeño y estén motivados?
12. ¿Qué le cambiarías o agregarías tú, a la visión estratégica de la organización para mejorar el Core del negocio?

6.3 Aplicación del instrumento de recolección de información

La aplicación del instrumento de recolección fue aplicada a cinco de los colaboradores, los resultados se encuentran en el ANEXO 1.

6.4 Análisis de los resultados de las entrevistas

Para identificar las oportunidades de desarrollo competitivo de KOBALT SAS, en el marco de la una visión estratégica y organizacional competitiva del de hidrocarburos y que esté alineado con el nicho del mercado respecto a los competidores, se programó una serie de entrevistas aplicando el instrumento desarrollado para esta trabajo, con cargos de mandos medios y de base de la compañía que permitieran evaluar y soportar la situación existente, el cual permitiera desarrollar plan de mejora continua en áreas y sectores esenciales para cualquier proceso de la organización.

De acuerdo con los resultados de cada entrevista, se analizan los aspectos como motivación, identidad, innovación, empoderamiento, confianza, compromiso y valores organizacionales, que hicieron parte de las preguntas del instrumento planteado. La información suministrada evidencia patrones en común que guían el camino del desarrollo de la mejora continua, así como, cambios en la visión estratégica y organizacional, es decir, mostrar una radiografía a nivel interno de la organización actual.

6.4.1 Motivación

Tabla 4

Aspecto motivación

ASPECTO / ENTREVISTADO	Entrevista No. 1 Asistente contable	Entrevista No. 2 Ingeniero de operaciones	Entrevista No. 3 Soporte Técnico DRA	Entrevista No. 4 Coordinador TI	Entrevista 5 Supervisor de Operaciones
Motivación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motivación por la misión y visión de la organización. 2. Motivación por el aprendizaje y crecimiento dentro de la organización. 3. Motivación por el reconocimiento y la recompensa justa. 4. Motivación por un liderazgo efectivo. 5. Entorno de trabajo positivo, inclusivo y colaborativo. 6. Existe una política de crecimiento profesional y personal. 7. Recarga laboral, se traduce en trabajar horas fuera de la jornada asignada y no son tenidas en cuenta dentro de los beneficios para los colaboradores. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alta Motivación en pro del cumplimiento de las funciones con base en la misión y visión. 2. La organización no motiva a sus colaboradores de manera equitativa. 3. Deben fortalecer los beneficios emocionales hacia los colaboradores. 4. Motivación al crecimiento profesional por medio de la política de estudio. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alta motivación por ser una compañía que presta servicios en el área petroquímica, empresa en constante crecimiento. 2. La empresa sabe y reconoce el rol de sus colaboradores. 3. Alta motivación por el sector al que pertenece y la labor que desempeña, esta alineado hacia un orgullo profesional. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alto grado de motivación por la misión y visión establecida por la empresa ya que define su proyección. 2. No hay estímulos para los colaboradores, por ejemplo cuando su nivel académico mejora, las oportunidades de ascenso son escasas. 3. La organización cuenta con una política de apoyo para estudios a todo nivel. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La experiencia y el conocimiento adquirido es reconocido por la empresa, lo que hace que exista un desarrollo del negocio de forma eficiente y sostenible. 2. Existe la oportunidad de crecimiento personal, adquiriendo experiencia y capacitación continua de manera que se pueda escalar en la empresa.

Nota. La tabla presenta los resultados de la encuesta realizada en cuanto al aspecto motivacional

En general las personas se encuentran motivadas con la visión de la organización, existe un sentimiento de reconocimiento por parte de los colaboradores sobre lo positivo de poder crecer personal y profesional, se percibe que las personas en general confían en la visión de la organización como un principio de credibilidad en la misma. Esto es supremamente importante en la medida que se siga fortaleciendo la cultura organizacional con un valor agregado para sus colaboradores, lo cual redundará en beneficio de la empresa.

Según Chiavenato (2002) uno de los mayores desafíos que tienen las organizaciones es el motivar a los colaboradores para que sean decididas y confiables, lograr un compromiso para alcanzar los objetivos propuestos para que la organización tenga éxito. (p. 595).

Los colaboradores aseveran que su motivación obedece a que encuentran un liderazgo efectivo por parte de la alta dirección y un reconocimiento por sus labores, así como que existe una recompensa justa, así mismo un entorno positivo frente a colaboración y cohesión al interior de la organización.

Los entrevistados manifiestan que la Visión define la proyección organizacional, su alcance brinda la oportunidad para los colaboradores de crecimiento personal y profesional, así como lo manifiesta Chiavenato (2002), la *Visión* es la imagen que la

organización tiene de sí misma y de esta manera proyecta el futuro. Debe contemplar como visualizarse en el tiempo y en el espacio y contar con los recursos necesarios para mantener una relación con sus clientes y con el mercado que enfrenta. (p. 254)

Algunos aspectos no tan positivos también lo manifestaron y tiene que ver con las jornadas extensas que se presenta en ocasiones sin recibir un beneficio, por lo cual estaría en contravía con el aspecto motivacional de los colaboradores, la rotación de personal también lo manifiestan como algo que no aporta al aspecto debido a que no se cubren los cargos con perfiles calificados.

6.4.2 Valores corporativos

Tabla 5

Aspecto valores corporativos

ASPECTO / ENTREVISTADO	Entrevista No. 1 Asistente contable	Entrevista No. 2 Ingeniero de operaciones	Entrevista No. 3 Soporte Técnico DRA	Entrevista No. 4 Coordinador TI	Entrevista 5 Supervisor de Operaciones
Valores Organizacionales	1. Alineación de valores personales con los valores de la organización. 2. Se percibe que la organización no siempre refleja sus valores.	1. Existe respeto, honestidad y responsabilidad social, fomentando oportunidades laborales en las diferentes comunidades aportando desarrollo.	1. Los valores con los que se identifica son respeto, integridad, innovación, responsabilidad, trabajo en equipo, calidad, compromiso, sostenibilidad, crecimiento personal, en cada una de sus labores diarias.	1. Los valores establecidos por la organización se alinean con los personales, de manera que ayudan a obtener mejores resultados, tales como responsabilidad, honestidad y compromiso.	1. Existe un valor organizacional y es la administración de los recursos que influyen no solamente en el trabajo sino en la vida de cada colaborador, como pilar fundamental de las relaciones laborales y familiares.

Nota. La tabla presenta los resultados de la encuesta realizada en cuanto al aspecto de los valores organizacionales

El aspecto de valores organizacionales se puede dividir en dos partes, en una primera parte está enfocado al análisis de los valores que los entrevistados sienten que están alineados con los principios de vida, es aquí donde sobresale el valor del *Respeto* como valor principal, teniendo en cuenta que tres de los entrevistados manifestaron que es el valor que esta alineado con su principio de vida. Este valor que las personas resaltan habla muy bien de la organización como principio fundamental de la calidad del ser humano y se puede deducir que es la cultura interiorizada a cada colaborador de la organización donde se evidencia la familiaridad entre cada uno de sus integrantes

Figura 9

Valores corporativos alineados con los trabajadores



Nota. La figura presenta los *valores corporativos alineados con los trabajadores*.

Los demás valores representan los principios bases en los cuales fue estructurada inicialmente la organización, el cual marca el camino por el cual se deben enfocar las acciones de mejora y el fortalecimiento de la estructura organizacional, porque hacen parte de los principios fundamentales dentro de cualquier organización para la ejecución y start up de su core de negocio.

Figura 10

Valores Corporativos que se deben implementar



Nota. La figura presenta los valores Corporativos que se deben implementar según los entrevistados.

En la segunda parte, se pueden identificar los valores que las personas consideran que deben mejorarse en la organización, para convertirla en una empresa más competitiva y estable, de tal manera que se fortalezcan las bases que conforman la

visión estratégica enfocada en los valores corporativos en los cuales ellos consideran que son fundamentales para el crecimiento de la misma y alcanzar las metas propuestas.

Analizando en profundidad corresponden a valores que se relacionan con los ODS, puesto que van enlazados a temáticas como, bienestar de las comunidades que en este sector son bastante importantes, corresponden a la mano de obra, de igual manera proveedores locales y la existencia de una economía que se genera entorno al área de trabajo.

6.4.3 Confianza

Tabla 6

Aspecto confianza

ASPECTO / ENTREVISTADO	Entrevista No. 1 Asistente contable	Entrevista No. 2 Ingeniero de operaciones	Entrevista No. 3 Soporte Técnico DRA	Entrevista No. 4 Coordinador TI	Entrevista 5 Supervisor de Operaciones
Confianza	<ol style="list-style-type: none"> Percepción de que no se puede compartir honestamente las opiniones con el jefe. Falta de espacios para la comunicación abierta y franca. La recomendaría en un 30%, de alguna manera apoya a los colaboradores a cumplir sus metas. Falta de personal idóneo, para un óptimo desarrollo de las actividades. No se refleja la equidad en las bonificaciones laborales. 	<ol style="list-style-type: none"> Existen espacios donde se plantean ideas y soluciones, buscando optimizar procesos y recursos. No existe un modelo de carrera para los colaboradores, ni ascenso personal, provocando estancamiento. Siente confianza al expresar ideas y estas son bien recibidas al interior del equipo de trabajo. 	<ol style="list-style-type: none"> Alta confianza en la organización, donde la recomendaría por sus valores y la estabilidad laboral. Se tiene confianza con los líderes de la empresa, están dispuestos a escuchar las opiniones y puntos de vista de los colaboradores. 	<ol style="list-style-type: none"> Confianza en el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores pero sin oportunidad de crecimiento dentro de la organización. No existe una confianza plena para compartir opiniones o sugerencias con la alta dirección. No se generan espacios para expresar libre y espontáneamente las opiniones. Los idelaeos no son tenidos en cuenta ni reconocidos por su jefe inmediato. La organización con el programa de SST, brinda confianza a sus colaboradores, en las actividades diarias. 	<ol style="list-style-type: none"> En el proceso de mejora continua la empresa debería innovar para que los colaboradores mejoren su desempeño en actividades asociadas a su cargo. Se debe innovar en la visión para apoyar el crecimiento de la empresa, planteando nuevas metas y con una visión más ambiciosa que abarque más áreas del sector.

Nota. La tabla presenta los resultados de la encuesta realizada en cuanto al aspecto de confianza

Los colaboradores expresan de manera favorable la confianza que tienen con los objetivos trazados por la organización, manifiestan que reciben apoyo en el cumplimiento de las metas personales, donde se brinda una estabilidad laboral, de manera que pueden crecer y proyectarse a nivel personal.

