

**MONOGRAFIA**

**COMPROMISO DE LA ALTA GERENCIA EN EL DESARROLLO DE  
AMBIENTES LABORALES DE EXCELENCIA COMO GENERADOR DE  
UTILIDADES: ESTUDIO DE CASOS EN EMPRESAS DEL SECTOR REAL EN  
BOGOTÁ REGIÓN - COLOMBIA**

**DUNIA MARÍA CASAS ROMERO**

**Cód. 200710200**

**MARÍA CAMILA CASTRO MARÍN**

**Cód. 200710810**

**Universidad EAN**

**Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas**

**Programa de Administración de Empresas**

**Bogotá**

**2012**

**MONOGRAFIA**

**COMPROMISO DE LA ALTA GERENCIA EN EL DESARROLLO DE  
AMBIENTES LABORALES DE EXCELENCIA COMO GENERADOR DE  
UTILIDADES: ESTUDIO DE CASOS EN EMPRESAS DEL SECTOR REAL EN  
BOGOTÁ REGIÓN - COLOMBIA**

**DUNIA MARÍA CASAS ROMERO**

**Cód. 200710200**

**MARÍA CAMILA CASTRO MARÍN**

**Cód. 200710810**

**Tutor**

**Rafael Ignacio Pérez Uribe**

**Investigador Asociado – Universidad EAN**

**Universidad EAN**

**Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas**

**Programa de Administración de Empresas**

**Bogotá**

**2012**

## **AGRADECIMIENTOS**

En nuestra calidad de autoras, damos los más sinceros agradecimientos a:

Dios, por ser el motor que nos impulsa a seguir avanzando cada día más en nuestras nacientes vidas profesionales; por habernos dado la fe, la fortaleza, la sabiduría, la salud y la esperanza para terminar este presente trabajo de grado.

Nuestras familias, por ser sinónimo de constancia, perseverancia, compromiso y pasión en nuestro sendero hacia la consecución de logros.

Rafael Pérez, Tutor de trabajo de grado, que bajo la convicción de la excelencia académica, nos brindó la oportunidad de aprender de su profesionalismo, nos enseñó la luz ante la oscuridad del camino y nos abrió las puertas de su corazón.

Los empresarios, quienes bajo una voluntad de colaboración y un espíritu de cooperación hicieron parte de esta iniciativa, entendiendo que la sociedad se empieza a construir desde la motivación del individuo en sus primeras instancias del saber.

Grupo SEEK de la Universidad EAN, claro modelo del espíritu inquieto y creativo de jóvenes colombianos en búsqueda de una sana revolución y un nuevo horizonte, orientado hacia la búsqueda del progreso y que sigue los cánones del emprendimiento como un método para dinamizar la vida, la economía y la sociedad. Cuna de fuertes lazos de amistad que trascenderán en el tiempo y la distancia.

¡Un abrazo con compromiso!

## RESUMEN

En este trabajo de grado se evalúa el compromiso de la alta gerencia para la creación de una cultura organizacional de excelencia, mediante la aplicación del indicador CCOREX<sup>1</sup>, y se analiza el impacto de dicho compromiso en el desempeño organizacional, reflejado en la utilidad operacional del estado de pérdidas y ganancias, mediante la utilización del método financiero, análisis horizontal, en cuatro empresas de Bogotá – Región, pertenecientes a los sectores de servicios, manufacturero y de comercialización. Este análisis permite ratificar que el buen trato, la credibilidad de los jefes hacia el empleado, el trabajo en equipo, la imparcialidad en la toma de decisiones y el reconocimiento hacia sus empleados, son algunos de los factores que determinan el rumbo del negocio de una empresa, conjugado, además, con el nivel de ventas o la cantidad de clientes que pueda conquistar; lo que conlleva a que el empresario desarrolle interacciones positivas en el lugar de trabajo, inculcando a los empleados un sentido de pertenencia que los remita a presentar más altas utilidades y mayor productividad.

---

<sup>1</sup> Pérez Uribe, R. (2011). p.80.

## ABSTRACT

This paper assesses the degree of engagement from senior management to create an organizational culture of excellence, by applying the indicator CCOREX<sup>2</sup>, and discusses the impact of this engagement in organizational performance. The performance is reflected in the operating income in the profit and loss state, using the financial method of the horizontal analysis in four companies of Bogota belonging to the service, manufacturing and marketing sectors. This analysis allows to confirm that the proper treatment, the credibility of the leaders to the employee, teamwork, fairness in decision making and recognition to their employees, are among the factors that determine the course of a business, coupled also with the level of sales or number of customers of the enterprise. This leads to the entrepreneur to develop positive interactions in the workplace, inculcating to the employees a sense of belonging to send them to achieve higher profits and greater productivity.

---

<sup>2</sup> Pérez Uribe, R. (2011). p.80.

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pág</b>
INTRODUCCIÓN .....	14
IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA .....	17
OBJETIVO GENERAL .....	20
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	20
JUSTIFICACIÓN.....	21
1. MARCO TEÓRICO.....	23
1.1. Cultura organizacional y ambiente laboral .....	24
1.1.1. Características de las culturas: .....	26
1.2. El desempeño y la cultura organizacional.....	28
1.3. Ambiente o clima laboral.....	29
1.4. Metodologías de evaluación del ambiente laboral .....	33
1.4.1. Great Place to Work® Institute .....	34
1.4.2. Monitor Empresarial de Reputación Corporativa.....	38
1.4.3. CCOREX por Rafael Pérez .....	40
1.5. Alta gerencia y compromiso organizacional.....	49
1.5.1. Labor de los gerentes y alta gerencia .....	50
1.5.2. Perfil de la gerencia moderna .....	51
1.5.3. Medición de la gestión gerencial .....	52
1.6. Compromiso organizacional .....	53
1.6.1. La estrategia de compromiso .....	55
1.6.2. Compromiso Gerencial como factor determinante en el proceso de cambio planeado .....	57
1.7. Desempeño organizacional .....	57
1.8. Employer branding.....	64
2. METODOLOGÍA.....	67
2.1. Instrumento de recolección de información .....	67

2.2.	Población objeto a estudio.....	70
2.3.	Procedimiento.....	83
2.4.	Diseño Metodológico .....	86
2.5.	Análisis de datos.....	86
2.6.	Estudio de Casos.....	90
2.6.1.	Procedimientos que se deben realizar para el estudio de casos ..	94
3.	ANÁLISIS DE ESTUDIO DE CASOS EN CUATRO EMPRESAS .....	96
3.1	SECTOR INDUSTRIAL Y MANUFACTURERO .....	96
3.1.1	Industria manufacturera .....	98
3.1.2.	Madera y muebles.....	101
3.1.3.	Sector forestal .....	104
3.1.4.	Muebles y Plásticos S.A - COMPUMUEBLES .....	105
3.1.5.	Industria Madera Andina - IMANDINA Ltda.....	117
3.2.	SECTOR DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA.....	129
3.2.2.	VIGILANCIA ANDINA LTDA. ....	133
3.3.	SECTOR DE TELECOMUNICACIONES.....	148
3.3.2.	CARSOLCOM S.A.S .....	150
4.	CONCLUSIONES.....	164
5.	RECOMENDACIONES .....	172
	BIBLIOGRAFÍA.....	179
	ANEXOS .....	193

## LISTA DE ILUSTRACIONES

	<b>Pág</b>
Ilustración 1. Instrumento del Merco .....	39
Ilustración 2. Indicador CCOREX.....	41
Ilustración 3. Diseño de la investigación por Yin (1989) .....	93
Ilustración 4. Clasificación industrial internacional uniforme para Industrias Manufactureras – Fabricación de otros productos de madera, fabricación de artículos de corcho, cestería y espartería .....	97
Ilustración 5. Clasificación industrial internacional uniforme para Industrias Manufactureras – Fabricación de muebles para comercio y servicios .....	97
Ilustración 6. Portafolio de servicios Compumuebles.....	107
Ilustración 7. Resultados del CCOREX para Compumuebles.....	108
Ilustración 8. Logo institucional Imandina Ltda. ....	118
Ilustración 9. Resultados del CCOREX para Imandina Ltda. ....	121
Ilustración 10. Clasificación industrial internacional uniforme para el sector de vigilancia y seguridad privada .....	130
Ilustración 11. Estructura del sector de Vigilancia y Seguridad Privada en Colombia a 2010 .....	133
Ilustración 12. Portafolio de servicios Vigilancia Andina Ltda. ....	134
Ilustración 13. Resultados del CCOREX para Vigilancia Andina Ltda. ....	136
Ilustración 14. Clasificación industrial internacional uniforme para el sector de Telecomunicaciones .....	148
Ilustración 15. Participación por tipo de acceso en el sector de Telecomunicaciones para 2011. ....	149
Ilustración 16. Enfoques operacionales de Carsolcom S.A.S. ....	151
Ilustración 17. Resultados del CCOREX para Carsolcom S.A.S .....	152
Ilustración 18. Resultados para 3 empresas de los incrementos en las ventas frente al ambiente laboral.....	166

Ilustración 19. Resultados para 3 empresas de los incrementos en las ventas  
frente al ambiente laboral..... 167

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág</b>
Tabla 1. Dimensiones del GPTW.....	36
Tabla 2. Preguntas de CCOREX por dimensión.....	68
Tabla 3. Cuadro Clasificación Mipymes en Colombia.....	71
Tabla 4. Distribución geográfica para las Mipymes.....	72
Tabla 5. Número de matrículas mercantiles en Colombia .....	73
Tabla 6. Número de organizaciones en Colombia para 2010 .....	73
Tabla 7. Número aproximado a trabajar de sociedades en Colombia .....	74
Tabla 8. Número de trabajadores en Vigilancia Andina Ltda. ....	77
Tabla 9. Número de trabajadores en Vigilancia Andina Ltda., según la muestra .....	78
Tabla 10. Número de trabajadores en Carsolcom S.A.S .....	80
Tabla 11. Número de trabajadores en Carsolcom S.A.S, según la muestra ....	81
Tabla 12. Número de trabajadores en Imandina Ltda.....	82
Tabla 13. Número de trabajadores en Imandina Ltda., según muestra .....	83
Tabla 14. Proceso de aplicación de encuestas para el indicador CCOREX. ....	85
Tabla 15. Evaluación de la calidad y objetividad de un estudio de caso.....	92
Tabla 16. Participación del PIB Industrial 2010.....	100
Tabla 17. Aspectos destacables del sector – Maderas.....	103
Tabla 18. Aspectos destacables del sector – Muebles .....	104
Tabla 19. Resultados CCOREX por porcentajes de participación – Compumuebles .....	109
Tabla 20. Variación porcentual de la utilidad operacional para Compumuebles 2009 - 2010.....	115
Tabla 21. Variación porcentual del estado de pérdidas y ganancias hasta el aparte operativo para Compumuebles 2009 - 2010 .....	116
Tabla 22. Resultados CCOREX por porcentajes de participación – Imandina Ltda. ....	122

Tabla 23. Variación porcentual de la utilidad operacional para Imandina Ltda. 2010 - 2011 .....	127
Tabla 24. Variación porcentual del estado de pérdidas y ganancias hasta el aparte operativo para Imandina Ltda. 2010 - 2011 .....	128
Tabla 25. Resultados CCOREX por porcentajes de participación – Vigilancia Andina Ltda.....	137
Tabla 26. Variación porcentual de la utilidad operacional para Andina Ltda. 2009 - 2011 .....	146
Tabla 27. Variación porcentual del estado de pérdidas y ganancias hasta el aparte operativo para Andina Ltda. 2009 - 2011 .....	146
Tabla 28. Resultados CCOREX por porcentajes de participación – Carsolcom S.A.S.....	153
Tabla 29. Variación porcentual de la utilidad operacional para Carsolcom S.A.S. 30 abril 2011 - 2012 .....	160
Tabla 30. Variación porcentual del estado de pérdidas y ganancias hasta el aparte operativo para Carsolcom S.A.S. al 30 abril (2011 – 2012)	161
Tabla 31. Variaciones porcentuales para 3 empresas de los incrementos en las ventas frente al ambiente laboral. ....	165
Tabla 32. Variaciones porcentuales para 3 empresas de los incrementos en la utilidad operacional frente al ambiente laboral.....	167

## LISTA DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1. Marco teórico a trabajar .....	23
Cuadro 2. Procedimientos para el caso estudio .....	95
Cuadro 3. Ingresos operacionales del sector Vigilancia y Seguridad Privada en Colombia.....	131
Cuadro 4. Participación del sector Vigilancia y Seguridad Privada en el PIB en Colombia.....	132

**LISTA DE ANEXOS**

	<b>Pág.</b>
ANEXO A.....	193
ANEXO B.....	202
ANEXO C.....	211
ANEXO D.....	220
ANEXO E.....	229
ANEXO F.....	230

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo investigativo pretende determinar la incidencia del compromiso de la alta gerencia en el desarrollo de ambientes laborales de excelencia como generador de utilidades, en cuatro empresas del sector real de Bogotá - Región. Lo anterior, con el propósito de determinar los factores directamente relacionados en la creación de culturas organizacionales propias de cada una de las empresas seleccionadas, contribuyendo así a una toma de decisiones conducente, acertada y dirigida a subsanar falencias organizacionales o potenciar fortalezas estratégicas, que son diagnosticadas y evaluadas por el indicador que se utiliza en la presente investigación como herramienta de recopilación de información.