Chiavenato (2014), hace referencia de la pirámide de Maslow en su segundo escalón se refiere a la satisfacción de un trabajo seguro, como por ejemplo con la aplicación del programa de SST, una mejor remuneración, beneficios y una permanencia en el empleo, con la estabilidad laboral que brinda la organización, los colaboradores sienten satisfacción. (p. 599).

De otra parte, los colaboradores expresan malestar con la alta dirección acerca de no sentirse con la confianza de expresar sus ideas y opiniones, ya que no se tienen en cuenta las sugerencias dadas.

Con el proceso de mejora continua comentan que la organización debería optimizar los recursos para que sus colaboradores aumenten su desempeño, como lo concluye Edwin Locke (1968) sobre el trabajar para la búsqueda de algún objetivo y estos objetivos influyen en el comportamiento de las personas, pero que si se plantean objetivos específicos las personas mejorarán el desempeño logrando alcanzar los objetivos más difíciles. (p. 605).

Ahora bien, con este análisis se determinan dos factores importantes como: personal Administrativo y personal operativo, comprendidos en grupos de personas que se encuentran en sitios de trabajo distantes y laboran de manera autónoma, sin personas a cargo dentro del equipo, cumpliendo con responsabilidades y de manera independiente cumplen con los objetivos de la compañía, así como también las directrices dadas en el propio ambiente laboral y con un aspecto importante como lo es el alto grado de confianza.

6.4.4 Compromiso

Tabla 7

Aspecto Compromiso

ASPECTO / ENTREVISTADO	Entrevista No. 1 Asistente contable	Entrevista No. 2 Ingeniero de operaciones	Entrevista No. 3 Soporte Técnico DRA	Entrevista No. 4 Coordinador TI	Entrevista 5 Supervisor de Operaciones
Compromiso	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compromiso con los objetivos de la organización. 2. Compromiso con el crecimiento y la excelencia operacional. 3. Compromiso con el uso de habilidades y conocimientos para contribuir al éxito de la empresa. 4. No se refleja completamente la cooperación, el liderazgo, compromiso y la honestidad, a nivel de las diferentes áreas de trabajo. 5. El clima organizacional podría mejorar en uno de los aspectos con mejores reconocimientos económicos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existe un buen ambiente de trabajo creado a partir de la armonía y el respeto a la organización. 2. Existe compromiso con sus funciones y con la organización, porque siente que la organización celebra sus logros y son reconocidos. 3. Carece de un plan de carrera o ascenso para los colaboradores. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las opiniones no siempre llegan a la Alta gerencia, esto evita la aplicación de las nuevas ideas. 2. Considera que su rol o labor en la organización es demasiado importante en pro del cumplimiento con el cliente. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La estructura organizacional podría mejorar, como los salarios, estabilidad y bonificaciones. 2. Existe compromiso propio con las actividades, así como con la gestión de procesos, organización del tiempo, en busca de cumplir los objetivos de la empresa. 3. Debería enfocarse en mejorar la visión para aumentar las diferentes líneas de negocio. 4. Existe un programa de formación permanente para los colaboradores. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La empresa debería tener un programa de responsabilidad ambiental, que aporte de forma activa en la reducción de gases efecto invernadero. 2. La empresa brinda todas las garantías y oportunidades para el desarrollo personal y profesional. 3. Existe un alto compromiso de la empresa en el cumplimiento de políticas.

Nota. La tabla presenta los resultados de la encuesta realizada en cuanto al aspecto de compromiso

Los colaboradores en su sentir manifiestan que existe un alto compromiso con el cumplimiento de los objetivos, a nivel de crecimiento personal con el apoyo de estudio que brinda la organización, lo que redundará en su crecimiento profesional, las actividades de integración existencia de armonía y respeto por la organización, la organización, se enfocó en los beneficios económicos que son importantes, pero se olvidó que para muchas personas de una organización son muy valiosos los beneficios emocionales donde se trasmite ese lazo de familiaridad y empatía hacia el factor humano los cuales no generan costo para la empresa, pero si generan un gran valor al recurso humano el cual se refleja en el compromiso, el desempeño de las labores y el profesionalismo.

Según Mayo (1947), defiende los siguientes puntos de vista: el trabajo es una actividad grupal, donde las normas del grupo tienen mayor influencia en el nivel de producción que los incentivos salariales o materiales, la actitud es un factor decisivo en la productividad de las personas. (p.81)

Las personas están sintiéndose total o parcialmente poco reconocidas en sus labores y roles dentro de un perfil de cargo para el cual fueron contratados. Por ende, es necesario analizar los factores de desacuerdo como inconformidad en beneficios y oportunidades de crecimiento ocasionando que el clima organizacional no sea óptimo.

Esta problemática se deduce a inequidad en reconocimientos y una estructura organizacional mal implementada.

6.4.5 Identidad

Tabla 8

Aspecto identidad

ASPECTO / ENTREVISTADO	Entrevista No. 1 Asistente contable	Entrevista No. 2 Ingeniero de operaciones	Entrevista No. 3 Soporte Técnico DRA	Entrevista No. 4 Coordinador TI	Entrevista 5 Supervisor de Operaciones
Identidad	<p>1. Sentimiento de identidad con la profesión y responsabilidades pero carece de pertinencia con la organización.</p> <p>2. Se pierde la identidad cuando el colaborador no es recompensado, ni por su conocimiento así como también por su profesionalismo.</p> <p>3. Falta de estímulos frente a logros y oportunidades. Crecimiento personal influye en la pertinencia hacia la organización.</p>	<p>1. Considera lugar agradable para trabajar, donde se puede crecer personal y profesionalmente.</p> <p>2. Se identifica con aspectos de la cultura organizacional como la cooperación, el liderazgo y la honestidad.</p>	<p>1. En cuanto a cultura organizacional se ve fortalecido por las actividades de integración y la comunicación frecuente a través de plataformas virtuales.</p> <p>2. La empresa apoya y celebra los logros de los colaboradores, tanto laboral como profesionalmente.</p>	<p>1. Alto grado de motivación por la misión y visión establecida por la empresa ya que define su proyección.</p> <p>2. No hay estímulos para los colaboradores, por ejemplo cuando su nivel académico mejora, las oportunidades de ascenso son escasas.</p> <p>3. La organización cuenta con una política de apoyo para estudios a todo nivel.</p>	<p>1. La experiencia y el conocimiento adquirido es reconocido por la empresa, lo que hace que exista un desarrollo del negocio de forma eficiente y sostenible.</p> <p>2. Existe la oportunidad de crecimiento personal, adquiriendo experiencia y capacitación continua de manera que se pueda escalar en la empresa.</p>

Nota. La tabla presenta los resultados de la encuesta realizada en cuanto al aspecto de identidad

El sentido de identidad, según Chiavenato (2014), afirma que la organización debe conocer y comprender su historia, es decir, lo pasado y lo actual, todos los colaboradores deben comprender y compartir sus objetivos. El desarrollo organización no pretende la alineación de las personas, sino que busca conseguir es que tan comprometidos se encuentran con la organización. Una de las tareas fundamentales en el desarrollo organización es cambiar la cultura y mejorar el clima de la organización. (p. 273)

En la organización existe actualmente una deficiencia en los reconocimientos hacia los colaboradores, parte de la solución debe ir encaminada hacia un plan que le permita al trabajador sentirse reconocido e importante para la organización, sentir que su trabajo aporta y logra alcanzar los objetivos de la organización.

Los colaboradores manifiestan sentirse identificados con la profesión y responsabilidad que esto les representa, pero carecen de pertinencia con la organización, lo anterior lo atribuyen a factores como la no recompensa por sus labores, ni por sus aportes, ni a su profesionalismo, esta falta de estímulos ha hecho que el grupo de colaboradores no se sientan identificados con la organización.

6.4.6 Innovación

Tabla 9

Aspecto Innovación

ASPECTO / ENTREVISTADO	Entrevista No. 1 Asistente contable	Entrevista No. 2 Ingeniero de operaciones	Entrevista No. 3 Soporte Técnico DRA	Entrevista No. 4 Coordinador TI	Entrevista 5 Supervisor de Operaciones
Innovación	1. Fomento de la creatividad y apoyo en la búsqueda de nuevas ideas y soluciones	1. Se requiere fomentar la creatividad y búsqueda de nuevas ideas y soluciones. 2. El entorno del sector permite ampliar el nicho del mercado.	1. Se propone mejorar el acompañamiento de HSE en campo y la estructuración de algunos departamentos con los perfiles y roles idóneos. 2. La empresa debería implementar la política o esquema de escalafones para crecer profesionalmente al interior de la compañía. 3. Mejorar en las capacitaciones para los colaboradores. Se encuentra alineado con este valor corporativo, porque considera que esta entre sus competencias profesionales. 4. Debe iniciar proyectos de energías renovables en pro de la búsqueda de nuevos nichos de mercado.	1. La empresa debería enfocarse en optimizar los procesos, brindar confianza a los colaboradores, con retribuciones y bonificaciones equitativas, contratación de personal idóneo. 2. Es una estrategia que se debe implementar por medio de nuevos proyectos. En el entorno digital, la organización no se encuentra alineada con las nuevas tendencias a nivel de tecnologías.	1. En el proceso de mejora continua la empresa debería innovar para que los colaboradores mejoren su desempeño en actividades asociadas a su cargo. 2. Se debe innovar en la visión para apoyar el crecimiento de la empresa, planteando nuevas metas y con una visión más ambiciosa que abarque más áreas del sector.

Nota. La tabla presenta los resultados de la encuesta realizada en cuanto al aspecto de Innovación

Etzioni (1967), señala que algunas organizaciones cuentan con órganos de investigación y desarrollo que buscan descubrir e innovar, aun cuando las cosas vayan bien. Esos órganos buscan llevar a la organización a su capacidad óptima, que alcance los niveles de satisfacción cada vez más altos, con los mejores estándares. Lo anterior ocurre cuando los programas de mejora continua o de calidad total funcionan. Ocurre también que las organizaciones busquen continuamente la perfección. (Pp. 51-53)

Los colaboradores manifiestan que es necesario fomentar un proceso de innovación, que las ideas y soluciones se hagan realidad, mediante el proceso de mejora continua que adelanta la organización, así mismo, proponen integrar el acompañamiento de HSE en las operaciones y la estructuración de los departamentos.