Una de las declaraciones con mayor aprobación en Colombia, es la de Denison (1990), citado por Pérez (2011); la cual define cultura organizacional como: “los valores, las creencias y principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como el conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos”. (Pérez, 2012, p. 8). Así mismo, desde una mirada organizacional se conceptualiza al compromiso, como la suma de tres sentidos: de pertenencia e identificación con el marco estratégico de una compañía; de involucramiento con los deberes organizacionales; y de rectitud y honestidad hacia la empresa u organización (Pérez, 2010); permitiendo que dicho compromiso por parte del empleado, genere un interés particular con su área de trabajo implicando un mayor desempeño por parte del individuo y metas personales (Amorós, 2007).

La investigación busca evidenciar de manera comparativa, cómo desde la interacción organizacional entre gerencia y ambiente laboral, se logra generar

ganancias trascendiendo esfuerzos empresariales resultado de la actividad comercial; pues en la búsqueda constante de alcanzar la riqueza, los empresarios olvidan la relevancia de considerar su recurso humano como primordial para cualquier actividad corporativa.

Martínez (s.f.), menciona que el empresario de la actualidad debe tener una función por medio de la cual deberá administrar la diversidad cultural, combinar una variedad de estilos de liderazgo y trabajo en equipo, actuar de manera estratégica, utilizar la nueva tecnología, mejorar los flujos de información, responder a fuentes múltiples de autoridad, administrar los conflictos, ser promotor más que supervisor y tener habilidades claves como las de aprendizaje, negociación de recursos vitales y sensibilidad humana; de ahí que el compromiso de la alta gerencia estriba en tener un sentido para con la organización en donde se identifiquen y se compartan de manera clara las metas, los valores, las políticas; y se tenga una visión unificada, con involucramiento y activa participación del personal de la organización.

No obstante; y a pesar de toda la teoría clásica y moderna que existe al respecto, aún se denota un rezago gerencial por parte de los empresarios colombianos para hablar y actuar bajo el concepto de cultura organizacional o ambiente laboral, comportamiento que sobresalió al momento de buscar casos empresariales que fueran partícipes en la investigación, muchos niegan la posibilidad de evaluar el ambiente laboral de sus organizaciones por creer que es un tema mitológico y utópico y que no tiene sentido ahondar en dicho contenido; empresarios que conservan estilos de liderazgo autoritario en ambientes de sumisión y control.

Por otro lado, otros tantos empresarios colombianos están empezando a sumergirse en el mundo de la gerencia democrática, en donde la participación, transparencia, equidad y suplencia de necesidades de crecimiento de todos sus empleados se convierte en su mayor necesidad y principal actividad, camino

catalizador de excelentes desempeños organizacionales. El Great Place To Work Institute ® (GPTW) a partir de una muestra de empresas colombianas para el año 2010, demuestra que las personas solamente están dispuestas a entregarle a su trabajo lo mejor de sí mismas si consideran que el ambiente que las rodea es estimulante, dinámico, justo y existe un respeto por las necesidades de crecimiento personal y profesional de cada individuo.

En un entorno global, donde las organizaciones deben responder a toda velocidad a cambios inesperados en el entorno, la gestión del talento humano es un pilar esencial de la estrategia empresarial.

## IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

En el medio académico y empresarial se afirma, que el compromiso de la alta gerencia para generar las condiciones de trabajo, es clave y necesario para la construcción, desarrollo, seguimiento y mantenimiento de un ambiente laboral de excelencia que facilite obtener los resultados empresariales, entre ellos la rentabilidad.

La afirmación anterior fue la base de la tercera hipótesis<sup>3</sup>, del docente e investigador asociado de la Universidad EAN de Bogotá, Rafael Pérez, en su tesis doctoral<sup>4</sup>: “el compromiso de la alta gerencia se puede medir”.

No obstante, y existiendo herramientas de evaluación, se evidencia la necesidad de emprender acciones que involucren la evaluación del compromiso de la alta gerencia con afectaciones a nivel organizacional, pues en un mundo globalizado y altamente competitivo se requiere que las empresas, además de implementar tecnologías de gestión para lograr procesos operativos y administrativos eficientes, tengan un conocimiento amplio sobre la cultura organizacional ya que ante un factor de cambio en la empresa los principales integrantes y participantes son los empleados que además conllevan a saber del clima organizacional, el desarrollo laboral y la satisfacción personal. Cada empresa debe saber cuál es la cultura que se percibe y existe dentro de su organización, con el ánimo de atribuir un buen ambiente laboral al desempeño de sus empleados y éste último a la generación de valor tanto para la empresa, como para el sector y la sociedad.

Según Rodríguez González (2007):

---

<sup>3</sup> Pérez Uribe, R. (2011). Compromiso de la alta gerencia. Alemania: Editorial Académica Española - p.69.

<sup>4</sup> Titulada “compromiso de la alta gerencia como eje en el desarrollo de una cultura organizacional de excelencia y su efecto en el desempeño de la firma: un estudio en medianas empresas del sector de maquinaria y equipo en la ciudad de Bogotá”. Pérez Uribe, R. (2011). p.1 y 2.

“En general, y en lo que respecta a la vertiente formativa de estos intentos, se puede englobar esta tendencia en lo que se denomina desarrollo organizacional (DO). La realidad socio-cultural actual dinámica, compleja, implica cambios profundos y rápidos para las organizaciones que pretendan mantener su nivel de competencia en un entorno que se torna muy retador”. (p. 25)

Adicional a lo anterior, se requiere indispensable que las empresas del sector real se incentiven a potencializar las acciones que articulen el ambiente laboral con otras áreas o dependencias de la organización, pues debe tratarse como un solo objeto y no como áreas que se excluyen entre sí. Estudios como el elaborado por Echeverri (2006), demuestran que:

“La mejora del ambiente laboral disminuye adicionalmente el costo de reclutamiento de nuevo recurso humano, por el efecto “boca en boca” del personal actual con relación a los ingresos potenciales. El ambiente más satisfactorio, tanto para consumidores como para el personal de la línea de contacto incentiva la idealización de ambos. El desarrollo de sus respectivas curvas de experiencia posibilita progresivamente la prestación de servicios de mayor calidad, y en el tiempo mejores precios con menores costos y mejores posibilidades de reinversión en tecnología, servicios y calidad” (p.12)

Considerando de esta forma, que necesariamente los empresarios de la actualidad deberían: a) conocer mediante medición el nivel de compromiso de la gerencia en el desarrollo de ambientes laborales de excelencia; b) la relación entre ambientes laborales de excelencia y la generación de utilidades

empresariales por medio de la satisfacción, compromiso y sentido de pertenencia por parte de los integrantes de las empresas y c) opciones para incrementar los escenarios propicios con el propósito de que se genere un buen desempeño laboral.

Estas reflexiones llevaron a las autoras de este trabajo, a profundizar en esta temática y observar en cuatro empresas si realmente las afirmaciones anteriores se evidenciaban en la realidad empresarial.

A partir de lo anterior, se permite con el presente trabajo de grado, dar respuesta al siguiente interrogante:

**¿Cuál es la incidencia del compromiso de la alta gerencia en el desarrollo de ambientes laborales de excelencia como generador de utilidades?**

## **OBJETIVO GENERAL**

Determinar la incidencia del compromiso de la alta gerencia en el desarrollo de ambientes laborales de excelencia como generador de utilidades, en cuatro empresas del sector real en Bogotá Región - Colombia.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Identificar los factores generales para el desarrollo de ambientes laborales de excelencia dentro de una empresa, la incidencia del compromiso por parte de la alta gerencia y los posibles generadores de utilidades a nivel organizacional.
2. Evaluar el compromiso de la alta gerencia en la creación de ambientes laborales de excelencia, en cuatro casos empresariales del sector real en Bogotá.
3. Establecer la relación individual y comparativa entre el compromiso de la alta gerencia y la obtención de utilidades para el año 2009–2011 en los cuatro casos empresariales bogotanos seleccionados.
4. Exponer conclusiones propositivas articuladas a un plan de mejoramiento para cada empresa a estudio.

## JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de grado parte de la importancia de considerar el compromiso de la alta gerencia como una fuente para lograr mejores desempeños dentro de la organización, como lo expone el Great Place to Work® Institute Colombia en los siguientes enunciados:

- *“Existe una relación positiva entre entrenamiento, motivación y autonomía de los colaboradores y mejoramientos en productividad, satisfacción de los colaboradores y desempeño económico de la empresa.*
- *Cuando se desarrolla e instrumenta una estrategia con la gente con prácticas de recursos humanos de avanzada, una combinación de prácticas es más efectiva que una única práctica.*
- *El impacto de prácticas de recursos humanos de avanzada es mayor en el largo plazo (más de 3 años), lo que indica que las prácticas necesitan ser integradas en el lugar de trabajo para proveer beneficios”.*

(Great Place to Work® Institute Colombia, 2011)

No obstante, la presente investigación pretende ahondar en la incidencia de dicho compromiso por parte de los altos mandos organizacionales en el desarrollo de ambientes laborales de excelencia, con el propósito de determinar los factores directamente implicados y expuestos en las cuatro empresas a estudio pertenecientes al sector real. Así mismo, se pretende evidenciar, a manera comparativa, cómo desde una interacción organizacional entre gerencia y ambiente laboral, se logra generar ganancias más allá de los esfuerzos empresariales resultado de la actividad comercial.

Por lo anterior, entendemos el valor que tiene la contribución de dicho propósito para con la Academia, en términos de insumo investigativo y producción

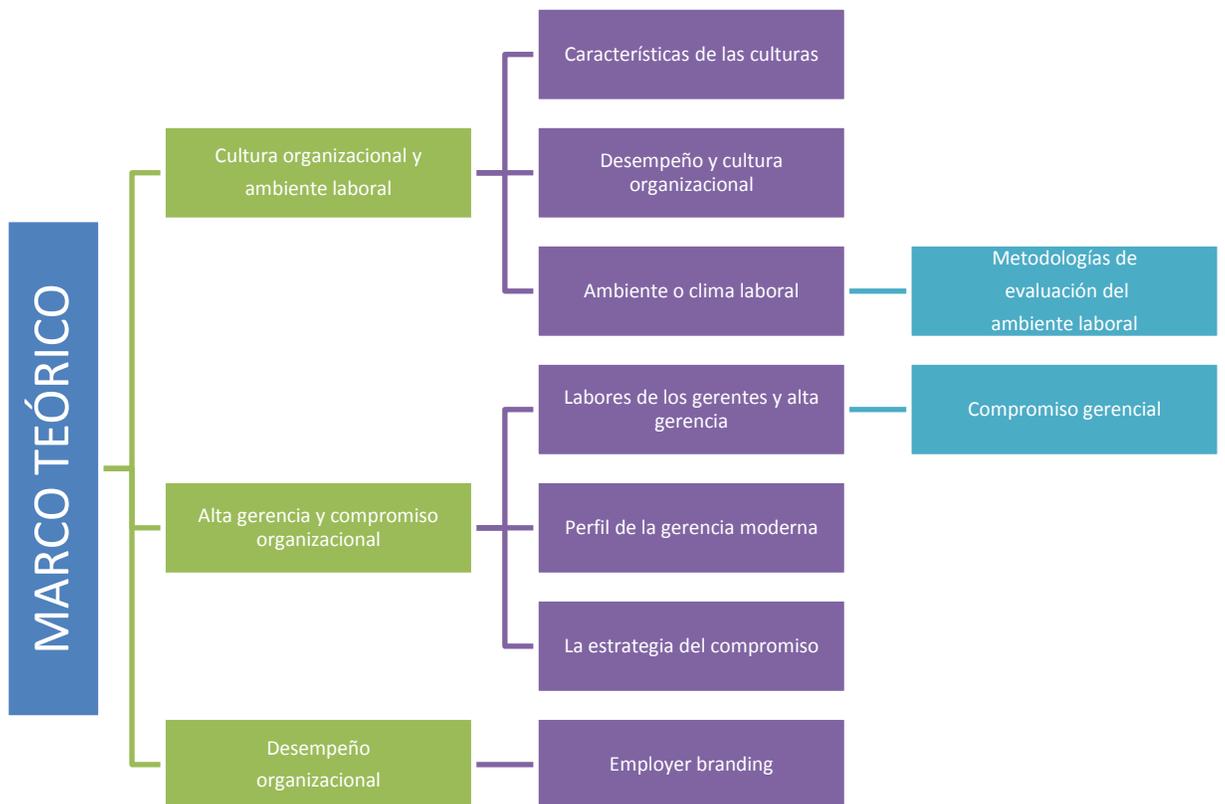
intelectual para la generación de nuevas investigaciones en el campo de la gerencia, involucrando dichas alternativas, a los métodos de enseñanza institucional permeados en las diferentes profesiones; con el fin de contribuir al desarrollo del marco estratégico de la Universidad EAN, en la formación de empresarios altamente competitivos. Adicionalmente, representa una opción para crear sinergias y entablar redes empresariales para la cooperación de las partes.

Finalmente, el actual proyecto investigativo constituye un fundamento de nuestro pensamiento y permite estructurar nuestra forma de sentir y percibir la realidad frente a temas empresariales.

## 1. MARCO TEÓRICO

Con el propósito de enmarcar el desarrollo del presente trabajo de grado, se pretende dar un contexto y un argumento teórico del tema tratado a lo largo del documento; involucrando de esta forma la cultura organizacional, el ambiente laboral y metodologías que evalúan actividades al respecto, la gerencia y alta gerencia, así como su relación con el compromiso organizacional. Finalmente, se trata cómo los anteriores aspectos inciden en el desempeño organizacional, tal y como se expone en el cuadro 1.