Son conscientes que el nicho de mercado es muy amplio y que la organización puede crecer formulando una visión más ambiciosa abarcando más áreas del sector de hidrocarburos, con proyectos de energías renovables, proyectos de sostenibilidad, proyectos en entornos digitales ya que no existe una alineación con las nuevas tecnologías.

6.4.7 Empoderamiento

Tabla 10

Aspecto empoderamiento

ASPECTO / ENTREVISTADO	Entrevista No. 1 Asistente contable	Entrevista No. 2 Ingeniero de operaciones	Entrevista No. 3 Soporte Técnico DRA	Entrevista No. 4 Coordinador TI	Entrevista 5 Supervisor de Operaciones
Empoderamiento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Percepción frente al trabajo de los colaboradores debido al no reconocimiento dentro del proceso. 2. Falta de oportunidades de ascenso y desarrollo profesional. 3. Falta de reconocimiento por logros y aprendizajes. 4. Falta una evaluación de proveedores, TH no ha definido que cargo debería asumir esta actividad. 5. Carece de un plan de carrera o ascenso para los colaboradores. 6. Hay desorganización en la estructura a nivel de cargos, no es claro el límite de las funciones. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se considera que el entorno del colaborador es amigable para la interacción de sus ideas con otros miembros del proceso. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se debería implementar un programa de comunicación, donde se informe sobre los logros y reconocimientos de los colaboradores. 2. Existen diferentes espacios de interacción donde se brindan soluciones, para una mejora continua. 3. La empresa es fuerte en servicio y productos petroquímicos donde ha generado un reconocimiento con el cliente. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La empresa no tiene implementado un plan de carrera, lo cual dificulta el crecimiento de los colaboradores y los bajos salarios generan inconformismo. 2. La organización debe enfocarse en contratar personal idóneo para los pefiles establecidos y así fortalecer las áreas de procesos y optimización de recursos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La empresa ofrece garantías y oportunidades de desarrollo personal y laboral, existe un ambiente de colegaje. 2. Las decisiones se consultan con el jefe y se discuten las posibles soluciones generando confianza entre las dos partes.

Nota. La tabla presenta los resultados de la encuesta realizada en cuanto al aspecto de Empoderamiento. Empoderamiento significa fortalecer a los grupos de personas dotándoles de libertad para actuar y participar en las decisiones, con plena autonomía por desempeñar las labores de responsabilidad y con mayor importancia la obtención de resultados, el empoderamiento permite que las personas administren sus actividades y el director o gerente pasa de una figura de jefe a orientador. (Chiavenato, 2014).

El tema del reconocimiento es un factor relevante que se manifiesta dentro del inconformismo del ambiente laboral entre jefes o líderes de proceso y sus equipos de trabajo. Todas las personas están seguras que sus labores y responsabilidades son de suma importancia en el aporte a la organización, teniendo en cuenta que emocionalmente son incentivos de los trabajadores y generan una muestra de la disposición que las personas tienen para ayudar y apoyar el crecimiento de la empresa.

Culminadas las entrevistas, los colaboradores manifestaron que no existe un plan u oportunidad de crecimiento, donde tal vez la única oportunidad será cuando exista alguna renuncia de alguno de los colaboradores, por consiguiente, así la organización brinde por medio de su política de estudio, la oportunidad y apoyo para el crecimiento profesional de las personas, no hay un plan de carrera que apoye el crecimiento en la

organización y en consecuencia tampoco existe retención del personal, mientras que otras organizaciones ven la oportunidad de permitirse llevarse el recurso humano capacitado y formado donde le ofrecen mejores opciones de crecimiento y reconocimiento.

7. DISEÑO Y JUSTIFICACIÓN DE UNA ESTRATEGIA CORPORATIVA

La visión que KOBALT S.A.S definió, “*será la mejor opción del mercado en el suministro de productos químicos y de servicios profesionalizados, por la eficiencia, cumplimiento y cobertura de los servicios que ofrece, con un grupo de profesionales calificados y comprometidos con calidad y el desarrollo sostenible*”. (SAS, 2022), se limitó a nivel estratégico y organizacional, ya que no permite dimensionar las oportunidades de crecimiento que están visibles en el mercado nacional e internacional.

Se puede afirmar que, al proyectarse como “*será la mejor opción del mercado.....*” connota una expresión muy abierta y ambigua, puesto que deben tenerse en cuenta algunos aspectos en el momento de formular una visión a nivel organizacional como son: definir el camino a seguir para lograr las metas proyectadas, presentar de forma clara los principios de identidad de la empresa, a donde se quiere llegar en un mediano y largo plazo.

Cuando en la visión se menciona “la mejor opción...”, no se especifica con respecto a qué es la mejor o la razón por la cual es la mejor. Con respecto al entorno actual del sector, KOBALT SAS se encuentra rezagada en sus estrategias porque primero debe tener claridad en qué es y el alcance; en qué quiere ser mejor, con respecto a quienes, igualmente, debe tener un punto de referencia y de comparación para identificar las fortalezas y debilidades, aprovechar las oportunidades y tomar medidas frente a las amenazas que surjan como organización.

DELRIO SAS, que es la competencia de KOBALT SAS con una trayectoria de más de 35 años en el mercado es reconocido nacional e internacionalmente. Analizando su visión, la cual indica que:

“Para el año 2030, ser reconocidos líderes en la comercialización de productos químicos, equipos mecánicos y la prestación de servicios en la industria petrolera, así como el desarrollo de soluciones de energía solar, manteniendo nuestro compromiso con la seguridad integral de nuestro recurso humano, la preservación del medio ambiente, generando valor para nuestros clientes y grupos de interés, y rentabilidad para los accionistas”. (SA, s.f.),

puede observarse que, traza un límite para alcanzar su objetivo estratégico, lo cual es importante para que los colaboradores interioricen dicha visión y trabajen en pro de alcanzar el objetivo.

Esta visión específica en qué quiere ser reconocida la empresa, informa los productos en los que serán líderes, traza un periodo de tiempo en el que alcanzarán el resultado y finalizan declarando el compromiso con sus colaboradores y su seguridad y bienestar, el mantenimiento del medio ambiente, propósito que se encuentra alienado con el Objetivo de Desarrollo sostenible (ODS) No. 7 energía asequible y no contaminante, así como la generación de valor y rentabilidad para sus accionistas.

Cuando a una organización le falta visión para estar a la vanguardia de las nuevas tecnologías, nuevos modelos de negocio, nuevos retos ambientales, se va quedando rezagada con respecto a sus competidores, a la industria y al core del negocio que cada día va exigiendo más compromiso y responsabilidades con sus accionistas, clientes, colaboradores y medio ambiente.

Por lo tanto, debe contar con productos y servicios más eficientes, así que puede considerarse que KOBALT SAS, está en la delgada línea del estancamiento corporativo dentro de una industria que va avanzado rápidamente en los nuevos modelos organizacionales exigiendo cambios internos en las estructuras y en los modelos estratégicos y financieros que le permitan proyectarse a un futuro en la industria de los hidrocarburos.

Ahora bien, tomando como base la teoría de Chandler expresada en su libro "Strategy and Structure", fueron evaluadas las fortalezas y debilidades de KOBALT SAS y se analizaron los resultados de la aplicación de las cinco fuerzas de Porter para determinar las oportunidades y amenazas la empresa con respecto al entorno del sector de hidrocarburos, donde se obtuvieron los siguientes hallazgos:

Figura 11

Análisis DOFA



Nota. La figura presenta el análisis DOFA-entorno sector.

Lo anterior le permite a la organización identificar caminos que lleven a entender y proponer diferentes estrategias de negocio para garantizar su sostenibilidad a mediano y largo plazo.

Como resultado del análisis DOFA se propone que la empresa enfoque su estrategia hacia los siguientes aspectos:

- ✓ Diversificación de productos tales como el aceite vegetal nacional para la manufactura del producto, lo que generará reducción del precio de producción, mano de obra local y contribución con proveedores locales o regionales.
- ✓ Expansión geográfica a zonas regionales cercanas y culturalmente similares.
- ✓ Incursionar con nuevos productos que se requieren en la cadena del petróleo para generar nuevas opciones de negocio.

Por lo tanto, es necesario plantear una nueva visión estratégica y organizacional, donde se definan los objetivos, metas en un periodo de tiempo y así mismo optimizar la estructura organizacional de la empresa, que brinde una solución con respecto a la problemática existente beneficiando a los accionistas y colaboradores, al igual que a las partes interesadas generando valor agregado en cada uno de sus procesos, ampliando el nicho de mercado e incursionando con nuevos productos y servicios que se reflejen en la satisfacción de los clientes.

Dado lo anterior, se propone la siguiente visión estratégica para KOBALT SAS:

“KOBALT SAS, será la mejor opción del mercado en el suministro de servicios y productos petroquímicos, posicionándola entre las tres compañías más reconocidas en el sector de hidrocarburos para el año 2029, por medio de alianzas estratégicas con proveedores, garantizando a los clientes calidad, excelencia operacional y compromiso con sus colaboradores y con el medio ambiente, diversificando las líneas de negocio para estar a la vanguardia de las exigencias del sector de hidrocarburos”.

8. PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA

El cambio organizacional ocurre cuando las empresas experimentan transformaciones que tienen impacto en la cultura, la infraestructura, las tecnologías o los procesos internos de la empresa. Los colaboradores sienten los efectos de este cambio, por ejemplo, cuando se presenta un nuevo equipo directivo, nuevos métodos, herramientas o tecnologías o la actualización de los objetivos de la empresa.

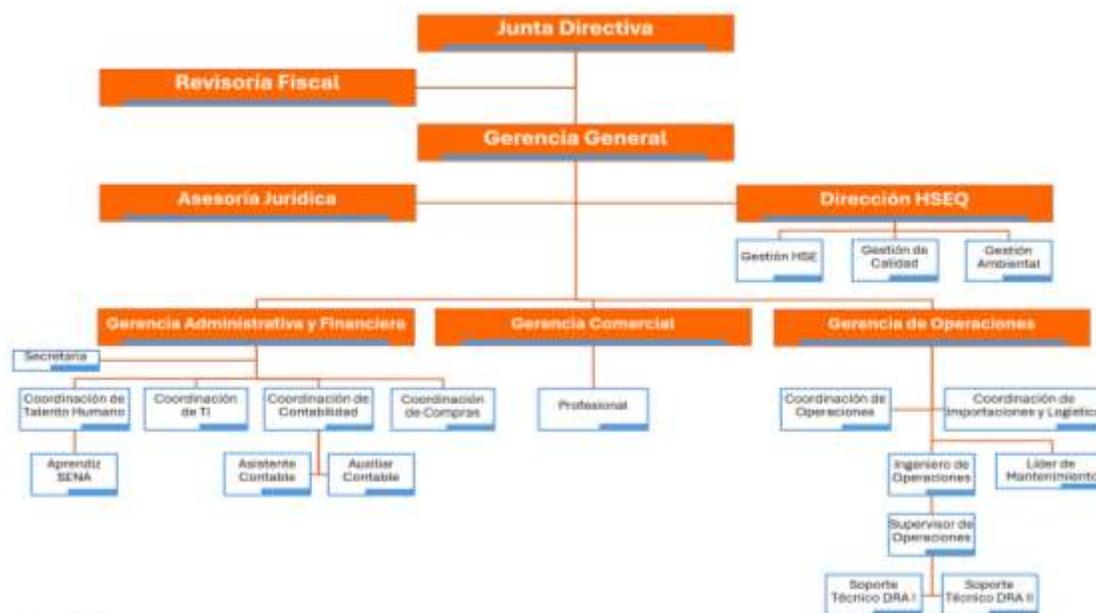
El plan estratégico propuesto para KOBALT SAS, se enfoca en una visión estratégica de incursión en nuevos mercados y diversificación de sus líneas comerciales, por lo que en primera medida deberá organizar su estructura interna y mejorar el clima organizacional. Dentro de la estructura se propone definir claramente las funciones, jerarquía y subordinación, así como la interacción entre pares y las personas backup en caso de novedades por indisponibilidad de colaboradores.

Teniendo en cuenta que KOBALT SAS presenta actualmente una estructura funcional basada en los roles que se ejecutan y no en áreas interdependientes o flujo de procesos, es necesario generar una estructura que represente los niveles de autoridad y responsabilidad, lo que se conoce como organigrama mixto y que también muestre las diferentes dependencias, donde el nombre permita comprender la actividad principal que se realiza y que refleje el flujo de información, estructura conocida también como organigrama matricial.

Una vez analizados los resultados de las entrevistas, donde se evidenció la problemática relacionada con los niveles de autoridad, responsabilidad, flujo de la información, interacción y articulación del trabajo entre áreas se propone mejorar la estructura mediante la creación de coordinaciones como grupos de funciones en el mismo nivel horizontal y las gerencias de las que dependen, por otra parte, también se pretende hacer una redistribución de áreas por nivel de autoridad y de interacción, con el fin de mejorar el flujo de los procesos y la comunicación. A continuación, se visualiza el organigrama propuesto y su jerarquía para su implementación:

Figura 12

Estructura organizacional renovada para la empresa



Nota. La figura presenta la estructura organizacional renovada para la empresa KOBALT SAS.

Los principales cambios propuestos sobre la estructura organizacional de KOBALT SAS, se centran en la creación de dependencias que tengan claramente definidos sus productos, metas y actividades para que éstas no sigan siendo atomizadas en personas puntuales de la empresa, que no tienen la competencia para desempeñarlas y que generan la materialización de riesgos con impactos financieros y operacionales.

Por otra parte, se reorganizan las principales funciones en coordinaciones que se encuentran en el mismo nivel de autoridad y que dependen de gerencias que representan los procesos estratégicos (gerencia general, asesoría jurídica y dirección de HSEQ), procesos misionales (gerencias, comercial y de operaciones), procesos de apoyo (gerencia administrativa y financiera), y por último los procesos de control representados en la revisoría fiscal.

A continuación, se explican las razones por las cuales se considera que dichos cambios propuestos serán de beneficio para KOBALT SAS y en qué aspectos ayudaría a fortalecer la organización como pilar fundamental de la cultura organizacional.

8.1 Gerencia General

Como ya se indicó en párrafos anteriores, en la Gerencia General se concentran los procesos estratégicos que son los que mueven la organización al cumplimiento de la visión y los objetivos estratégicos.

Aquí se crean dos dependencias, la Asesoría Jurídica como apoyo en las negociaciones comerciales a la Gerencia Comercial y defensa jurídica, cuando sea necesario, además de apoyo en la apertura a nuevos mercados como consecuencia de las regulaciones de otros países y la Dirección de los sistemas de gestión HSEQ, con dependencia directa de la gerencia general, que pretende desplegar el cumplimiento normativo a lo largo de toda la organización y cuenta con la autonomía y autoridad para impartir lineamientos de obligatorio cumplimiento sobre los sistemas de gestión, siendo este tema altamente regulado para este sector y que puede ser factor diferenciador ante los clientes.

La Dirección HSEQ deberá contar con personas expertas en cada uno de los sistemas de gestión, ya que además de generar estrategias para su implementación, deberán realizar labores administrativas, como en campo en cada uno de los puntos donde KOBALT SAS opera a nivel nacional. Sobre los sistemas de gestión es pertinente indicar que es necesario realizar el levantamiento de toda la documentación para el cumplimiento legal y atender los requerimientos del cliente en términos ambientales específicamente.

8.2 Gerencia Administrativa y Financiera

Esta gerencia se mantiene y se crea el cargo de secretaria para que apoye y asista en los asuntos administrativos a esta dependencia a fin de alivianar la carga operativa, ya que en esta área se gestionan los procesos de apoyo y es el soporte que provee todos los recursos de la organización (financieros, humanos, tecnológicos y físicos), que se reestructura internamente al poner en el mismo nivel de autoridad el proceso financiero, creando la coordinación de contabilidad, que tiene bajo su responsabilidad asegurar la sostenibilidad financiera de la empresa, el análisis y las proyecciones financieras y que, además de la contabilidad y tesorería como actividades operativas de cumplimiento legal, también tiene a su cargo el tema tributario en articulación con la coordinación de importaciones en los asuntos aduaneros.

En esta misma gerencia se crea la coordinación de compras que se encarga de la gestión de los recursos físicos de la organización (vigilancia, aseo, cafetería, suministros, dotaciones (en coordinación con el área de gestión HSE), adquisición de los insumos y productos a comercializar según requerimientos que lleguen desde las coordinaciones de operaciones e importaciones y logística y por parte del líder de mantenimiento para los vehículos y demás maquinaria de la empresa.

Para la coordinación de talento humano se mantiene el aprendiz SENA, ya que esto trae beneficios tributarios a la organización, además que se cuenta con un estudiante que llegará con toda la capacidad para aprender y puede generar nuevos conocimientos e innovación para la empresa. Sobre la coordinación de TI no se generan cambios, salvo el retiro de carga laboral que se distribuye según competencias a las demás coordinaciones.

Teniendo en cuenta que hoy en día, las funciones están dadas a la persona y no al cargo o la dependencia, la estructura propuesta por coordinaciones permite canalizar los flujos de comunicación, autoridad y responsabilidad, por lo que se mitigan los riesgos financieros y operacionales que se han venido presentando. Adicional a lo mencionado anteriormente, se tiene otro beneficio ya que, KOBALT SAS, podrá contar con colaboradores que sirvan de backup en caso de que se presenten indisponibilidades por cualquier causa asociada al talento humano.

8.3 Gerencia Comercial

Con el propósito de encaminar a la empresa en la comercialización de nuevos productos petroquímicos, de diversificar las líneas de negocio y de incursionar en nuevos mercados, que hacen parte de la visión propuesta, se crea esta dependencia. Ésta deberá encargarse de internacionalizar a la organización y de generar las estrategias comerciales que posibiliten la expansión y crecimiento corporativo.

8.4 Gerencia de Operaciones

Siguiendo con la lógica de nivelar la responsabilidad y autoridad a lo largo de los procesos, se elevaron a coordinación las actividades de importaciones y logística, esto para que el trabajo se articule con los pares que realizan la gestión de compras y contabilidad y con los lineamientos de la gerencia comercial y de los sistemas de gestión.

La Gerencia de Operaciones ejecuta los procesos misionales, por lo que es necesario fortalecerlos con colaboradores expertos, idóneos y competentes. Así las cosas, se crearon dos cargos que apoyen esta gestión.

8.4.1 Líder de Mantenimiento

El líder de mantenimiento será el encargado de implementar y ejecutar detalladamente todo el plan de mantenimiento establecido por la organización, además de tomar la responsabilidad directamente del mantenimiento, gestión y control de calidad de los vehículos a servicio de la compañía. Dentro de sus funciones será establecer y unificar los conceptos y actividades de mantenimiento en cada sitio de operación de KOBALT SAS, esto con la finalidad de parametrizar los tiempos, costos, recursos y cultura alrededor de la gerencia de operaciones.

8.4.2 Soporte Técnico DRA I

Este cargo se crea con el fin de que los que ingresen puedan hacer carrera en la organización y con esto se pretende fidelizar y retener al colaborador para darle la oportunidad de crecimiento profesional.

9. CONCLUSIONES

Se hace necesario el trabajo interdisciplinar entre la Coordinación de TH y las demás áreas de proceso, en las acciones de mejora de los ambientes laborales, con actividades donde participen y se integren las diferentes áreas, generando espacios de diálogo y socializaciones periódicas, beneficios emocionales, como por ejemplo el día de cumpleaños de los trabajadores, día de la familia, día de los niños, horarios flexibles y/o días de Home office distribuidos proporcionalmente por cada área, de manera que no afecte los procesos de la organización generando una identidad motivacional de los colaboradores hacia la misma.

KOBALT SAS, está regido por una estructura Jerárquica, donde a partir de su máximo miembro de jerarquía se imparten las directrices, con la nueva propuesta de organigrama, se establece una estructura mixta con el fin de garantizar la ejecución correcta de sus procesos y así mismo, minimizar las cargas laborales en los colaboradores, el cual permitirá a la organización generar nuevamente el sentido de confianza, además del empoderamiento de los colaboradores hacia la organización mediante crecimiento profesional dentro de la misma permitiéndoles más posibilidades de promociones o escalamiento.

KOBALT SAS, deberá mejorar la motivación de sus colaboradores por medio de incentivos económicos equitativos, estructurando tablas de bonificaciones y beneficios salariales que contemplen e involucren los estudios alcanzados, años experiencia en la compañía y aportes o logros alcanzados en la misma.

KOBALT SAS, no ha establecido índices de gestión por áreas de proceso y en consecuencia le impide la evaluación inequívoca y equitativa de cada uno de sus colaboradores, dicho lo anterior, le es imposible evaluar los logros alcanzados en sus procesos, esta situación ha creado una brecha de identidad y compromiso entre los colaboradores y la organización.