**Cuadro 1. Marco teórico a trabajar**



Fuente: Elaboración propia

La secuencia conceptual expuesta en el presente trabajo de grado, inicia desde lo general a lo particular, resaltando la cultura organizacional como la esfera que cobija los diferentes comportamientos de los trabajadores, atravesando un asunto conductual tan particular y específico por parte de la alta gerencia, como es su compromiso; y culminando con uno de los propósitos de una empresa, su desempeño organizacional. Por tanto, en cada uno de estos grandes ítems a profundizar, se evidenciarán conceptos, teorías y estudios que desde varias aristas complementan sustancialmente el tema de investigación. Así mismo, se resaltan metodologías desarrolladas que permiten evaluar ambientes laborales, así como enlistar organizaciones conforme a sus resultados obtenidos.

### **1.1. Cultura organizacional y ambiente laboral**

Tal y como lo plantea Davis y Newstrom (1991), “el comportamiento organizacional se da en un complejo sistema social, el comportamiento del empleado (B), depende de la interacción entre las características personales (P) y el ambiente (E) que lo rodean, o sea  $B = f(P, E)$ ” (p.34).

Parte del ambiente, es la cultura social, que proporciona amplias huellas sobre cómo se conducirá una persona en determinado ambiente; más concretamente, en el lugar de trabajo las acciones del empleado serán afectadas por los papeles que se le asignen y el nivel de estatus que se le otorgue. Pero en el seno de la organización se encuentra un factor denominado cultura organizacional o ambiente organizacional, que es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento.

La cultura organizacional, representa además, un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por

los integrantes de la organización, incluye comportamientos de rutina, normas, valores dominantes, filosofía, reglas de juego, sentimientos, tomados como un conjunto, representando una integración interna que se relaciona con el establecimiento y mantenimiento de relaciones de trabajo efectivas entre los integrantes de la organización. La organización interna incluye resolver los siguientes temas: lenguaje y conceptos, límites de grupo y de equipos, poder y estatus, recompensas y castigos.

La cultura organizacional en muchas ocasiones depende de los efectos de la distancia del poder; es decir, entre más distancia en términos de burocracia y tramitología exista entre la alta gerencia y los empleados de menor rango, más complicado es generar, transmitir y mantener en el tiempo una cultura organizacional; mientras que entre menos centralización exista, hayan menos niveles jerárquicos, prevalezca el uso de las relaciones de intercambio y lideren directivos democráticos, formar una cultura organizacional se convierte en un proceso menos dispendioso.

En la actualidad, algunos autores, como Bohan (2003), han trabajado el tema de la cultura basada en el amor para mejorar la productividad empresarial, el autor mencionado escribe en su libro *el poder oculto de la productividad*, que los empresarios de la actualidad deben esmerarse por combatir la cultura del temor y remplazarla por la cultura del amor, proceso que se elabora mediante la liberación del potencial de la gente y conduce a mejorar la rentabilidad de las compañías. El autor además, realiza una comparación entre la cultura basada en el temor versus la cultura basada en el amor, concluyendo que una cultura basada en el temor es cortoplacista, sofoca la creatividad natural, no provoca motivación, reina la politiquería interna, hay una alta rotación de personal, las personas pasan gran parte de su tiempo tratando de quedar bien con sus jefes o desacreditando a los compañeros; por otro lado, la cultura basada en el amor es una responsabilidad gerencial, pues se basa en el desarrollo y el refuerzo de talentos y capacidades de las personas, demostrando el amor a las personas

dentro de un contexto de liderazgo, lo que significa identificar y satisfacer las necesidades legítimas de los empleados y eliminar todos los obstáculos que les impiden dar un mejor desempeño.

### **1.1.1. Características de las culturas:**

Cada organización posee sus propios patrones de comunicación, sistemas y procedimientos, declaraciones de filosofía, historias y mitos, que, en su totalidad, constituyen su cultura. Algunas presentan ambientes dinámicos, otras optan por ambientes más tranquilos; algunas son afables y amistosas, otras dan la impresión de ser frías y asépticas. Según Davis *et al* (1991):

“Los mejores ambientes laborales en Estados Unidos se concentran en las empresas de la industria del software, especialmente las situadas en el Silicon Valley de California, entre las razones por las cuales algunos prefieren trabajar allí, es el clima agradable que se percibe, pues se trabaja bajo una atmósfera muy informal, los empleados profesionales pueden trabajar en horarios especiales, llegar a la oficina con ropa informal, ejercitar su creatividad con mucha libertad y sin embargo, saben que únicamente un gran empeño puede generar los adelantos necesarios para estar siempre a la vanguardia en la industria” (p.36).

Los elementos de un ambiente organizacional deben ser compatibles entre sí, la mayor parte de los miembros debe conocer y practicar los supuestos y valores de la cultura, para lo cual deben estar de acuerdo en lo que van a efectuar. La mayor parte de las culturas evolucionan de acuerdo a los ejecutivos de alto nivel, quienes ejercen una influencia poderosa en sus subordinados.

### 1.1.2. Comunicación de la cultura:

Si las organizaciones desean crear y dirigir de manera consciente su cultura, éstas deben tener la capacidad de comunicarla al personal, en especial a los empleados nuevos. Los individuos en general están más dispuestos a adaptarse a una cultura organizacional durante los primeros meses de trabajo, cuando quieren agradar a los otros, ser aceptados, pertenecer a grupos de interés y familiarizarse con su nuevo ambiente laboral. De manera parecida, las empresas desean que los nuevos empleados se adapten, y por lo mismo, muchas de ellas utilizan métodos que les ayuden a lograr esto.

La socialización es el proceso que consiste en transmitir de manera efectiva a los empleados, los elementos fundamentales de la cultura de una organización, incluye a la vez métodos formales y métodos informales, para plasmas las actitudes, pensamientos y comportamientos del personal. Uno de sus objetivos fundamentales es generar escenarios adecuados para que el ser humano que pertenece a la organización se motive.

La motivación involucra fuerzas que actúan sobre un individuo en su interior provocando que se comporte de una forma específica, encaminada hacia la consecución de metas. Debido a que el trabajo de los empleados afecta la productividad, una de las tareas de los gerentes estriba en canalizar de manera efectiva la motivación del empleado hacia el logro de las metas de la organización. Estudios han indicado que proporcionar sistemas de motivación que rebajen los costos, y mantengan la calidad, conducen a mejorar la productividad organizacional.

Según Hellriegel y Locum (1998), en su libro *comportamiento organizacional*,

“El proceso básico de motivación consiste en: 1) el empleado identifica las necesidades, 2) el empleado busca formas de satisfacer estas necesidades, 3) el empleado selecciona comportamientos dirigidos hacia metas, 4) el empleado se desempeña, 5) el empleado recibe recompensas, 6) el empleado evalúa de nuevo las deficiencias (necesidades)”. (p. 139)

Modelos de motivación como el de la pirámide de las necesidades de Maslow y el modelo ERG de Alderfer (1969), han demostrado que entre más necesidades de los empleados sean satisfechas, mejor será su desempeño laboral, por tanto conducirá a lograr altos estándares de productividad. Las categorías de las necesidades pueden resumirse de la siguiente manera:

- Necesidades básicas
- Necesidades de relación
- Necesidades de crecimiento

Cuando una empresa gestiona prácticas dirigidas a subsanar las diferentes categorías de necesidades, está creando ambientes laborales positivos, expresando una preocupación por el desarrollo de la persona, mediante la creación de actividades encaminadas a subsanar falencias generadas al interior o al exterior de la organización; con el único objetivo de buscar un mejor desempeño de sus empleados, y así lograr la eficacia que se requiere para competir exitosamente.

## **1.2. El desempeño y la cultura organizacional**

Una supervisión fundamental del cambio cultural afirma que la cultura de una organización y su desempeño o eficacia se relacionan en forma directa. Por lo

tanto, la lógica para intentar un cambio cultural consiste en crear una organización más efectiva. En varios libros populares de administración y organizaciones se expresa que las culturas fuertes, bien desarrolladas, son una característica importante de las organizaciones con antecedentes de desempeño notables.

Como bien lo señala Hellriegel *et al* (1998),

“Las culturas fuertes se asocian con un desempeño alto por tres razones: primera, con frecuencia la cultura fuerte concilia estrategia y cultura. Esta conciliación se considera esencial para llevar a la práctica con éxito la estrategia empresarial. Segunda, la cultura fuerte conduce a la coincidencia de metas entre los empleados. Es decir, el grueso de quienes participan en la organización, comparten las mismas metas y poseen algún acuerdo básico sobre la manera de obtenerlas. Por último, la cultura fuerte lleva al compromiso y la motivación del empleado. En este punto de vista, la cultura es determinante para establecer la dedicación al desempeño excelente que caracteriza a las organizaciones exitosas” (p.555).

### **1.3. Ambiente o clima laboral**

El ejercicio de toda actividad comercial es obtener resultados en doble vía, representando beneficio para las partes involucradas, sea el individuo que vende o compra algún producto o servicio, o simplemente da inicio a un intercambio de recursos. Cuando un empleado espera ingresar a una organización, es porque la empresa está demandando capacidades, habilidades y aptitudes a desempeñar en un puesto de trabajo, mientras que el

individuo está ofertando sus conocimientos y experiencia, por ende, se espera una retribución entre las partes a cambio del trabajo desempeñado durante un periodo de tiempo. Para el caso, la retribución más común es el salario devengado por el empleado, no obstante, el sueldo no es el principal incentivo dentro de las organizaciones (Revista Semana, 2001a). Existen una serie de condiciones que complementan al salario para que la gente mejore su motivación, que convergen en buenos ambientes laborales, buenos resultados, y mejores desempeños personales y grupales.

Anteriormente, el pago era considerado como lo que más motivaba a la mayoría de los trabajadores (Revista Semana, 2001b), y, según las necesidades de segundo nivel [Maslow, pirámide de necesidades citado por Belohlavek (2005)], donde el salario y los ingresos hacen parte de ellas, el individuo generalmente tiende a proyectarse siguiendo un orden jerárquico hacia la cúspide de las necesidades. Por tanto, al estar cubiertas dichas necesidades de seguridad, los empleados buscan reconocimiento y prefieren ver logros concretos. Así mismo, estudios realizados en empresas colombianas (Revista Semana, 2001c) demuestran que los empleados prefieren ser reconocidos por las metas alcanzadas y logros expuestos, al igual que disponer de un buen ambiente de trabajo, quitando trascendencia al salario como tal.

Una definición clásica de ambiente laboral, propuesta por Forehand y Gilmer (1964), como lo menciona Flórez (2008), “el clima es un conjunto de características que describen una organización, las cuales: a) distinguen una organización de otras organizaciones; b) son relativamente duraderas en el tiempo, y c) influyen la conducta de la gente en las organizaciones” (p. 69).

El clima laboral es la suma de componentes que acaparan al individuo y su ambiente; tales como, la cultura, el entorno, el ambiente moral y ético, y los escenarios laborales; además de aspectos psicológicos que influyen directamente en los comportamientos de las personas.

Otra definición de clima laboral la plantea Flórez et. al (2008a) como el fenómeno que abarca todos los ámbitos de la organización, influenciado por un amplio factor social, tecnológico y económico, como respuesta al interés mostrado por cada uno de sus miembros.

Dado que las empresas son entidades dinámicas, pueden presentar diferentes tipos de clima organizacional, propios de la filosofía de cada empresa: cerrados, abiertos, colaboradores, tensos, innovadores, inhibidores, pero en términos generales, el clima organizacional es producto de la interacción de personas en la organización, como pautas de su comportamiento y en respuesta a cambios en el entorno. De igual manera, el clima organizacional se nutre de las experiencias del equipo de trabajo, influye en las actitudes de sus miembros y está en función de los valores característicos de la organización (Flórez et. al, 2008b).

Teniendo presente que el clima organizacional está muy relacionado con la manera en que los líderes de las empresas propician ambientes laborales, basados en estilos gerenciales tradicionales o contemporáneos, son ellos quienes desde su papel, gestan trabajos articulados entre lo que se quiere para la compañía en términos de resultados y los procesos para llegar a los mismos. Las empresas deben propender por conseguir y mantener un clima organizacional apropiado, teniendo presente que existen limitantes naturales de recursos humanos, físicos, financieros, y tecnológicos para lograr: supervivencia, rentabilidad, y un desarrollo sostenido en el mercado competitivo.

El hecho de trabajar en armonía y propiciar buen ambiente aceptado por sus interventores, hace que las empresas produzcan más y no haya deserciones ni renuncias, anota estudios realizados en compañías de Colombia en 2010 por *La nota económica*. Por lo que demuestra, que un ambiente laboral de

excelencia debe recalcar y establecer dentro de sus pilares la cordialidad y respeto, propiciando así armonía y entendimiento entre los empleados en una organización, sin importar su dedicación comercial. Además, los gerentes, en procura de un ambiente laboral excelente, deben entender ante todo que el ambiente de trabajo debe brindar entretenimiento y sentido a sus empleados (Garland & Fisher, 1996), por lo que “si no logran entender y actuar según esta nueva realidad nunca podrán dirigir con eficacia; no serán buenos líderes, sino policías de oficina peleando una batalla perdida” (p. 28).