Con la nueva estructura organizacional, se podrá minimizar el impacto negativo en base al desarrollo de las funciones, debido que existirán cargos tipo BackUp que podrán suplir estas funciones de manera correcta sin necesidad de afectar un proceso dentro de la organización.

10. RECOMENDACIONES

Implementar un plan de crecimiento laboral en la organización que le permita a los colaboradores generar crecimiento profesional por medio de oportunidades con mayor exigencia profesional en diferentes roles. Este plan debe ir de la mano con el crecimiento competitivo de la organización y expansión del nicho de mercado, donde se crearán puestos de trabajo.

Ampliar su nicho de mercado con nuevas líneas de negocio enfocadas a la prestación de servicios integrales y fidelización de clientes por medio de un Director Comercial con amplia experiencia en el sector estructurando políticas de comisiones llamativas para ambas partes.

Diseñar un plan de capacitaciones para el personal operativo, el cual permitirá que los colaboradores se beneficien con certificados internacionales emitidos por los fabricantes de los productos, generando un valor agregado al servicio prestado como organización, permitiendo a la organización estar en ventaja competitiva sobre sus competidores.

Implementar en el posicionamiento de la marca KOBALT SAS. con acuerdos comerciales de empresas enfocadas al marketing digital y/o publicidad en medios y redes sociales que permitan dar a conocer el nombre de la compañía y sus servicios.

Establecer acuerdos comerciales con proveedores de aceite vegetal nacional para la manufactura del producto insignia de KOBALT SAS, el cual permita obtener beneficios ambientales y económicos como reducción de precio de producción, generación de mano de obra local y una contribución con proveedores locales o regionales.

REFERENCIAS

- Butterfield, E. (1 de 11 de 2015). *Estructura y Estrategia Empresarial*. Obtenido de www.gestiopolis.com/estructura-estrategia-empresarial/
- Cenit. (2023). *Cenit transporte de hidrocarburos*. Obtenido de www.cenit.com
- Cenit. (2023). *Cenit Transporte y Logística de Hidrocarburos*. Obtenido de <https://cenit-transporte.com/que-hacemos/>
- Cenit. (s.f.). *Cenit, Poliductos*. <https://cenit-transporte.com/poliductos/>
- Cenit. (2023). *Cenit, Transporte y Logística de Hidrocarburos*. Obtenido de <https://cenit-transporte.com/poliductos/>
- Chiavenato, A. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mc Graw Hill Education
- Concepto. (2021). *Compromiso*. <https://concepto.de/compromiso/#ixzz8WCjgu5d9>
- Concepto. (2022). *Compromiso*. <https://concepto.de/compromiso/#ixzz8WCjgu5d9>
- Conoce tu empresa. (1 de 1 de 2023). Obtenido de www.conducetuempresa.com: <https://blog.conducetuempresa.com/2018/08/estrategia-y-estructura-organizacional.html>.
- EpsibaPsicología. (2019). *¿Cómo surge la motivación?* <https://epsibapsicologia.es/como-surge-la-motivacion/#:~:text=La%20motivaci%C3%B3n%20normalmente%20surge%20por,funci%C3%B3n%20de%20las%20caracter%C3%ADsticas%20personales>.
- Espasandín-Bustelo, F., Ganaza-Vargas, J. y Diaz-Carrion, R. (2020). happiness and corporate social responsibility: the role of organizational culture. *Employee Relations: The International Journal*, 43(3). pp. 609-629. DOI 10.1108/ER-07-2020-0343
- ExxonMobil. (2024). *Alfa olefinas lineales Elevexx™ para agentes reductores de fricción*. <https://www.exxonmobilchemical.com/es/products/linear-alpha-olefins/drag-reducing->

- Real Academia Española (RAE). (2023). *Motivar*. <https://dle.rae.es/motivar>
- Real Academia Española (RAE). (2023). *Oleoducto*. <https://dle.rae.es/oleoducto?m=form>
- Real Academia Española (RAE). (2023). *Poliducto*. <https://dle.rae.es/poliducto?m=form>
- Real Academia Española y Asociación de Academias de la Lengua Española. (2019). *Diccionario panhispánico de dudas (DPD) [En línea]*, <https://www.rae.es/dpd/empoderar>, 2.ª edición (versión provisional)
- República de Colombia. (s.f.). *Sector extracción de petróleo y gas: UPSTREAM*
- Rodrigues-Ribeiro, T., Pinto Coelho, J. y Gomes, J. F.S. (2011). HRM strength, situation strength and improvisation behavior. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 9(2). pp. 118-136. DOI 10.1108/1536-541111155245
- SA, D. (s.f.). *Delrio SAS* Obtenido de <https://delrio.com.co/about/>
- SAS, K. (2022). *Cartilla HSEQ Inducción y Reinducción V4*. Bogotá, D.C.
- Sierra, V. P., & Quintero Beltrán, L. C. (2017). Metodología dinámica para la implementación de 5's en el área de producción de las organizaciones. *Revista Ciencias Estratégicas*, 25(38), 411–423.
- Solenis.(2024). *Petróleo y gas*. <https://www.solenis.com/es-mx/markets/industrial/oil-gas/>
- Universidad Veracruzana. (s.f). *Conceptos de calidad*. <https://www.uv.mx/personal/lbotello/files/2015/08/conceptos-de-calidad.pdf>
- Vesga, G.. (2024). *5 fuerzas de Porter: ¿qué son y cómo usarlas a partir de ejemplos?* <https://gestion.pensemos.com/5-fuerzas-de-porter-que-son-como-usarlas-ejemplos>
- Wikipedia. (2023). *Confianza*. <https://es.wikipedia.org/wiki/Confianza#:~:text=En%20sociolog%C3%ADa%20y%20psicolog%C3%ADa%20social,las%20acciones%20y%20de%20valores.>

Willey-Ramos, M. A., Figueiredo, P. S. y Pereira-Guizzo, C. (2017). Antecedents of innovation in industry The impact of work environment factors on creative performance. *Innovation & Management Review*. 15(3). pp. 269-285. DOI 10.1108/INMR-05-2018-0032

WordReference.com. (2024). *Oleoducto*.
<https://www.wordreference.com/definicion/oleoducto>

ANEXOS

ANEXO 1

RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS

-Entrevista N° 1. Asistente Contable

- ✓ ¿Qué tan motivado te sientes con la misión y visión de la organización y qué factores consideras que influyen en esa motivación?

RTA:

- Me siento motivado por que la compañía es una de las mejores opciones en el mercado.
 - El resultado de mi trabajo contribuye directamente a la realización de lo planeado por la organización en su misión y visión.
 - Es fundamental que mis valores personales estén alineados con los valores de la organización es fundamental.
 - La cultura de la organización desempeña un papel importante en mi motivación. Un entorno de trabajo positivo, inclusivo y colaborativo claramente aumenta mi motivación, mientras que un ambiente contrario puede provocar que disminuya mi motivación.
 - La posibilidad de aprender y crecer dentro de la organización es un factor motivador importante. Influye directamente para comprometerme con la organización a largo plazo.
 - Sentir que mi trabajo es valorado y ser recompensado de manera justa por mis esfuerzos también influye en mi nivel de motivación.
 - Un liderazgo efectivo puede inspirar la motivación, mientras que un liderazgo deficiente puede socavarla.
- ✓ ¿Qué valores corporativos encuentras que estén alineados con tu vida y desde la organización qué valores se pueden agregar para tener una visión más integral?

RTA:

- Me siento alineado en mi vida con todos los valores, que tiene establecido la compañía, sin embargo, evidencio que se puede agregar:
- Mejoramiento continuo.

- Innovación: Fomentar la creatividad y la búsqueda constante de nuevas ideas y soluciones.
- ✓ ¿Qué tanto recomiendas a tu organización para trabajar en ella y por qué?

RTA:

- La recomendaría en un 30% por que es una compañía que de alguna manera ayuda a sus empleados a cumplir con sus objetivos. No la recomendaría, porque no hay una buena estructura organizacional en las diferentes áreas de la compañía. Respecto al departamento contable, se evidencia que la Gerente financiera asumió también el cargo de contador público, se observa una desorganización a la hora de responder por sus funciones ya que solo se limita a asignar sus funciones a auxiliares.
- En el departamento de Talento Humano, evidencio que la compañía no cuenta con personal idóneo para responder por las funciones asignadas, pues en varias ocasiones la persona encargada expresa que no tiene conocimiento de ciertos temas los cuales asigna al área contable (Asistente contable) para que las realice aun sin ser responsabilidad de esta área. Sin embargo, a la hora de manifestar a sus superiores. Le deja toda la responsabilidad al área que no tiene nada que ver con estos temas. Aun así, no se hace responsable de sus funciones y cada vez que es necesario realizar este tipo de tramites que le competen a esta área. Solicita al nuevamente sean realizadas por el área contable. Adicional no informa de manera oportuna las fechas de los tramites. Dejando de lado las funciones diarias que competen con contabilidad.
- Adicional solicita a esta misma área realizar evaluación de proveedores del departamento de Talento Humano, manifiestan que el área nunca se ha encargado de evaluar estos proveedores, por tal motivo no lo realiza y es asignada esta función al área contable (Asistente Contable) sin haber realizado una inducción y explicación respecto al tema. El departamento contable se hace responsable de realizar esta actividad, recopilando información e indagando al respecto por que no se realiza explicación por parte del personal experto del tema. aun así, se da cumplimiento cada año en la entrega de información en la Auditoria anual al departamento de HSEQ.

- Respecto al área de HSEQ, asigna varias tareas al área contable (asistente Contable) en mi opinión el área en mención debe apoyarse con el departamento de Talento Humano, los cuales deben ser los encargados de este tipo de tareas.
- En la entrega de auditorías se asigna una gran carga laboral, que extiende los horarios normales, los cuales no son tenidas en cuenta las horas extras, ni el esfuerzo de los empleados. Sin embargo, cada año los empleados reciben una bonificación que en muchas ocasiones el reconocimiento es más beneficioso para el personal que menos aporta en este tipo de procesos.
- ✓ ¿Consideras que el ambiente de trabajo existente en la organización es consecuente con la cultura organizacional? ¿Y Por qué?

RTA:

- Estoy de acuerdo en un 50%, veo que existen aspectos del ambiente de trabajo que reflejan de manera efectiva los valores y principios de la cultura organizacional como por ejemplo el respeto y la excelencia operacional. Sin embargo, en el otro 50% de mi perspectiva, noto que aún existen áreas donde la cultura organizacional no se refleja completamente como la cooperación, el liderazgo y la honestidad.
- ✓ ¿Consideras que el trabajo de los colaboradores es reconocido dentro del proceso?

RTA

- No, porque no tienen en cuenta los conocimientos y el profesionalismo para dejar ascender a un empleado dentro de la compañía, sin embargo, si incrementan las responsabilidades a la hora de entregar los resultados finales, sin tener ningún reconocimiento monetario adicional. En ciertas ocasiones prometen cosas a sus trabajadores que no se cumplen. Cuando el empleado tiene éxito en la entrega de algunas actividades no es reconocido ni felicitado, pero cuando se comete algún error siempre buscan el culpable antes que una solución.
- Como se mencionó en algún momento, la empresa no realiza una diferenciación específica entre conocimientos, experiencia y habilidades, por lo tanto, no se reconoce de manera adecuada al colaborador, así mismo la retribución salarial está muy por debajo del promedio de la industria y finalmente las bonificaciones anuales son asignadas en base a la percepción de las directivas, en vez de calificarse de manera más clara basándose en resultados y compromiso del personal, existe una

gran brecha entre bonificaciones del área Operativa y Administrativa, por lo tanto no se evidencia equidad en el proceso.

- ✓ ¿En tu opinión, la organización celebra tus logros y aprendizajes, y de qué manera sientes que los celebra y estimula?

RTA:

- Considero que la organización no celebra mis logros y aprendizajes, ya que no me dan la oportunidad de ejercer mis conocimientos como profesional. De cierta forma la organización incentiva al personal con su política de estudios, pero no tiene definido un modelo de carrera para sus empleados, ni tampoco reconoce o tiene en cuenta en primera medida el ascenso del propio personal, provocando que las personas se sientan estancadas y algunas de estas decidan buscar mejores oportunidades en otros sitios.

- ✓ ¿Sientes que puedes compartir con honestidad tus opiniones con tu jefe?

RTA

- Siento que no puedo compartir mis opiniones con mi jefe, ya que estas no son recibidas de manera positiva aun sea en beneficio de la compañía. De forma general, siento que actualmente el personal no cuenta con la confianza necesaria para compartir sus opiniones con su jefe de manera franca y abierta. Esto no significa que no exista disposición para mejorar esa comunicación en el futuro, pero actualmente percibo barreras o preocupaciones que dificultan la expresión plena de opiniones.

- ✓ ¿Consideras que la organización genera el espacio e incentiva a la participación de ideas y/u opiniones?

RTA

- No se realizan espacios para expresar ideas, en pro de mantener una mejora continua. Considero que la organización está abierta a escuchar ideas, pero no considero que genere espacios específicamente para este fin. Posiblemente los espacios más cercanos o adecuados para exponer condiciones de mejora sean los seguimientos que se realizan antes, durante y después de las auditorías.

- ✓ ¿Consideras que tu trabajo contribuye a los objetivos de la organización?

RTA:

- Si, ya que mis actividades diarias son necesarias a la hora de cumplir con los objetivos y las metas establecidos en la compañía. Considero que mi trabajo contribuye de manera significativa a los objetivos de la organización. Diariamente a través del cargo que desempeño, busco activamente alinear mis esfuerzos con los objetivos de la empresa. Contribuyo de la mejor manera para lograr metas específicas y al éxito general de la organización. Estoy comprometido/a en aportar de manera positiva, utilizando mis habilidades y conocimientos para contribuir al crecimiento y la excelencia operacional de la empresa.
- ✓ ¿La organización te brinda la oportunidad de crecer dentro de ella misma? ¿Si la respuesta es afirmativa, de qué manera se puede lograr estas oportunidades de crecimiento? ¿Si la respuesta es negativa, por qué consideras que no hay oportunidad de crecimiento?

RTA:

- La organización tiene implementada una política de estudio la cual ayuda monetariamente a sus empleados al crecimiento profesional, promoviendo una mejora de su desempeño y crecimiento profesional. La organización carece en un plan de carrera o ascenso para sus empleados, difícilmente los empleados cambian de cargo con el tiempo.
- ✓ ¿Qué consideras que la organización debe mejorar para que sus colaboradores estén den su máximo desempeño y estén motivados?

RTA:

- Contratar personal capacitado para realizar sus funciones.
- Motivar a un buen ambiente Laboral.
- Respetar las opiniones de los demás.
- Cumplir con sus actividades de acuerdo con sus funciones.
- Bonificaciones económicas más equitativas
- Agilidad en las solicitudes que realizan los trabajadores
- ✓ ¿Qué le cambiarías o adicionarías tú, a la visión estratégica de la organización para mejorar el Core del negocio?

RTA:

- No realizaría ningún cambio.

-Entrevista N° 2. Ingeniero de Operaciones

- ✓ ¿Qué tan motivado te sientes con la misión y visión de la organización y qué factores consideras que influyen en esa motivación?

RTA:

- Bastante motivado, debido a todo el tiempo que formado parte de la empresa, he visto como se consolida su misión y como nos hemos acercado a la visión de esta. Hace algunos años no podría confirmar lo que ha crecido la organización, por lo que el tiempo ha mostrado como tener claro lo establecido en el nivel organizacional tanto de la compañía como a nivel personal garantiza, con perseverancia en el trabajo y algo de suerte, cumplir cualquier objetivo que se plantee.
- ✓ ¿Qué valores corporativos encuentras que estén alineados con tu vida y desde la organización qué valores se pueden agregar para tener una visión más integral?

RTA:

- Considero que mi vida personal esta alineado con los valores de Honestidad y Respeto. En primera instancia considero la Honestidad como un pilar en las relaciones interpersonales entre los individuos de la cual parte la confianza y la integridad, por lo tanto, es un valor que llevo a la práctica. De igual forma el Respeto es un valor básico en las interacciones entre personas, teniendo en cuenta el mundo globalizado en el que nos encontramos, así como lo particular de nuestra industria, el respeto por la diversidad de nuestro ambiente es fundamental tanto dentro como fuera de nuestro entorno laboral. Un valor que considero clave para nuestra organización es la Responsabilidad Social, teniendo la relevancia de nuestra industria en áreas vulnerables de nuestro país, debemos fomentar el trabajo con las comunidades, aportando desarrollo y dando ejemplo sobre una labor responsable.
- ✓ ¿Qué tanto recomiendas a tu organización para trabajar en ella y por qué?

RTA:

- Dentro de mi experiencia, considero la organización de la que formo parte, un lugar de trabajo agradable, que brinda un peldaño para el desarrollo personal, como profesional y como ser humano. Al ser una organización relativamente pequeña, permite el acercamiento personal con cada uno de los miembros, este acercamiento me ha agregado enseñanzas y experiencias que me han sumado cualidades como

persona, y considero que cualquier nuevo colaborador tendría a su disposición estos valores y el calor humano tan característico de nuestra organización. Pienso que sería una buena experiencia para cualquier colaborador y por esto y más recomiendo trabajar en KOBALT SAS.

- ✓ ¿Consideras que el ambiente de trabajo existente en la organización es consecuente con la cultura organizacional? ¿Y Por qué?

RTA:

- Ciertamente al considerar los años que llevo en la organización junto con la mayor parte de los otros compañeros, confirmo que el ambiente de trabajo creado a partir de dicha cercanía tiene armonía con respecto a la organización, debido a que dicha cultura organizacional se desarrolló después de la formación de las relaciones entre las personas de la organización.

- ✓ ¿Consideras que el trabajo de los colaboradores es reconocido dentro del proceso?

RTA:

- La compañía presenta varias herramientas con las cuales se reconocen las labores y dedicaciones de los diversos colaboradores, que incluyen reconocimientos económicos, de mención y de celebración (en algunos casos), sin embargo, he detallado que es un apartado que se debe fortalecer mediante acciones y reconocimientos que se enfoquen en conceptos personales y de tiempo para sus colaboradores, entre ellas, flexibilidad con los horarios de trabajo, facilidades para la solicitud de permisos y días de integraciones familiares.

- ✓ ¿En tu opinión, la organización celebra tus logros y aprendizajes, y de qué manera sientes que los celebra y estimula?

RTA:

- En mi caso particular, confirmo que la organización reconoce parte de mis logros en los que se aporta a los objetivos de esta, mediante reconocimientos económicos, así como en autonomía a la hora de llevar a cabo proyecto y soluciones de mi autoría. Del mismo modo, agrego que en cuestión de estímulos la organización tendría que fortalecer los reconocimientos correspondientes a la parte emocional y personal.

✓ ¿Sientes que puedes compartir con honestidad tus opiniones con tu jefe?

RTA:

- La relación entre mis superiores es bastante abierta y la comunicación se brinda con toda honestidad, la mayor parte de las soluciones a los problemas de la operación se desarrollan mediante lluvia de ideas y optimización de las soluciones planteadas, y para ello se solicitan las opiniones de todos los participantes.
- ✓ ¿Consideras que la organización genera el espacio e incentiva a la participación de ideas y/u opiniones?

RTA:

- En operaciones, se tiene varios espacios para la escucha y el aporte de ideas y soluciones a los inconvenientes presentados en el día a día, tenemos reuniones con los diversos niveles de operaciones, donde se recalcan los eventos ocurridos y se prioriza la solución de los problemas mediante lluvias y de ideas y aplicaciones de soluciones avaladas por las experiencias de todo el personal.
- ✓ ¿Consideras que tu trabajo contribuye a los objetivos de la organización?

RTA:

- Al formar parte del grupo de ingeniería de la organización, mis aportes y alcances de mi labor, están bastante integrados y dirigidos a los objetivos empresariales de la compañía, resolviendo los problemas que podrían afectar el correcto desarrollo del contrato y, por ende, los objetivos generales y específicos de la organización.
- ✓ ¿La organización te brinda la oportunidad de crecer dentro de ella misma? ¿Si la respuesta es afirmativa, de qué manera se puede lograr estas oportunidades de crecimiento? ¿Si la respuesta es negativa, por qué consideras que no hay oportunidad de crecimiento?

RTA:

- Considero que este es el mayor flanco de la organización, lamentablemente al ser una empresa, relativamente pequeña, están muy restringidas las oportunidades de crecimiento, debido a la escasez de cargos de escalada vertical, lo cual limita enormemente el desarrollo como profesional dentro de la organización. Aunque la empresa aplica políticas de desarrollo profesional como apoyo a planes de estudio, estas mismas no se concretan debido a que los puestos de más jerarquía ya se

encuentran ocupados y solo entrarían en vacantes a la hora de retiro del colaborador que se encuentra en el cargo.