En el caso del enfoque de ambiente laboral del Great Place To Work, uno de los principales factores que lo promueve en términos de excelencia, es el desarrollo de la dimensión de confianza, como recurso con que cuentan las organizaciones para crear ambientes estables y productivos, según lo plantea Hernández & Echeverría (s.f.). Por tanto, para generar confianza es necesario partir de una planeación estratégica consistente, una estructura organizacional clara y contar con programas y actividades de recursos humanos. El incremento de la confianza entre empleados y gerencia, mediante programas y acciones de reforzamiento que hacen énfasis en la apertura entre ambos, transforma a las organizaciones en ambientes laborales estables, satisfactorios y positivos.

La confianza debe medirse constantemente, a través de indicadores que permitan detectar las áreas con mayores debilidades, para intervenirlas, y las áreas en donde es fuerte, para potencializar en toda la organización las estrategias positivas que la han originado. La medición se requiere indispensable, pues además de brindar un panorama depurado, es el elemento principal mediante el cual se pueden controlar los procesos y resultados de los empleados (Hernández *et al*, (s.f.) a)

El control sin confianza no es eficiente. La desconfianza generalmente lleva a la multiplicación de controles, que necesitan controladores que a su vez deben ser

controlados, y así sucesivamente. La confianza asegura el apego voluntario a las reglas de la organización, que de otra manera tendrían que ser impuestas por la fuerza mediante mecanismos de sanción, o negociadas en términos de interés. La dirección tiene la mayor responsabilidad en este sentido, haciendo hincapié Hernández *et. al* (s.f.), además que, dirigir significa alcanzar objetivos estratégicos con la ayuda de otras personas, y la confianza de esas personas en el director se logra cuando las razones para actuar son comunes, claras y confesables.

Por otro lado, el buen trato, la credibilidad de los jefes hacia el empleado, el trabajo en equipo, la imparcialidad en la toma de decisiones y el reconocimiento hacia sus empleados son algunos de los factores que determinan el rumbo del negocio de una empresa, conjugado, además, con el nivel de ventas o la cantidad de clientes que pueda conquistar (La nota económica, 2010).

Finalmente, en un buen ambiente laboral el empleado coopera y colabora, los niveles de confianza son altos y la reciprocidad en tema de productividad se manifiesta aún más. Lo que conlleva a que el empresario desarrolle interacciones positivas en el lugar de trabajo, inculcando a los empleados un sentido de pertenencia que los remita a presentar *“más altas utilidades y mayor productividad”* (p.72) como resultado de sus actividades comerciales y cotidianas.

#### **1.4. Metodologías de evaluación del ambiente laboral**

En la actualidad existen varias metodologías de evaluación tanto de ambientes laborales como reputacionales. Para el caso colombiano se presentan dos instrumentos que han tomado fuerza en los últimos años a nivel organizacional, siendo estos, el expuesto por el Great Place to Work<sup>®</sup> Institute y el postulado por el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa.

Estudios y aplicación de dichas metodologías han dejado claro en el país, que se pueden hacer cosas importantes a través del capital humano, tal y como lo resalta la Revista Dinero (2006) en la versión para ese año del GPTW; enfatizando que una porción interesante de los colaboradores pasan más tiempo en las áreas laborales comparado con otros lugares, prolongando la interacción entre las gentes y presentando “oportunidades para llevar una vida plena, en vez de ser una carga que se soporta por la necesidad de asegurar un sustento”<sup>5</sup>. Por consiguiente, las organizaciones se encuentran en una constante búsqueda de un ambiente laboral saludable, puesto que contribuye a aumentar el sentido de pertenencia de los trabajadores hacia su empleador (Portafolio, 2011), y de esta forma, poco a poco logran convertirse en la base de un motor de desarrollo y gestión de competitividad (Revista Dinero, 2006). Ya para el 2010 teniendo claro lo anterior, los trabajadores mostraron un pensamiento más acorde con las tendencias y necesidades organizacionales, exponiendo en el ranking GPTW de ese año, que compartir y sentir el marco estratégico, reconocer sus líderes bajo estándares de confianza importantes y puestos “sobre la mesa”, son aspectos relevantes en pro del ambiente laboral (Revista Dinero, 2010).

#### **1.4.1. Great Place to Work® Institute**

Mirando más a fondo en cada uno de estos instrumentos evaluativos se encuentra que el primero de los mismos, tiene un enfoque netamente interno, capturando las perspectivas de los colaboradores y sus líderes, arrojando de esta forma, siempre, porcentajes de favorabilidad en las prácticas y actividades desarrolladas a lo largo de la organización. Para captar de manera holística

---

<sup>5</sup> Revista Dinero. (7 de diciembre de 2006). Las mejores empresas para trabajar en Colombia. Recuperado el marzo de 2012, de Revista Dinero.com: <http://www.dinero.com/caratula/edicion-impresario/articulo/las-mejores-empresas-para-trabajar-colombia/39145>

dichas perspectivas, la metodología del GPTW<sup>6</sup> contempla todo un modelo basado en 5 pilares primordiales: credibilidad, respeto, justicia, orgullo y camaradería (Great Place to Work<sup>®</sup> Institute, 2012<sup>7</sup>); reuniendo las dimensiones en la siguiente afirmación:

*“Un gran lugar para trabajar<sup>®</sup> es aquel en el que usted “confía en las personas para las que trabaja, está orgulloso de lo que hace y le gustan las personas con las que trabaja”.*”

(Great Place to Work<sup>®</sup> Institute)

---

<sup>6</sup> Abreviatura realizada por los autores para denominar **Great Place to Work<sup>®</sup>** a lo largo de la presente tesina.

<sup>7</sup> Great Place to Work Institute. (2012). Great Place to Work. Recuperado el marzo de 2012, de <http://www.greatplacetowork.com.co/best/trust-index.php>

**Tabla 1. Dimensiones del GPTW**

Dimensión	Descripción	
Credibilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación jefe - empleado acerca de planes, objetivos e ideas positivas para la compañía.</li> <li>• Coordinación para un manejo adecuado del recurso humano de forma efectiva y eficiente, involucrando a los colaboradores con los objetivos de la empresa.</li> <li>• Integridad por parte de la administración en las áreas de trabajo, dando ejemplo desde la cabeza de la organización.</li> </ul>	Confianza
Respeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar a los empleados lo necesario para el buen desarrollo de sus actividades cotidianas, incluyendo entrenamiento, equipamiento y recursos.</li> <li>• Reconocimiento y agradecimiento por las buenas labores desempeñadas.</li> <li>• Fomento del espíritu de colaboración entre departamentos, incentivando a un ambiente de trabajo que saludable y seguro.</li> <li>• Evidenciar un equilibrio lógico entre el trabajo y la vida fuera del él.</li> </ul>	
Imparcialidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Éxito económico para los colaboradores dado por las compensaciones y planes de beneficios.</li> <li>• Igualdad para establecer reconocimientos formales.</li> <li>• Equidad al momento de realizar promociones y progresos en el proyecto de carrera en la organización, con procesos claros, definidos y sin discriminación.</li> </ul>	
Orgullo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de actividades personales para el crecimiento individual.</li> <li>• Relaciones en el lugar de trabajo entre los colaboradores, los trabajos y la compañía.</li> <li>• Potencialidad para fomentar identificación con la compañía.</li> </ul>	
Camaradería	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espacios para interactuar sin ocultar personalidades y actitudes.</li> <li>• Relaciones de trabajo entre un colaborador y otros colaboradores.</li> <li>• Atmósfera de bienvenida y saludable socialmente.</li> <li>• Capacidad para desarrollar trabajo en equipo.</li> </ul>	

Fuente: Adaptado por las autoras de Great Place to Work®<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Great Place to Work Institute. (2012). Great Place to Work. Recuperado el marzo de 2012, de <http://www.greatplacetowork.com.co/great/modelo.php>

Como se puede observar en la tabla 1, la confianza es considerada dentro del modelo, como un elemento transversal que le imprime al instrumento un valor significativo y trascendental, dado que “es el ingrediente esencial para la relación primaria en el lugar de trabajo entre el colaborador y el empleador”<sup>9</sup>.

En ese orden de ideas, la credibilidad siendo la primera de las dimensiones expuestas, contempla el manejo de los colaboradores por parte del líder, la constancia en la comunicación de objetivos e ideas organizaciones, pero sobre todo enfatiza en que no solo palabras se deben emitir por parte de la gerencia, sino además deben precisar hechos que las respalden. De manera complementaria, la dimensión del respeto, maneja el reconocimiento a las buenas labores desempeñadas y cómo desde el espíritu de colaboración se logran prácticas adecuadas, actos que sin los recursos propios para los colaboradores serían barreras a superar. La imparcialidad ligada con la justicia dentro de una compañía, se halla bajo el principio de igualdad y equidad en todos sus términos, resaltando las habilidades y capacidades para actividades de promoción interna. Por último, se encuentran las dimensiones de orgullo y camaradería que desarrollan y manejan dentro de su concepto las relaciones directas del colaborador; el primero de ellos lo maneja en dirección con la organización, permitiendo desde el interior de la empresa desarrollar actividades propias del individuo, y cómo estas actividades generan un sentimiento de lealtad y reflejo ante la empresa. Mientras que la camaradería, en una segunda posición, enfatiza en las relaciones con tus pares y otros colaboradores, fomentando el trabajo en equipo y ambientes de trabajo sanos y propicios para una perfecta interacción.

---

<sup>9</sup> Great Place to Work Institute. (2012). Great Place to Work. Recuperado el marzo de 2012, de <http://www.greatplacetowork.com.co/great/dimensiones.php>

### 1.4.2. Monitor Empresarial de Reputación Corporativa

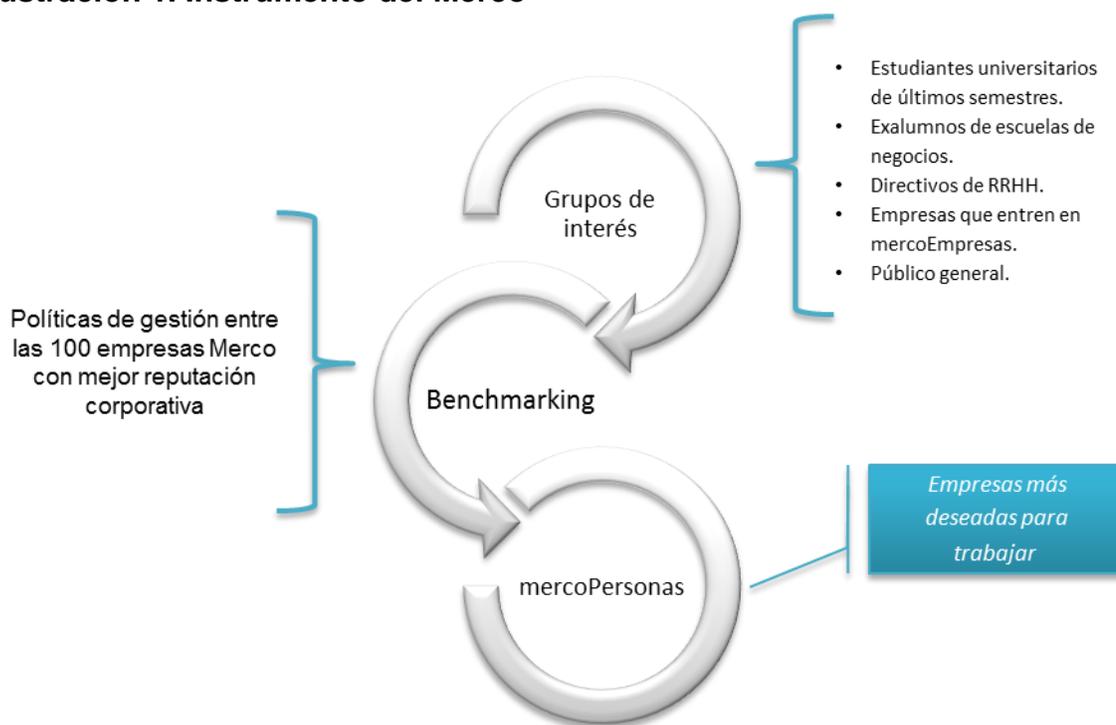
El Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (Merco), un ranking diseñado por una firma española dedicada a la evaluación reputacional de tipo organizacional, implementado en Colombia desde el año 2008. El modelo desarrolla varias listas categorizadas donde destacan los comportamientos y actividades llevadas a cabo por grupos de interés específicos entre los que se encuentran los líderes (mercoLíderes), las empresas con mejor reputación (mercoEmpresas), las mejores marcas a nivel financiero (mercoMarcas), las mejores ciudades para estudiar, vivir y trabajar (mercoCiudad) y las mejores empresas para trabajar (mercoPersonas). Para el caso a aplicar en la presente tesina, el ranking con mayor similitud es este último, mercoPersonas, enfatizando en las percepciones de los trabajadores y en un exhaustivo *benchmarking*<sup>10</sup>; alimentadas estas perspectivas por 6 grupos de interés: alumnos en último semestre universitario, egresados de escuelas de negocios, directivos de recursos humanos, 100 mejores empresas pertenecientes al ranking mercoEmpresas, colaboradores de empresas Merco participantes, y público en general. Con esta información, el Merco<sup>11</sup> lista según los resultados obtenidos, las mejores empresas para trabajar según cada grupo de interés y un conglomerado reflejo del benchmarking realizado.