- ✓ ¿Qué consideras que la organización debe mejorar para que sus colaboradores estén en su máximo desempeño y estén motivados?

RTA:

- Actualmente una manera sencilla de aumentar los niveles de motivación de los colaboradores, sería flexibilidad las jornadas laborales aprovechando lo aprendido en estos tiempo con el teletrabajo, optimizando las horas laboradas y evitando la movilización a la sede de la empresa, esto aumentaría la calidad de vida de los colaboradores de manera considerable, al estos recibir efectivamente más horas en actividades ajenas al trabajo y evitar el trauma que se ocasiona al transportarse en la ciudad hacia la oficina. De la misma manera la empresa aprovecharía este nuevo campo de trabajo para optimizar recursos de tiempo y enceres.
- ✓ ¿Qué le cambiarías o adicionarías tú, a la visión estratégica de la organización para mejorar el Core del negocio?

RTA:

- La organización debería cambiar su enfoque sobre la búsqueda de potenciales nuevos clientes, al ser una empresa mono cliente, nos encontramos bastante vulnerables a cualquier factor interno o externo que afecte la continuidad del contrato. La organización tiene que asegurar su continuidad en el tiempo brindando diversidad a su portafolio de productos y servicios y encontrar potenciales clientes que garanticen una mayor ganancia para la empresa permitiendo su crecimiento, generando nuevos puestos de trabajo, mejorando el nivel organizacional y permitiendo ganar liderazgo y reconocimiento en la industria.

-Entrevista N°3. Soporte Técnico DRA

- ✓ ¿Qué tan motivado te sientes con la misión y visión de la organización y qué factores consideras que influyen en esa motivación?

RTA:

- Me encuentro muy motivado ya que es una compañía que presta servicios fundamentales en el área de la petroquímica. Adicionalmente está en un constante crecimiento nacional e internacional. Sin embargo, la compañía debe ampliar más

sus servicios, ya que actualmente solo tiene el servicio de suministro de DRA y soporte técnico del mismo, al abrir más opciones de servicios en el mercado evitaría un estancamiento de la compañía en el área que se desempeña.

- ✓ ¿Qué valores corporativos encuentras que estén alineados con tu vida y desde la organización qué valores se pueden agregar para tener una visión más integral?

RTA: Los valores corporativos con los que me identifico son:

- Integridad: "Valoro la integridad en mi trabajo y siempre me esfuerzo por hacer lo correcto, incluso cuando nadie está mirando. La honestidad y la ética son fundamentales para mí."
- Innovación: "Soy una persona creativa y estoy comprometido con la innovación. Siempre busco nuevas formas de abordar los desafíos y proponer soluciones frescas para mejorar nuestro negocio."
- Responsabilidad: "Me considero una persona responsable. Asumo la responsabilidad de mis tareas y proyectos, y siempre cumplo con mis compromisos y plazos."
- Trabajo en equipo: "El trabajo en equipo es esencial para mí. Colaboro de manera efectiva con mis colegas, escucho sus ideas y contribuyo al éxito del equipo."
- Calidad: "La calidad es mi prioridad. Me esfuerzo por entregar productos y servicios de alta calidad, cumpliendo con los estándares y superando las expectativas de los clientes."
- Compromiso con el cliente: "Mi compromiso con el cliente es absoluto. Siempre busco entender sus necesidades y brindarles el mejor servicio posible."
- Sostenibilidad: "La sostenibilidad es una parte central de mi trabajo. Estoy comprometido a minimizar nuestro impacto ambiental y contribuir a un futuro más sostenible."

Estos valores faltarían para tener una mejor visión integral. Para mejorar aún más la cultura y los valores de una compañía representada por estos principios, podrías considerar:

- Desarrollo y crecimiento personal: Fomentar el desarrollo y crecimiento de los empleados, brindándoles oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional.

- Diversidad e inclusión: Promover un entorno inclusivo que valore la diversidad de perspectivas, orígenes y experiencias.
- Comunicación abierta: Fomentar una comunicación abierta y transparente en todos los niveles de la organización, permitiendo que los empleados se sientan escuchados y comprendidos.
- Mejora continua: Buscar constantemente formas de mejorar los procesos, productos y servicios de la empresa.
- Responsabilidad social corporativa: Comprometerse con la comunidad y contribuir positivamente a través de acciones de responsabilidad social, como donaciones y actividades benéficas.

Cada una de estas áreas puede fortalecer la cultura de la empresa y contribuir a su éxito a largo plazo. Evaluar cómo se integran estos valores y buscar oportunidades de mejora continua es clave para mantener una cultura organizacional saludable y efectiva.

- ✓ ¿Qué tanto recomiendas a tu organización para trabajar en ella y por qué?

RTA:

- Si, considero que en un 80%, ya que es una compañía que brinda bienestar y estabilidad a sus colaboradores, sin embargo, tiene algunos aspectos que deberían mejorar, más acompañamiento por parte del departamento HSE en campo y algunos departamentos que están muy mal estructurados en sus perfiles y roles, los cuales se podrían mejorar para crecer como organización y ser más competitiva.

- ✓ ¿Consideras que el ambiente de trabajo existente en la organización es consecuente con la cultura organizacional? ¿Y Por qué?

RTA:

- Si, a pesar de que es una empresa que tiene sus colaboradores dispersos a nivel geográfico tenemos contacto a través de las diferentes plataformas virtuales empresariales, adicional a esto la empresa hace integraciones anuales con el objetivo de seguir fortaleciendo los lazos entre sus colaboradores. A mi parecer estos encuentros que son muy nutritivos en el fortalecimiento del compañerismo, y se deberían programarse más seguido.

✓ ¿Consideras que el trabajo de los colaboradores es reconocido dentro del proceso?

RTA:

- Si, KOBALT SAS es una empresa que sabe reconocer el rol de sus colaboradores dentro del proceso de la compañía, sin embargo, se debería reconocer más en la parte emocional con algún tipo de reconocimiento y esto ayudaría a incentivar un mejor desempeño en sus actividades.

✓ ¿En tu opinión, la organización celebra tus logros y aprendizajes, y de qué manera sientes que los celebra y estimula?

RTA:

- KOBALT SAS es una compañía que apoya y celebra los logros de sus colaboradores tanto en lo laboral y profesional, La empresa debería implementar un medio informativo o un periódico institucional donde esos logros alcanzados de parte de sus colaboradores sean dados a conocer internamente en la empresa generando una motivación en el resto del personal relacionado con la compañía.

✓ ¿Sientes que puedes compartir con honestidad tus opiniones con tu jefe?

RTA:

- Los líderes de la compañía siempre están dispuestos a escuchar las diferentes opiniones y puntos de vistas de todos sus colaboradores, esto genera mejoras en los procesos de los puntos de inyección. Sin embargo, dichas opiniones de mejoras no llegan a la alta gerencia evitando la aplicación en las diferentes áreas de trabajo donde aplican.

✓ ¿Consideras que la organización genera el espacio e incentiva a la participación de ideas y/u opiniones?

RTA:

- Existen diferentes espacios en los cuales cada persona puede participar dando ideas o soluciones en los diferentes aspectos de la operación, como en las reuniones semanales de operación y reuniones del Copasst (Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo). En lo personal se deberían crear más comités ya que en este no se pueden expresar todas las dudas e inquietudes que manejan los colaboradores.

✓ ¿Consideras que tu trabajo contribuye a los objetivos de la organización?

RTA:

- Si, ya que como Soporte Técnico tengo roles y responsabilidades y con esto ayudo a cumplir las metas de la compañía y los objetivos de nuestro cliente en su operación diaria.
- ✓ ¿La organización te brinda la oportunidad de crecer dentro de ella misma? ¿Si la respuesta es afirmativa, de qué manera se puede lograr estas oportunidades de crecimiento? ¿Si la respuesta es negativa, por qué consideras que no hay oportunidad de crecimiento?

RTA:

- Si, Pero la compañía debería implementar dentro de su política de trabajo un esquema de escalafones y así tener más claras las aptitudes para avanzar internamente al interior de esta.
- ✓ ¿Qué consideras que la organización debe mejorar para que sus colaboradores estén en su máximo desempeño y estén motivados?

RTA:

- Seguir mejorando continuamente su plan de desarrollo empresarial y capacitar más a sus colaboradores en el manejo y mantenimiento de sus equipos.
- ✓ ¿Qué le cambiarías o adicionarías tú, a la visión estratégica de la organización para mejorar el Core del negocio?

RTA:

- Le adicionaría la ampliación del mercado, ya que en estos momentos solo se encuentra enfocada en el suministro de servicios y productos petroquímicos. Se podría incursionar en el desarrollo de las energías renovables y el soporte de estas.

-Entrevista N°4. Coordinador TI.

- ✓ ¿Qué tan motivado te sientes con la misión y visión de la organización y qué factores consideras que influyen en esa motivación?

RTA:

- Me siento motivado con la misión y visión que establece la organización, porque de manera breve y concisa establece el objetivo principal de la compañía y hacia donde se proyecta llegar con sus acciones.

- ✓ ¿Qué valores corporativos encuentras que estén alineados con tu vida y desde la organización qué valores se pueden agregar para tener una visión más integral?

RTA:

- Considero que todos los valores establecidos por la organización se alinean de manera adecuada con mis valores personales. La Innovación puede ser un ámbito importante por el cual la organización se vea motivada a mejorar sus procesos, equipos, herramientas, obteniendo resultados más fiables y mejores.

- ✓ ¿Qué tanto recomiendas a tu organización para trabajar en ella y por qué?

RTA:

Recomendaría trabajar en esta organización en una medida del 50%, a pesar de que existen múltiples factores para mejorar, también existen algunos otros que se deben conservar.

- Lo bueno, capacitaciones constantes, prima la seguridad para sus procesos y empleados, bajos niveles de estrés, política de estudios entre otras.
- Lo malo, no hay oportunidad de crecimiento, estructura organizacional mal implementada, salarios bajos respecto al mercado, estabilidad no asegurada, bonificaciones inequitativas.

- ✓ ¿Consideras que el ambiente de trabajo existente en la organización es consecuente con la cultura organizacional? ¿Y Por qué?

RTA:

- Si, por lo general las relaciones laborales en la empresa están basadas en el respeto, trabajo en equipo y la empatía.