---

<sup>10</sup> *Benchmarking*, es la vía para identificar a nivel comparativo mejores prácticas empresariales entendidas como las líderes del sector o negocio como lo denota Sol (1999). Adicionalmente, Xerox Corporation referenciados por Publicaciones Vértice (2004), considera el benchmarking como un proceso sistémico y continuo que permite evaluar e identificar las compañías líderes, para así, establecer objetivos para escalar en los niveles de excelencia organizacional, su director D. Kearns citado por Selmer (2002) es concluyente mencionando: “*el benchmarking es la búsqueda de los métodos más eficaces para una actividad dada, que permiten asegurarse una superioridad*” (p.70). Además tal y como lo desarrolla Spendolini (2000) citado por Brenes (2002) agrega al término, la evaluación a productos, servicios y procesos de trabajo, siempre con miras a un mejor desempeño corporativo.

<sup>11</sup> Abreviatura señalada por la organización **Monitor Empresarial de Reputación Corporativa**, para denominarse, y tomada por los autores para referenciarla a lo largo de la presente.

### Ilustración 1. Instrumento del Merco



Fuente: Elaboración propia

Como denota la gráfica, mediante encuestas a los diferentes grupos de interés se accede a información de primera mano que dictamina posibles candidatas a empresas más deseadas para trabajar. Así mismo el riguroso estudio de las políticas de gestión entre las organizaciones con mejor reputación Merco, indica desde el interior de la compañía el deseo de trabajar en ella. Cabe resaltar, que la encuesta que se lleva a cabo al público en general se realiza vía telefónica, entablando una comunicación no física entre una compañía que capta una muestra representativa y obtiene las diversas opiniones frente al tema.

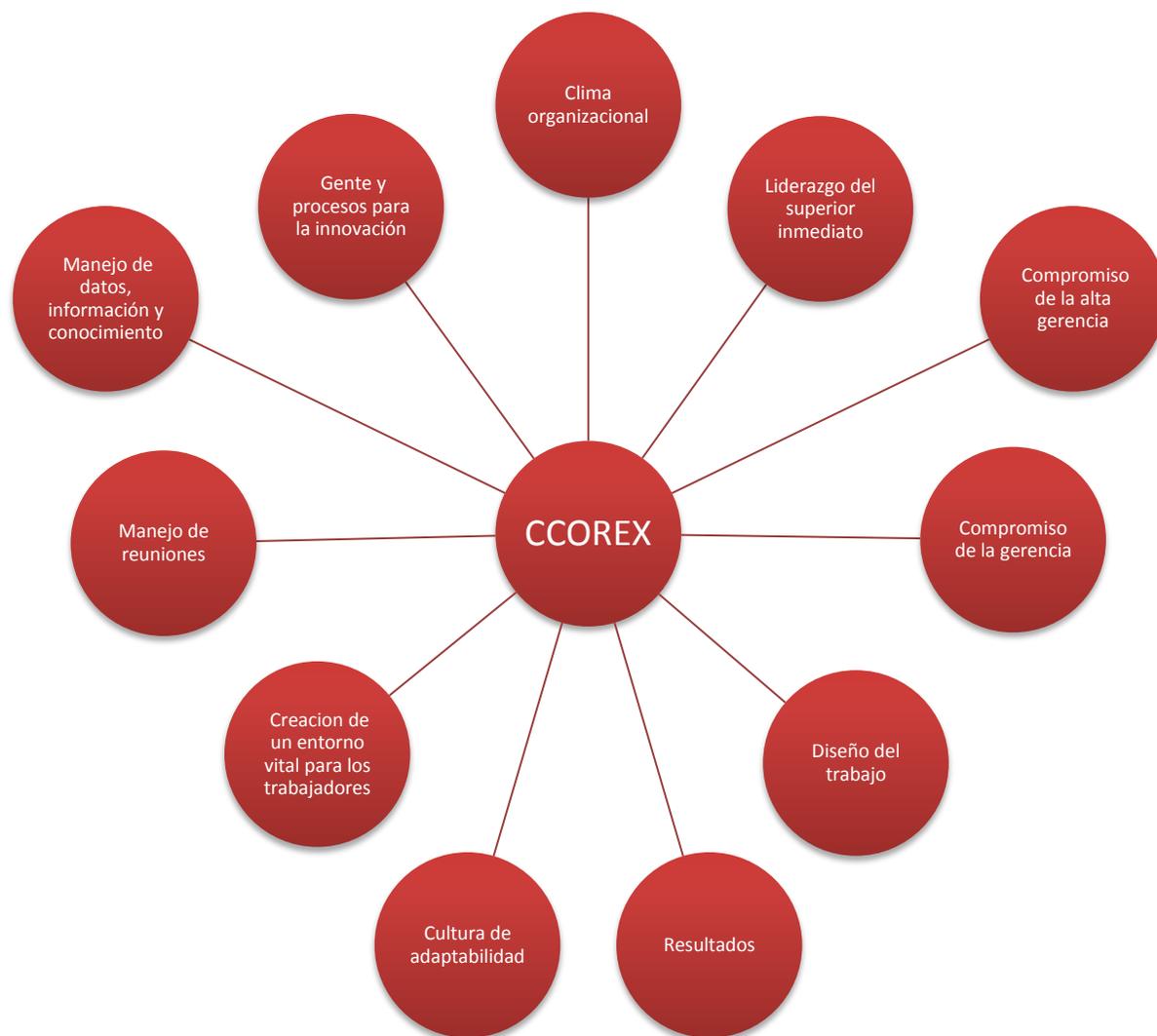
### 1.4.3. CCOREX por Rafael Pérez

La tesis doctoral de Pérez Uribe (2011) en mención, expone el CCOREX<sup>12</sup> (Compromiso de la alta gerencia en el desarrollo de una cultura organizacional de excelencia), indicador que logra medir dicho compromiso estableciendo una relación entre la teoría y la práctica, dado que se nutre de diferentes teorías al respecto, como Deninson, Daft, Pérez, GPYMES, Brandon y Best place to work (Pérez Uribe, 2011, p. 80), con base en la profundización de 11 dimensiones organizacionales, como se observa en la figura (Ilustración 3).

---

<sup>12</sup> Pérez Uribe, R. (2011). p.80.

## Ilustración 2. Indicador CCOREX



Fuente: Elaboración propia

En ese sentido, el indicador CCOREX revela variables dentro de cada dimensión que se contempla, profundizando de esta manera:

- *Clima organizacional*

Esta dimensión contempla nueve variables organizacionales, en las que se contempla la *organización al trabajo*, vista desde mejores condiciones en los métodos y herramientas de trabajo, metas razonables y toma de decisiones en

áreas con información precisa y exacta. El *flujo de comunicación* contempla la comunicación entre áreas de trabajo, identificación de las necesidades expresas de cada colaborador y su desempeño, así como la disposición por parte de los superiores ante acontecimientos, hechos, y sugerencias laborales. La *ausencia de burocracia* expone cómo los niveles jerárquicos propios deben funcionar de tal manera que no irrumpen con la comunicación entre las partes. La *coordinación* referencia la manera en que deben trabajar tanto empleado como superior en temas de planeación y objetivos corporativos, resolución de conflictos y la continúa cooperación entre las diferentes áreas comerciales. El *apoyo a compañeros* enfatiza en la cordialidad entre los colaboradores, la atención que puede llegar a obtener dentro del grupo y la resolución de conflictos desde una perspectiva más personal y directa. La *formación de equipos de compañeros* permite evidenciar el trabajo mancomunado entre trabajadores estimulando el intercambio de ideas y consecución de logros. La *facilidad para trabajar con compañeros* ronda en generar ayudas en el trabajo, para solucionar inconvenientes y anticipar actividades con información pertinente y efectiva. La *funcionalidad de los grupos de trabajo y/o procesos* expone los esfuerzos, la toma de decisiones, resolución de inconvenientes, responsabilidad de tareas y confianza entre las personas del grupo de trabajo. Finalmente la *satisfacción de las personas* muestra el sentir de los individuos bajo parámetros relacionado con su entorno y personas que influyen en su desempeño y labores cotidianas.

- *Liderazgo del superior inmediato*

Las variables que desglosan esta dimensión están contenidas en siete unidades, presentadas de la siguiente manera: el *énfasis en la gestión humana* relaciona el interés por parte de los superiores frente al bienestar de la comunidad laboral y sus condiciones. Los *procedimientos para toma de decisiones*, es la gestión por parte de los responsables en la toma de decisiones y su correcta argumentación a nivel informativo. La *influencia y*

*control* radica en cómo los trabajadores y superiores inciden y tienen conocimiento de los hechos que acontecen en la organización, además de la influencia para que se lleven a cabo las actividades de trabajo. El *apoyo de superiores inmediatos* se demuestra desde el momento en que los individuos sienten ese respaldo moral por parte de sus jefes directos, así como una comunicación clara y de doble vía. La *formación de equipos de parte de los superiores inmediatos*, desde la mirada del liderazgo que pueda impartir el superior ante el trabajo en grupo y el intercambio de ideas y sugerencias. El *énfasis en metas de los superiores inmediatos*, relaciona todos los esfuerzos evidenciados desde la cabeza de la organización hacia el cumplimiento de objetivos y metas propuestas. Por último, la *facilitación del trabajo de supervisión*, donde se examinan las herramientas y espacios hacia el empleado para hacer de las funciones y tareas más amigables y lo suficientemente motivadoras, con el propósito de anticipar hechos y resolver inconvenientes al instante.

- *Compromiso de la alta gerencia*

Teniendo en cuenta que el indicador se centra específicamente en esta dimensión, que comprende tres variables y sus respectivos descriptores. La *administración participativa* expone una revisión del panorama laboral desde varias perspectivas, teniendo en cuenta a su fuerza productiva para la formulación de metas y objetivos, así como da a conocer las políticas y estamentos que motivan a los colaboradores a desempeñarse aún mejor. El *desarrollo de colaboradores* involucra la promoción de actividades en pro del fomento del liderazgo como capacidad sin distinción de posición jerárquica, la constancia en el acompañamiento a pesar de los tropiezos y diferencias con los trabajadores con miras al buen desempeño, así como el reconocimiento de fortalezas y debilidades con el único propósito de hallar oportunidades de crecimiento profesional y personal. Concluyendo con la *actitud visionaria*, donde alta gerencia está en la capacidad de analizar los cambios positivos y

negativos, y si este fuera el caso, encontrar alternativas de solución y oportunidades de mejora en vez de encasillarse en la búsqueda de culpables; así mismo, la alta gerencia está guiada por el pensamiento de ejemplo hacia los subordinados, transmitiendo empoderamiento, responsabilidad, disciplina, y proactividad, exponiendo actitudes motivacionales con nuevas herramientas de trabajo, creatividad e innovación; la alta gerencia enfatiza en esfuerzos que desarrollen la autoestima de los colaboradores con base en la consecución del marco estratégico organizacional y se empeña en construir confianza, valor que llegaría a identificar todo un ambiente laboral de excelencia.

- *Compromiso de la gerencia*

La presente dimensión compuesta de cuatro variables, destacando la *actitud visionaria* que relaciona una adecuada escucha hacia las solicitudes de los colaboradores; delegación de asuntos importantes con el propósito de generar nuevas responsabilidades y sentimientos de identificación corporativa; constante educación hacia sus empleados enseñando mediante el espíritu combatiente y haciéndoles notar que sin importar el nivel organizacional es importante estar dispuestos a inmiscuirse e interactuar ante la adversidades; reconocer objetivamente ante los buenos resultados y desempeños obtenidos; aceptar los errores cuando se hallan cometido y tener el valor de afrontar sus consecuencias; manejar una comunicación pertinente y persuasiva frente a principios y valores sociales; sobresale por su sentido de la escucha y paciencia en circunstancias de enseñanza; realiza con frecuencia actividades que desarrollan nuevas habilidades laborales y personales con miras al descubrimiento de mejores métodos para la identificación de opciones de mejora, con base en la experiencia, los resultados y su entorno. Por otro lado, el *desarrollo de colaboradores*, similar a la variable de la dimensión anterior, abona la creación de espacios individuales y grupales para la creatividad, irradia compromiso a través de herramientas ligadas con el liderazgo, y estimula para que sus colaboradores con base en información acertada tomen

decisiones relevantes. Las *responsabilidades claras* direccionan a una comunicación transparente y formal entre las partes organizacionales, dando claridad en la documentación de las obligaciones. Finalmente, el *desarrollo de cultura de armonía* revela cómo la gerencia toma el liderazgo a partir de la creación, promoción y mantenimiento de la cultura propia de la compañía.

- *Diseño del trabajo*

Son tres las variables que dan estructura a esta dimensión, el *desafío del trabajo* compone el disfrute del desarrollo de las labores cotidianas, las tareas permiten flexibilidad en los tiempos de entrega, además que las actividades permiten una exploración constante de nuevas destrezas y enfatizar en las competencias propias de cada individuo. La *recompensa del trabajo* relaciona el reconocimiento por las buenas tareas desarrolladas obteniendo respeto y distinción en la organización, y asegura políticas específicas de promoción interna y recompensas por los resultados mostrados. La *claridad del trabajo* se debe a que todos los interesados y colaboradores tengan conocimiento expreso de sus labores, anulando cualquier duda que ponga en riesgo la operación e integridad física del ejecutor.

- *Resultados*

Para esta dimensión su estructura se basa en las dos variables: *énfasis en metas* e *integración de metas*. La primera de ellas, consta de información exacta para todos los colaboradores acerca de los logros a cumplir en el corto, mediano y largo plazo; además de proporcionar un estímulo importante a cada individuo para dejar en la ejecución de las labores el mejor desempeño, y mantener esos altos niveles de rendimiento operativo. Por otro lado, la segunda variable data cómo la efectividad frente a necesidades satisfechas y tareas a cumplir incide en cada colaborador, y cómo la organización demuestra y deja evidencia de su interés en suplir necesidades de su fuerza laboral.

- *Cultura de adaptabilidad*

Para este aparte, son dos las variables que nutren su contenido: *construcción de ambiente de flexibilidad y cambio y acciones para el manejo del desarrollo y reconocimiento para los trabajadores*. En el primero caso, se destaca la presencia de un ambiente de flexibilidad ante cambios y exigencias por parte de los grupos de interés, un entorno propicio para nuevas alternativas de trabajo bajo el concepto de innovación, creatividad y mejoramiento; la capacidad de respuesta ante riesgos e impactos y adaptabilidad ante los mismos; además recompensas morales ante iniciativas arriesgadas en búsqueda de conocimiento y enseñanza propia. Ya para la otra variable, sobresalen las actividades que involucran manejo de la autoridad e independencia de las partes, estrategias para dar una rápida respuesta ante emprendimientos ingeniosos, programas de adaptabilidad ante retiros laborales, y reconocimientos específicos por cumplimiento de logros en políticas ampliamente divulgadas.

- *Creación de un entorno vital para los trabajadores*

Esta dimensión agrupa dos variables: *manejo de los valores de respeto y confianza y métodos para el manejo de angustia y estrés*. Valores como el respeto y la confianza enmarcan el sentir de una comunidad, en donde se comparte gran parte del tiempo, exponiendo organizacionalmente los cuidados y formas respetuosas de comunicación entre los miembros de la comunidad; así como actividades que fomenten este accionar bajo la primicia de desarrollo personal y profesional sin incurrir en agresiones al compañero. Por último, la angustia y estrés debe ser manejado por procesos precisos que indiquen vías de solución ante estos sentimientos desfavorables.

- *Manejo de reuniones*

Son dos las variables que contienen la descripción de esta dimensión, *periodicidad de reuniones* y *características de reuniones*. Estas variables resumen la participación por parte de los trabajadores en encuentros concretos para dar seguimiento y planear actividades operativas, además de evidenciar cooperación entre individuos al manejar la organización del evento, y mostrar intervenciones sanas y propositivas en tiempos exactos con para cada reunión.

- *Manejo de datos, información y conocimiento*

Esta dimensión se compone de dos variables: *registro de datos* y *utilización de datos e información*. En ese orden, estas variables revelan sistematización de los datos, al igual que una constante en el almacenamiento, agrupación, análisis y verificación oportuna de dicha información, obteniendo conocimiento pertinente para una toma de decisiones más acertada y acorde con las necesidades corporativas.

- *Gente y procesos para la innovación*

Esta dimensión se basa en tres variables: *escenarios para la innovación*, *gente para la innovación* y *logros de la innovación*. La primera de ellas, destaca la ubicación de individuos propios para manejar aspectos creativos e innovadores en cada una de las áreas de trabajo, motivando a sus pares al desarrollo de nuevas ideas, sin dejar atrás un ambiente propio para que se cultiven este tipo de iniciativas corporativas. La segunda variable, contempla gente especialista en generar emprendimientos transformadores e impactantes, y se les reconoce por el conocimiento aportado dentro de la organización. Por último, logros referentes a temas de innovaciones refleja la capacidad por parte de la

empresa de aplicar el conocimiento generado desde esta perspectiva y deja evidencia del proceso.

Mediante el anterior indicador, se obtiene un diagnóstico organizacional de primera mano en tema de compromiso de la alta gerencia, dado que la información con la que debe ser diligenciada la encuesta como instrumento recopilador para el indicador CCOREX<sup>13</sup>, es suministrada directamente por los colaboradores de la organización. Los datos son expresados en matrices meticulosamente elaboradas, expresando comportamientos resultantes ante cada dimensión y sus respectivas variables, dejando espacio para la interpretación y análisis de la información contenida, caso particular del presente trabajo de grado.

Finalmente y como lo expresa Pérez Uribe, R. (2010), se puede concluir que el desempeño de una organización al mando de la alta gerencia debe establecer como prioridad y punto de partida que los valores, las creencias y los significados que fundamentan cualquier sistema social son una fuente primordial para gestionar una actividad motivada y coordinada, que servirán de catalizadores para alcanzar con mayor facilidad los resultados esperados de la empresa. No obstante en la búsqueda constante de alcanzar la riqueza, los empresarios olvidan la relevancia de considerar su recurso humano como primordial para cualquier actividad corporativa y se enfocan en los procesos y resultados; como lo denota Martínez (s.f.), el empresario de la actualidad no debe olvidar su nueva función de directivo, emanada del contexto que se ha esbozado, será más compleja pues deberá administrar la diversidad cultural, combinar una variedad de estilos de liderazgo y trabajo en equipo, actuar de manera estratégica, utilizar la nueva tecnología, mejorar los flujos de información, responder a fuentes múltiples de autoridad, administrar los

---

<sup>13</sup> Pérez Uribe, R. (2011). p.80.

conflictos, ser promotor más que supervisor y tener habilidades claves como las de aprendizaje, negociación de recursos vitales y sensibilidad humana.

### **1.5. Alta gerencia y compromiso organizacional**

El concepto de gerencia es manejado por Ramírez (2010) en *Fundamentos de administración*, como

“Gerencia es equivalente a administración; la palabra *gerencia* aparece como una traducción de la palabra inglesa *management* que también significa administración. Management es el sustantivo del verbo *to manage* palabra que se traduce como el verbo administrar o el verbo manejar. *To manage* en inglés denotaba originalmente entrenar caballos con las manos, enseñarlos a andar y hacer ejercicios. *To manage* es manejar, llevar de la mano las riendas del caballo. Luego el término vino a usarse en el sentido de administrar y quien administra se denominaba en inglés *manager* cuya equivalencia en español es *gerente* o *administrador* o gestor” (p.24).

Desde este punto de vista, la gerencia se constituye en el compendio de labores propias de un gerente, encaminadas a dirigir y velar por los resultados de una empresa (Pérez, 2010).

Stoner, Freeman y Gilbert (1996) mencionados por Pérez (2010), afirman que la alta gerencia está dada por un número de personas encargadas de la gestión en la organización, a éstos se les llama ejecutivos. Establecen los mecanismos regulatorios y de acción y se encargan de entablar relaciones con el entorno en

el cual se desarrollan. Algunos cargos típicos de la alta gerencia son gerente general, “director general ejecutivo”, director y subdirector.

### **1.5.1. Labor de los gerentes y alta gerencia**

Los gerentes alcanzan resultados mediante sus colaboradores dentro de una organización, de ahí su completa interacción entre las partes; así mismo, Robbins (1999) los describe como las personas que “toman decisiones, distribuyen recursos y dirigen actividades de otros para lograr metas” (p. 2). La dirección es la función más encaminada de la alta gerencia al desarrollo de ambientes organizacionales, Robbins lo concluye como la coordinación y orientación de los individuos mediante comunicación y liderazgo. Por tanto los gerentes deben perfeccionar sus aptitudes humanas según Katz (1983) citado por Robbins & Judge (2009), donde la comprensión de las habilidades del personal y encaminarlas con la adecuada motivación al trabajo en equipo e individual, resulta interesante y necesario para poder transmitir las metas globales en hechos y resultados concretos, expuestos de la mejor forma en el desempeño de la organización.

En ese orden, alta gerencia está conformada por un número reducido de personas, responsables de la administración de toda la organización, “quienes además establecen políticas de las operaciones y dirigen la interacción de la organización con su entorno” (p. 18) como lo plantean Stoner, Freeman, & Gilbert (1996).

Teniendo claro que la alta gerencia de las organizaciones determina el rumbo de la misma, su rol también implica relaciones con el recurso humano, desarrollando estrategias y alternativas que permitan que esa fuerza laboral impacte de la mejor forma en la consecución de metas organizacionales. Por consiguiente, Martínez (2004) clarifica que,

“Es la alta gerencia la que motiva a la gente a hacer más de lo esperado; debe establecer una visión motivadora de la organización, una buena habilidad de comunicar la visión, normas de comportamiento, y dar una guía para el tipo de conocimiento perseguido” (p.106).

La alta gerencia más allá de ser un estado jerárquico a nivel estructural, es todo un conjunto de comportamientos, ejemplos y decisiones que involucran a toda la organización con impacto y trascendencia significativos.

### **1.5.2. Perfil de la gerencia moderna**

El lenguaje gerencial ha evolucionado sobre diversos modelos dominantes facilitando en forma sencilla la interpretación de los fenómenos empresariales. Históricamente en el campo de la administración se han recorrido varios escenarios: la organización, calidad total, empoderamiento con mayor innovación y desarrollo tecnológico. En la actualidad se ha venido trabajando fuertemente el tema de la gerencia integral, entendiéndose como, el arte de combinar las áreas de la compañía dirigido a lograr altos estándares de competitividad, mediante la utilización de una estrategia como visión organizacional, la empresa como lugar para ejecutar dicha visión y la cultura como herramienta catalizadora de resultados corporativos y mayor competitividad [Sallenave (2002) citado en Flórez Andrade & Salinas Arroyo (2008)].

El éxito relativo de las empresas no sólo se mide en función de “excelencia” o de “calidad total”, deben compararse con negocios similares, mediante indicadores de participación en la “torta del mercado”, rentabilidad, y preferencia del consumidor. El tejido gerencial, tiene varios hilos conductores sobre los cuales se debe tener habilidad y destreza mental en cada

movimiento, para que los resultados de proceso, contengan mayor valor agregado, que los costos generados por dichos procesos.

Aplicar la gerencia integral permite lograr afianzar el grado de competencia, aseguramiento, y rentabilidad en el mercado local, nacional e internacional, dentro del marco de una economía globalizada. La integración da fortaleza, si se tiene claridad en la misión del negocio, puede maximizar los logros para la empresa y la sociedad.

### **1.5.3. Medición de la gestión gerencial**

Todas aquellas actividades que se derivan de las gestiones de las diversas áreas que componen una organización, deben y merecen ser medidas con el objetivo de analizar la efectividad de las acciones, en la búsqueda permanente de resultados positivos para las empresas (Flórez et.al, 2008).

De esta manera la importancia en la medición de la gestión gerencial radica en la necesidad de conocer cuantitativa y cualitativamente los planes de acción que se engendran desde la alta gerencia y se traducen en comportamientos de subordinados. No basta entonces, conocer las acciones de la gerencia sino se tiene una medición de la misma, para de esta manera poder determinar el impacto, para con los factores que determinan dicha gestión; tales factores son los que promueven ambientes laborales de excelencia.

La medición de las tareas, actividades y procesos trae consigo una serie de beneficios, entre ellos está el planificar con mayor certeza y confiabilidad, discernir con mayor precisión las oportunidades de mejora de los procesos, analizar y explicar la ocurrencia de los hechos y conocer el grado de rentabilidad de la organización. Dicha medición está soportada en un sistema, que pretende determinar el avance alcanzado en la consecución de objetivos;

sistema que debe ser sencillo, claro, progresivo, articulado y facilitador, constituyéndose en la base para evaluar la conducta organizacional (Flórez et.al, 2008).

### **1.6. Compromiso organizacional**

Aunque existen diversos conceptos que definen el compromiso desde una perspectiva empresarial, en este caso, la definición de compromiso que se ajusta a temas de cultura organizacional y su influencia en la alta gerencia, está enmarcada en la postulación de Pérez (2010) en *Compromiso de la alta gerencia en la creación y mantenimiento de una cultura organizacional de excelencia*, donde suscita la definición dada por Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001), quienes dicen que en lo organizacional el compromiso involucra tres talentos: 1) un sentido de pertenencia e identificación con el marco estratégico de la organización, entendiéndose por marco estratégico la misión, visión, metas y objetivos; 2) un sentido de involucramiento con los deberes organizacionales; y 3) un sentido de rectitud y honestidad hacia la empresa u organización. Además recalcan que, en ocasiones, la disminución de eficiencia y eficacia dentro de una organización, tienen una relación directa con la falta de compromiso, y que éste último debe ser percibido por todos los entes de la empresa y no es una característica única del líder, o de quien lleva la batuta en la dirección de una empresa.

Generalmente, las organizaciones que demuestran altos grados de rendimiento, evidencian que existen personas que están comprometidas con la empresa, muestran un liderazgo enfocado al trabajo en equipo, hacen un uso eficiente de los recursos, establecen metas y rutas para llegar a esas metas, desarrollan comportamientos de buena conducta y se entrelaza una fuerte relación entre empleado – empleador.

En ese orden, el compromiso organizacional refiere al grado de identificación por parte del empleado con las metas y objetivos propios de una organización, a tal punto de generar un interés particular con su área de trabajo implicando un mayor desempeño por parte del individuo y metas personales (Amorós, 2007). Es entonces donde Garland *et. al* (1996) postula que la alta gerencia es responsable de crear el ambiente de trabajo como un pequeño sistema social, incentivando compatibilidad, igualdad, fraternidad y justicia organizacional.