- ✓ ¿Consideras que el trabajo de los colaboradores es reconocido dentro del proceso?

RTA:

- En mi caso específico, veo que existe más falencias en el área administrativa, debido a que no se realizan seguimientos a las actividades, existen muchos subprocesos que dependen de esta gerencia, que a su misma vez tiene sobre sobrecarga de funciones. Por lo tanto, el trabajo es un poco más autónomo, y muchas veces no se dan por enterados de la carga laboral de los subordinados,

esto se traduce en que no se reconozcas las actividades que cada colaborador hace.

- ✓ ¿En tu opinión, la organización celebra tus logros y aprendizajes, y de qué manera sientes que los celebra y estimula?

RTA:

- No, considero que no a nivel general, quien mejora su nivel académico en la organización no es tenido en cuenta con prioridad en la empresa, adicional las oportunidades de ascenso son muy pocas o nulas.
- ✓ ¿Sientes que puedes compartir con honestidad tus opiniones con tu jefe?

RTA:

- Considero, personalmente no siento la confianza necesaria para compartir mis opiniones y/o sugerencias con mi jefe, siento que podría verse de mala manera, en incluso para hacer algunas solicitudes se debe recurrir a los respectivos comités donde se dan largas a las solicitudes.
- ✓ ¿Consideras que la organización genera el espacio e incentiva a la participación de ideas y/u opiniones?

RTA:

- La organización está abierta a ideas y opiniones, pero no genera espacios para este fin, por lo tanto, el colaborador debe buscar la forma para este fin.
- ✓ ¿Consideras que tu trabajo contribuye a los objetivos de la organización?

RTA:

- Si, debido al compromiso que dedico a las actividades que desempeño sumado la gestión de procesos y organización del tiempo, busco alinear mis esfuerzos con los objetivos de la empresa.
- ✓ ¿La organización te brinda la oportunidad de crecer dentro de ella misma? ¿Si la respuesta es afirmativa, de qué manera se puede lograr estas oportunidades de crecimiento? ¿Si la respuesta es negativa, por qué consideras que no hay oportunidad de crecimiento?

RTA:

- La empresa no tiene implementado un plan de carrera o ascenso para sus colaboradores, esto dificulta el crecimiento de los mismos, no es común ver un

ascenso o cambio de cargo para mejora, de manera contraria se puede evidencia más actividades por el mismo salario. Por medio de la política de estudio, la empresa ayuda a los colaboradores al crecimiento profesional.

- ✓ ¿Qué consideras que la organización debe mejorar para que sus colaboradores estén den su máximo desempeño y estén motivados?

RTA:

- La empresa debería enfocarse en realizar de manera óptima sus procesos, en vez de realizar solo lo mínimo requerido (por cumplir).
 - Brindar opciones y confianza a los colaboradores para realizar sugerencias.
 - Retribuciones y bonificaciones salariales más equitativas
 - Contratar personal idóneo y capacitado para realizar sus funciones de acuerdo con cada área.
- ✓ ¿Qué le cambiarías o adicionarías tú, a la visión estratégica de la organización para mejorar el Core del negocio?

RTA:

- La proyección de diferentes líneas de mercado a un largo plazo.

-Entrevista N°5. Supervisor de Operaciones

- ✓ ¿Qué tan motivado te sientes con la misión y visión de la organización y qué factores consideras que influyen en esa motivación?

RTA:

- Radica específicamente en la prestación de servicios profesionalizados dentro de un nicho muy pequeño del mercado de hidrocarburos, lo que hace que la experiencia y el conocimiento adquirido de los procesos sea reconocido dentro de la compañía y el mercado, influye de tal forma que se ha hecho un gran esfuerzo por brindar todas las facilidades en la capacitación del personal, como la creación de la política de estudio que ofrece todas las garantías para que el personal se capacite en lo que a su parecer pueda aportar al desarrollo del negocio de forma eficiente y sostenible.
- ✓ ¿Qué valores corporativos encuentras que estén alineados con tu vida y desde la organización qué valores se pueden agregar para tener una visión más integral?

RTA:

- La excelencia operacional es muy importante en el día a día, una correcta administración de los recursos, el tiempo y las actividades influyen no solamente en el trabajo si no en nuestra vida, el sentir que todo fluye correctamente genera una sensación de satisfacción y hace que todo marche de la mejor manera, el respeto también es un aspecto muy importante dado que es el pilar fundamental en las relaciones tanto laborales como familiares, y el liderazgo motiva y compromete a todos los que esperan algo de nosotros para así cumplir con los objetivos propuestos.
 - En cuanto a la organización pienso que se debería comprometer más con la responsabilidad ambiental, aportar de forma más activa y dentro de las posibilidades a la reducción de gases efecto invernadero, aplicando estrategias y adquiriendo activos amigables con el medio ambiente.
- ✓ ¿Qué tanto recomiendas a tu organización para trabajar en ella y por qué?

RTA:

- De la mejor manera, es una compañía que ofrece todas las garantías y oportunidades de desarrollo personal y laboral, el ambiente en su interior es ameno y los incentivos enfocados a los resultados hacen que los empleados asuman su rol con la mayor responsabilidad y eficiencia, esto se ve reflejado en la longevidad de la mayoría de los empleados, lo que demuestra que la gente encuentra en esta compañía un segundo hogar.
- ✓ ¿Consideras que el ambiente de trabajo existente en la organización es consecuente con la cultura organizacional? ¿Y Por qué?

RTA:

- Si está acorde con la cultura organizacional, en la mayoría de los casos el personal es autónomo debido a su ubicación geográfica por lo que realiza las actividades según su criterio cumpliendo con las políticas de la compañía, a mi parecer es un referente muy importante en cuanto al trabajo y el comportamiento de cada integrante y se ve reflejado en los resultados y en la forma en la que cada uno desempeña su función.
- ✓ ¿Consideras que el trabajo de los colaboradores es reconocido dentro del proceso?

RTA:

- Si es reconocido, pero siempre existe la mejora continua y estándar de calidad, los incentivos que ofrece la compañía son un recurso muy importante para los trabajadores y son el reconocimiento al trabajo y compromiso con la actividad.
- ✓ ¿En tu opinión, la organización celebra tus logros y aprendizajes, y de qué manera sientes que los celebra y estimula?

RTA:

- Mas que celebrar, la compañía incentiva al desarrollo personal brindando las oportunidades necesarias para iniciar un proyecto operacional o personal, que a mi parecer es lo más importante dado que una vez culminado el proceso se estiman y valoran los resultados, y es allí donde llega el reconocimiento.
- ✓ ¿Sientes que puedes compartir con honestidad tus opiniones con tu jefe?

RTA:

- En todo momento las decisiones importantes se consultan con el jefe y se discuten las posibles soluciones que hacen que todo fluya de la mejor manera teniendo en cuenta el juicio de expertos y todos los factores que esto conlleva, pero lo más importante es la experiencia del jefe quien entiende las necesidades y restricciones de la operación lo genera confianza y la libre expresión de las opiniones.
- ✓ ¿Consideras que la organización genera el espacio e incentiva a la participación de ideas y/u opiniones?

RTA:

- En la organización se tienen todos los medios necesarios para expresar la libre opinión dentro del programa de gestión HSE, se establecieron los espacios para que los trabajadores expresen su libre opinión mediante los comités o el representante de los trabajadores, pero en todo momento la consigna es lograr acuerdos y brindar soluciones.
- ✓ ¿Consideras que tu trabajo contribuye a los objetivos de la organización?

RTA:

- El compromiso con la organización es cumplir con las políticas y hacer las actividades de forma segura brindando una buena imagen ante el cliente, esta es la forma de aportar al cumplimiento de los objetivos.

- ✓ ¿La organización te brinda la oportunidad de crecer dentro de ella misma? ¿Si la respuesta es afirmativa, de qué manera se puede lograr estas oportunidades de crecimiento? ¿Si la respuesta es negativa, por qué consideras que no hay oportunidad de crecimiento?

RTA:

- En mi caso siempre ha habido la oportunidad de crecer, incluso creando cargos afines al perfil y la experiencia operacional, la capacitación continua el aporte a las estrategias del área donde me desempeño han sido el apalancamiento para escalar en la organización.
- ✓ ¿Qué consideras que la organización debe mejorar para que sus colaboradores estén en su máximo desempeño y estén motivados?

RTA:

- Siempre existe la mejora continua, el desempeño de los trabajadores depende de la administración de los activos operacionales y los recursos disponibles, en ciertas ocasiones al ser limitados generan un inconformismo al no poder dar solución a un problema por no tener los recursos necesarios, esto de cierta forma limita el desempeño y la motivación de los trabajadores, temas como la falta de un departamento de mantenimiento que gestione y programe las actividades de mantenimiento y la adquisición y envío de repuestos al área genera retrasos en la operación y en ciertas ocasiones llamados de atención por parte del cliente ante fallas en los equipos; activos como los vehículos ya cumplieron con su ciclo de vida y de garantía por parte del fabricante lo que genera gastos excesivos en mantenimiento y constantes reportes de fallas siendo más rentable desvincular estos activos y adquirir un flota nueva con todas las garantías de funcionamiento; el acompañamiento y seguimiento a la operación por parte del departamento HSE es casi nulo, actividades de inspecciones y visitas técnicas no se realizan, el operador es quien se auto realiza sus inspecciones y reportes de fallas de control lo que genera inconsistencias en las mismas debido que no se realizan las verificaciones en campo y por el contrario se realiza un cambio de fecha en los formatos para cumplir con la actividad es importante una verificación por parte de un tercero en este caso HSE, la participación de este departamento se limita a

capacitaciones virtuales con el personal de campo para cumplir con el cronograma y plan de gestión y en ocasiones se prioriza el tiempo de una persona como lo es el capacitador sobre el tiempo y la operación de doce estaciones algo muy contraproducente para el negocio si se hace en las mañanas cuando es el tiempo más crítico, además los tiempos en las entregas de dotación no se cumplen y en ocasiones los mismo empleados son los que tienen que presionar para que se haga la entrega de sus EPP'S.

- ✓ ¿Qué le cambiarías o adicionarías tú, a la visión estratégica de la organización para mejorar el Core del negocio?

RTA:

- Al ser una organización relativamente pequeña y en proceso de crecimiento pienso que la visión está bien planteada y cumple con los objetivos por tal motivo no cambiaría nada, sin embargo, en la medida que el negocio vaya creciendo se deben plantear nuevas metas y tener una visión más ambiciosa que abarque más áreas del sector.