Adicionalmente, el compromiso organizacional como la satisfacción en el trabajo son antecedentes del rendimiento. Entendiéndose dicho compromiso, como la fuerza que permite al individuo identificarse con participaciones dentro de la organización, enfocado desde tres puntos esenciales (Porter *et. al*, 1974, citado en Vandenabeele, 2009)

- Fuerte creencia en la aceptación de los objetivos y valores de la organización,
- Voluntad de ejercer un considerable esfuerzo por cuenta de la organización, y
- Claro deseo de seguir siendo miembro de la organización.

Contemplando una fuerza imaginaria entre el individuo y la organización como tal. La alta gerencia, en su rol de directiva, debe ejemplificar su comportamiento de tal manera que los empleados sientan deseo y asimilen ese compromiso fundamentado en sus líderes organizacionales.

Así mismo, el compromiso con la organización es definido según Hellriegel & Slocum (2009a), como la fortaleza que llega a presentar el empleado cuando participa activamente en los quehaceres de la organización y se identifica plenamente con los mismos, evidenciando de esta forma una actitud de menor vulnerabilidad a cambios diarios en la compañía. De ahí que la gerencia debe compartir ese sentir de pertenencia y propiedad hacia sus colaboradores,

creando fuerzas sólidas para enfrentar cambios y posiciones dificultosas para la organización y sus allegados.

Por otro lado, el compromiso inicial de un empleado hacia su organización está dado principalmente por sus características individuales (valores culturales, personalidad y actitudes)<sup>14</sup>. Cuando se tienen en cuenta más variables como el tiempo y permanencia en la organización, Hellriegel et. al (2009b) enfatiza como el compromiso ante ella se alimenta de “remuneración salarial, relaciones con jefes inmediatos y compañeros de trabajo, condiciones laborales, y oportunidades de avanzar”(p.58).

El compromiso organizacional supone varios estadios, si a actitudes se refiere:

- Identificación con las metas organizacionales,
- Participación con las obligaciones organizacionales,
- Lealtad hacia la organización (Hellriegel et. al, 2009).

En ese orden, las aptitudes van evolucionando y hacen del empleado, una persona más comprometida e identificada con las actividades propias de la organización; por lo que reduce las razones por las cuales abstenerse a ir a la zona de trabajo, impactando positiva y directamente en la efectividad, dado que la “ausencia de compromiso reduce la efectividad organizacional” (p.58).

### **1.6.1. La estrategia de compromiso**

Recientemente, muchas compañías han empezado a suprimir niveles de jerarquía en la plantas y oficinas, a aumentar el control de los gerentes, a integrar actividades de calidad y producción en niveles organizacionales más bajos, a combinar operaciones de producción y mantenimiento, a abrir nuevas

---

<sup>14</sup> (Hellriegel & Slocum, 2009, pág. 57)

posibilidades de carrera para los trabajadores, y a involucra más a toda la organización en temas de investigación, innovación y desarrollo. Algunas corporaciones han empezado a proyectar la renovación organizacional para toda la compañía.

Según Walton (1995), el compromiso como base de una estrategia laboral enfocada hacia los empleados, debe estar alineada con la creación de puestos de trabajo, que involucren planificación y ejecución, direccionados a mejorar el desempeño que amerita el puesto de trabajo. Se espera que las responsabilidades individuales cambien a medida que cambien las condiciones, y que las unidades organizacionales responsables del rendimiento sean los equipos, no los individuos. Con las jerarquías gerenciales relativamente planas y las diferencias de posición minimizadas, el control y la coordinación lateral dependen de metas compartidas, y la influencia es determinada más por la competencia que por la posición formal.

Bajo la estrategia de compromiso, las expectativas de rendimiento son altas, y sirven no para definir normas mínimas sino para ofrecer objetivos de máximo esfuerzo. Los beneficios económicos y humanos del compromiso de los trabajadores se extienden no sólo a la organización per se sino también a todo un núcleo social, arraigado a un costo para alcanzar estas ventajas, como el gran esfuerzo que tienen que ejecutar los gerentes con el ánimo de desarrollar nuevas destrezas y relaciones, hacer frente a más altos niveles de ambigüedad e incertidumbre, y experimentar el dolor y la incomodidad que se relacionan con el cambio de costumbres y actitudes. Algunas de sus técnicas se han vuelto obsoletas y algunas de sus carreras han sido víctimas del cambio. Los trabajadores por su parte han heredado más responsabilidad, y junto con ella mayor incertidumbre y más abiertas posibilidades de fracaso. La dificultad de evaluar estos costos estriba, en parte, en el hecho de que muchos de los problemas siguientes inherentes a la estrategia de compromiso están aún por resolver.

### **1.6.2. Compromiso Gerencial como factor determinante en el proceso de cambio planeado**

Como bien lo plantea Díaz (2003), en su artículo *El compromiso de la gerencia con los procesos de cambio organizacional*, prevalece la necesidad de compromiso por parte de la gerencia, al momento de ejecutar cambios corporativos sustanciales en pro de la generación de valor. Se menciona el término cambio, dado que debe ser un componente que inflencie de manera positiva o negativa (según sea el caso) en la generación de ambientes laborales de excelencia; pues el cambio es considerado un cambio de mentalidad, de procesos, de rutinas, de mecanismos, de instrumentos, de personas, de recursos, etc.; que pueden conllevar a que los empleados de una organización no perciban ambientes laborales propicios, por el sólo hecho de que existan cambios repentinos y repetitivos dentro de sus posiciones de trabajo. Es justo en esta etapa en donde los gerentes deben permear uno de sus más grandes esfuerzos, con el ánimo de promover el ambiente de excelencia en los lugares de trabajo para incrementar el desempeño laboral de su capital humano.

### **1.7. Desempeño organizacional**

Dentro de una concepción práctica, utilidad o ganancia es contemplada como un aumento neto de la riqueza, capital, poder adquisitivo o recursos financieros (Escoto, 2004a) pero visto con un enfoque empresarial se puede analizar como el aumento en el patrimonio de los accionistas (Escoto, 2004b).

Así mismo, Keat & Young (2004) definen la utilidad como el esfuerzo empresarial que se obtiene al desarrollar la mejor opción de actividad dentro de la organización. Reuniendo conceptos encaminados a la conservación e incremento del monto invertido por los socios en un momento dado, la utilidad

es vista como un resultado positivo a nivel económico, teniendo en cuenta las actividades y quehaceres de una empresa.

Por otro lado, si las utilidades entendidas como dichos resultados obtenidos en el desarrollo del ejercicio habitual de cualquier empresa, llegasen a ser negativos, el comportamiento afectaría directamente a los accionistas, como un detrimento al patrimonio que conforman los aportes realizados a la organización.

Con el ánimo de relacionar el ambiente laboral, el compromiso gerencial y el desempeño organizacional dirigido al aumento de utilidades, se requiere necesario exponer lo que algunos autores han indagado al respecto:

Literatos como Hellriegel et. al (2009), postulan que el desempeño puede ser evaluado bajo dos enfoques diferentes:

- Indicadores cuantitativos, siendo estos las unidades de producción y calidad (cantidad producida o número de errores), el dinero (utilidades, costos, ingresos o ventas) y el tiempo (asistencia y puntualidad para cumplir con fechas límite);
- Indicadores cualitativos, como satisfacción del cliente o trabajo en equipo.

De esta manera se evidencia el desempeño en concordancia con aspectos propios de la producción y de la eficacia, involucrando satisfacción en el ambiente de trabajo, como aspecto de interés en la presente tesina. Se ha afirmado, de igual manera, que los empleados comprometidos y especializados, sin importar el nivel jerárquico y posición que ocupe a nivel estructural, demandan menor control y supervisión al momento de desarrollar tareas (Hellriegel et. al, 2009), dado que se reducen los controles, las horas trabajadas para los individuos que ejecutan las labores, y los costos que lo

anterior involucra. Dicha supervisión la realiza personalmente el trabajador, que preocupado por obtener buenos resultados reflejados en el cumplimiento de metas por parte de la organización, poco a poco los asimila con metas personales complementarias con el propósito de sobresalir. “En consecuencia los colaboradores comprometidos al no tener supervisión de personas adicionales, consumen menos tiempo y dinero” (p.58).

Durante muchos años los expertos en eficacia han tratado de hallar la mezcla ideal de condiciones físicas, horarios laborales y métodos de trabajo, que estimule a los empleados a producir a su máxima capacidad, tal y como lo puso a prueba Elton Mayo en los estudios de Hawthorne (1924), quien experimentó cambios técnicos, físicos y conductuales en un grupo de trabajo, resultados que condujeron a aumentar la productividad. Los experimentos involucraron innovación, mejorando las condiciones laborales como periodos de descanso programados, almuerzos cooperativos y semanas de trabajos menos extensas; las personas empezaron a sentirse parte importante de las compañías, entes partícipes en eventos de suma relevancia, sentimientos de afiliación, capacidad y logros. Mayo (1927) descubrió que cuando los grupos informales se identifican con la administración, como ocurrió en Hawthorne, la productividad aumenta y refleja, según parece, los sentimientos de competencia de los trabajadores, sentimientos de dominio del puesto y del entorno laboral; las conclusiones propulsaron para que la gerencia comprometiera a los empleados en la planeación, la organización y el control de su propio trabajo en un esfuerzo para ganar cooperación.

A partir de aquellas investigaciones de 1924, los empleados de empresas estadounidenses combatieron el paradigma de que sus labores apenas eran un intercambio impersonal de dinero por trabajo, y empezaron a creer en su trabajo como una alternativa imprescindible para la mejora continua de la productividad empresarial.

Adicional a lo anterior, teorías clásicas como la teoría X y la teoría Y de Douglas McGregor (1960), aportan al tema de ambiente laboral de excelencia, con la contribución de la diferencia entre ambas presunciones; la teoría X se centra en que casi todos los empleados de una empresa prefieren ser dirigidos, no están interesados en recibir responsabilidades y quieren la seguridad por encima de todo, junto a esta filosofía se encuentra la creencia de que está motivada por el dinero, los beneficios complementarios y las amenazas de castigo. Los gerentes que aceptan los supuestos de la teoría X se esfuerzan por estructurar, controlar y supervisar de cerca a sus empleados, les parece evidente que el control externo es el apropiado para manejar gente poco confiable e irresponsable, de esta manera los gerentes dejan como menos importante la planeación y la creación de estrategias para mejorar la productividad de sus organizaciones. Según McGregor (1960) esta administración ha de fracasar, puesto que es un método cuestionable para motivar a gente cuyas necesidades fisiológicas y de seguridad son razonablemente satisfechas y cuyas necesidades sociales, de estima y de autorrealización se han vuelto dominantes.

McGregor (1960) creía que la administración necesitaba prácticas basadas en una comprensión más adecuada de la naturaleza humana y la motivación, en consecuencia creó la teoría Y, que asume que la gente no es, por naturaleza, perezosa y poco confiable, afirma que básicamente los individuos pueden dirigirse solos y ser creativos en el trabajo si están motivados en forma adecuada; por lo tanto, descubrir y desarrollar el potencial del individuo tiene que ser una tarea esencial de la administración. La gente motivada con propiedad alcanza mejor sus propias metas si dirige sus esfuerzos a la consecución de los objetivos de la empresa.

En la década de los 80, Edgar Schein (1984), expresa que las empresas a través del tiempo han basado sus maneras de gerenciar en alguna de las tres opciones mencionadas a continuación:

- El modelo racional-económico: se basa bajo el supuesto de que las personas se encuentran principalmente motivadas a prestar sus servicios a las organizaciones, por un interés económico.
- Modelo social: nace de la importancia de examinar variables más allá del componente físico en el trabajo; Se aprende que los estándares de producción ya no vienen de la cúspide de la empresa, ni de un líder, ni gerente o supervisor; más bien, las normas de productividad son establecidas por los mismos grupos de trabajo.
- Modelo de autorrealización: Las personas tienen que encontrar un significado en lo que hacen buscando la auto-realización de modo de alcanzar su potencial más alto.

Para Edgar Schein (1984) estos tres modelos no son suficientes para explicar los motivos por los cuales las personas están o no, suficientemente motivadas. Las percepciones de las personas no responden necesariamente a uno de estos modelos durante todo el tiempo, en todas las organizaciones, bajo todas las circunstancias. Puede ser que el modelo racional económico sea útil en un determinado momento de la empresa cuando no puede sobrecargarse de costos fijos; que el modelo social sea aplicable cuando se necesita trabajar en equipo donde distintas unidades departamentales deben colaborar y trabajar coordinadamente para lanzar un nuevo producto o servicio. Y es probable que se deba tener presente el modelo de auto-realización para aquellas personas que ya han satisfecho todas sus necesidades de orden económico y quieren trasladar experiencias y beneficios para otras generaciones.

Teniendo en cuenta las complejas relaciones anteriormente mencionadas, en situaciones complejas, en organizaciones complejas y dentro de contextos complejos, entre otros, Edgar Schein sugiere un nuevo modelo al que denomina el “Modelo Complejo”.

Según Edgar Schein en toda organización está presente lo que el mismo denomina como el “contrato psicológico” que va más allá del contrato escrito, y que es el factor fundamental por cuanto determina el nivel de motivación del personal. Este contrato psicológico está compuesto de una serie de expectativas que el participante organizacional tiene en su relación con la empresa y que no están escritas ni normadas formalmente.

Para que el empleado sea productivo tiene que existir una correspondencia directa en los contratos psicológicos de los distintos actores. Si no existe correspondencia entre los distintos contratos psicológicos no ha de existir la necesaria fuerza motivadora. Schein advierte que hay que tener en cuenta que el contrato psicológico cambia permanentemente, y que el mismo debe ser entonces continuamente renegociado, especialmente teniendo en cuenta la carrera del personal dentro de la empresa.

Por otro lado, como lo menciona Rodríguez Ramírez (2010), citando a Fred Luthans (1988), la auto-eficacia es un componente psicológico aplicado a la empresa, importante al momento de tratar la nueva administración; pues hace referencia a las creencias de un individuo acerca de sus habilidades para movilizar recursos cognitivos y cursos de acción necesarios para ejecutar con éxito una tarea específica dentro de un contexto dado. Es importante destacar que a partir de una gestión perspectiva de desarrollo, a diferencia de los rasgos de personalidad que se fija en gran medida, la auto-eficacia es el estado de productividad dinámica que puede cambiar con el tiempo, con las nuevas tendencias en información, con experiencias y con el aprendizaje. Es decir, la auto-eficacia es adaptable al desarrollo de recursos humanos, buscando siempre la mejora del rendimiento.

Algunas otras investigaciones, como la realizada por Davids (1991), en su libro *“el comportamiento humano en el trabajo”*, indican que existe una relación positiva entre ciertas culturas organizacionales y el desempeño. En una

encuesta de más de 43.000 empleados en 34 compañías, se llegó a la siguiente conclusión: “las características culturales y conductuales de las organizaciones ejercen un efecto mensurable sobre el desempeño de una compañía” (p. 38).

Teorías como la de “La Quinta Disciplina” de Peter M. Senge (1994), exponen la importancia de que las empresas actuales sean organizaciones inteligentes, encargadas de explotar experiencias colectivas, talentos y capacidades de cada colaborador con el ánimo de producir resultados extraordinarios. La quinta disciplina trata especialmente el tema de pensamiento sistémico, el cual se transforma en la disciplina que integra a las demás, fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica.

Es necesaria la comprensión de la perspectiva sistémica, y mediante ésta ser motivados a examinar cómo se interrelacionan las diferentes disciplinas. Al enfatizar cada una de ellas, el pensamiento sistémico recalca constantemente el principio de sinergia en el cual los resultados del trabajo en equipo son mejores al de las partes.

Comprender la organización como un organismo vivo, donde cada órgano es necesario para el correcto funcionamiento del cuerpo total y en donde se observa la interrelación e interdependencia de las partes, es el reto de los nuevos empresarios. El nuevo papel de la administración consiste, según Senge (1994), en ser managers líderes, administradores, investigadores y diseñadores. Se requiere investigar la comprensión de la organización como sistema y la comprensión de la fuerza interna y externa que impulsa al cambio, para diseñar los procesos de aprendizaje por los cuales los líderes de toda la organización llegan a entender esas estructuras de aprendizaje y comunicación.

Por lo anterior se puede concluir que para que la alta gerencia construya realmente ambientes de trabajo positivos y que estos a su vez contribuyan a la generación de utilidades; la administración moderna debe basarse en crear escenarios que propicien el desarrollo de actitudes y competencias interpersonales para la realización de trabajos eficientes, autónomos y enfocados a la organización en general, pues esto incita progresivamente a los empleados a menores controles externos, de modo que asuman cada vez más el control personal y se desarrollen. En este ambiente serán capaces de satisfacer sus necesidades sociales, de estima y de autorrealización y de esta manera se crearán equipos de trabajo altamente competitivos, desarrollando talentos para el mejoramiento de los procesos organizacionales, que en otras circunstancias no tendrían importancia.

### **1.8. Employer branding**

La marca empleador se entiende, según lo plasmado por Gómez (2011), como “estrategia para generar una identidad organizacional que refleje la idea de que la empresa es un lugar excelente para trabajar ante los ojos de los empleados, clientes, inversores y posibles talentos que se podrían traer” (p. 15).

Según George y Gronroos (1989), citado por Gómez (2011), el marketing interno puede entenderse de manera global como “una filosofía para gestionar los recursos humanos de la organización basada en una perspectiva de marketing” (p.10); es decir que ahora las compañías no sólo deben preocuparse por retener a sus clientes, sino que de igual manera lo deben hacer con sus empleados; siendo este el concepto que maneja *employer branding* (marca empleador), bajo los supuestos de justicia, coherencia, calidad de dirección y de personas, buenas relaciones con jefes y compañeros y posibilidad de buscar desarrollo personal y profesional.

La razón del crecimiento del marketing interno se debe a que en la actualidad las generaciones que comienzan un mundo laboral, además de buscar remuneración por sus labores, también pretenden sentirse parte esencial de las empresas, esperan equilibrio en sus vidas, valor por lo que hacen, y ser motivados constantemente; esto es lo que en la actualidad se conoce como “el salario emocional”, que además engloba cualquier forma de compensación, retribución, contraprestación no monetaria, que recibe un empleado como aporte a su labor y a sus buenos resultados.

En Colombia hasta hace poco tiempo el salario emocional ha venido tomando envergadura e importancia; no obstante, aún existe un terreno ancho por descubrir, basado en propuestas que conduzcan a la generación de utilidades como resultado de una gestión que abarca más que una simple remuneración salarial. Según estudios citados por Gómez (2011), el 61% de las empresas colombianas cuenta con alguna práctica del salario emocional.

En síntesis, las necesidades actuales competitivas han conducido a que las empresas no sólo se preocupen por mantener a sus clientes externos atados a sus estrategias, sino que además, deban retener sus otros stake holders como son sus empleados, pues son estos los directamente encargados de la calidad de los productos y servicios que de la empresa se deriven, por lo que se deben sentir plenamente identificados con la empresa y con lo que ésta les brinda para así realizar con éxito y pasión sus labores. Todas estas herramientas son las que conducen a generar una marca empleador, la cual busca generar valor a la organización, mediante atractivos para los empleados actuales y potenciales que se sustentan en una filosofía, valores, e ideales reunidos en un ambiente laboral.

Finalmente, la presente investigación, abarca aquellos aspectos más destacados de la cultura organizacional y del ambiente laboral llevados a un

contexto real en cuatro empresas del sector empresarial de Bogotá – Región; en donde se evidencia el compromiso de la alta gerencia frente a la promoción de ambientes laborales de excelencia. Se plasman en el marco teórico, las características de aquellas culturas existentes en el sector empresarial, aspectos a destacar sobre desempeño individual y organizacional, se da respuesta a cuestionamientos como qué motiva a general altos estándares de desempeño, a qué conlleva el tener altos índices de desempeño, cuál es la labor de la alta gerencia para promover ambientes agradables para los colaboradores, cuáles deben ser las estrategias enfocadas a generar compromiso, se dan a conocer metodologías que evalúan ambientes laborales como la utilizada por el GPTW y por el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa; y se expone el indicador (CCOREX) que se utilizará para evaluar el compromiso de la alta gerencia en la generación de ambientes laborales de excelencia bajo la percepción de los colaboradores en las empresas a estudio

## 2. METODOLOGÍA

### 2.1. Instrumento de recolección de información

El instrumento recopilador de información a manejar en este trabajo investigativo consiste en una matriz evaluativa con diversas dimensiones de tipo organizacional, en donde se enfatiza y relaciona el compromiso de la alta gerencia con variables como clima organizacional; liderazgo del superior inmediato; compromiso de la alta gerencia, compromiso de la gerencia; diseño del trabajo; resultados; cultura de adaptabilidad; creación de un entorno vital para los trabajadores; manejo de reuniones; manejo de datos, información y conocimiento; y gente y procesos para la innovación. De dicha matriz se desprende el indicador de compromiso de la alta gerencia (CCOREX<sup>15</sup>) para promover un ambiente laboral de excelencia, que será evaluado abarcando las percepciones de los colaboradores por medio de respuestas puntuales calificadas bajo una escala de Lickert.

Como se observa en la siguiente tabla, las dimensiones que comprenden el indicador CCOREX abarcan preguntas puntuales y específicas que ahondan el tema central de dicha dimensión. Para el ejemplo, se exponen cómo las preguntas en su orden dan sentido a cada una de las variables de la dimensión de *clima organizacional* (1era dimensión que contempla el instrumento). No obstante, en el anexo F (ver página 230) se detalla cabalmente el cuadro en el que se descompone el indicador CCOREX, bajo todas sus dimensiones, variables y preguntas.

---

<sup>15</sup> Pérez Uribe, R. (2011). p.80.

Tabla 2. Preguntas de CCOREX por dimensión.

INSTRUMENTO PARA EL ANÁLISIS DEL COMPROMISO DE LA ALTA GERENCIA EN EL DESARROLLO DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL DE EXCELENCIA (CCOREX)			NIVELES (marque con una x en una sola respuesta)					TOTALES		
			TOTALMENTE EN DEACUERDO	EN DEACUERDO	NIVEL DE ACUERDO NI EN DEACUERDO	LEVEMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO		TOTALMENTE DE ACUERDO	
1. CLIMA ORGANIZACIONAL	Organización del trabajo	1	La organización esta preparada para utilizar métodos mejores de trabajo.	0	0	0	0	0	0	
		3	La organización tiene metas y objetivos evidenciados que son inequívocos y razonables.	0	0	0	0	0	0	
		5	Las actividades de trabajo están razonablemente organizadas en la empresa.	0	0	0	0	0	0	
		19	Las decisiones se toman en aquellos niveles donde esta disponible la información mas adecuada y exacta.	0	0	0	0	0	1	1
		SUBTOTAL		0	0	0	0	0	1	1
			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00	100,00	
	Flujo de comunicación	31	Los grupos de trabajo obtienen la información adecuada acerca de lo que esta pasando en otros procesos o áreas de la empresa.	0	0	0	0	0	0	0
		41	La organización le dice a los grupos de trabajo lo que necesita saber para hacer el mejor trabajo posible.	0	0	0	0	0	0	0
		64	Los jefes por encima de su jefe son receptivos a ideas y sugerencias que vienen de su grupo de trabajo.	0	0	0	0	0	1	1
		SUBTOTAL		0	0	0	0	0	1	1
			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00	100,00	
	Ausencia de burocracia	6	Cuando una persona necesita ayuda, la encuentra enseguida.	0	0	0	0	0	0	0
		65	Hay ausencia de papeleos para lograr que las cosas se cumplan.	0	0	0	0	0	0	0
		94	Las reglas y regulaciones son claras para todos los trabajadores.	0	0	0	0	0	1	1
		SUBTOTAL		0	0	0	0	0	1	1
			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00	100,00	
	Coordinación	42	Los procesos y áreas de trabajo planean y coordinan conjuntamente todos sus esfuerzos.	0	0	0	0	0	0	0
		66	Las áreas y procesos reciben cooperación y asistencia de otros procesos y áreas de trabajo.	0	0	0	0	0	0	0
		95	Se resuelven efectivamente los problemas entre procesos y áreas de trabajo	0	0	0	0	0	1	1
		SUBTOTAL		0	0	0	0	0	1	1
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00	100,00		
Apoyo de compañeros	43	Las personas de su grupo de trabajo son amables y de fácil acceso	0	0	0	0	0	0	0	
	125	Las personas de su grupo prestan atención a lo que usted les dice.	0	0	0	0	0	0	0	
	67	Las personas de su grupo de trabajo están dispuestas a escuchar los problemas relacionados con el trabajo.	0	0	0	0	0	1	1	
	SUBTOTAL		0	0	0	0	0	1	1	
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00	100,00		
Formación de equipos de compañeros	7	Las personas de su grupo de trabajo se estimulan entre si para trabajar como equipo.	0	0	0	0	0	0	0	
	96	Las personas de su grupo destacan las metas del equipo.	0	0	0	0	0	0	0	
	68	Las personas de su grupo de trabajo intercambian opiniones e ideas.	0	0	0	0	0	1	1	
	SUBTOTAL		0	0	0	0	0	1	1	
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00	100,00		

Facilitación del trabajo de compañeros	44	Las personas de su grupo de trabajo le ayudan a hacer un mejor trabajo.	0	0	0	0	0	0	0
	124	Las personas de su grupo de trabajo le ofrecen la información o ayuda que usted necesita para que pueda hacer planes con anticipación.	0	0	0	0	0	0	0
	69	Las personas de su grupo de trabajo le ofrecen nuevas ideas para resolver problemas relacionados con el trabajo.	0	0	0	0	0	1	1
	<b>SUBTOTAL</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
			<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
	Funcionamiento de los grupos de trabajo entre áreas y/o procesos de trabajo	32	Planean y coordinan conjuntamente sus esfuerzos.	0	0	0	0	0	0
		70	Toman buenas decisiones y resuelven bien los problemas.	0	0	0	0	0	0
		97	Comparten la información acerca de acontecimientos y situaciones.	0	0	0	0	0	0
		126	Se siente responsables de cumplir satisfactoriamente los objetivos.	0	0	0	0	0	0
		123	Responden a demandas inusuales de trabajo que se le hacen.	0	0	0	0	0	0
71		Existe seguridad y confianza en las personas de los grupos de trabajo.	0	0	0	0	0	1	1
<b>SUBTOTAL</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	
		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	
Satisfacción de las personas	33	Las personas están satisfechas con su grupo inmediato de trabajo.	0	0	0	0	0	0	
	45	Las personas están satisfechas con el trabajo de los grupos inter áreas y procesos.	0	0	0	0	0	0	
	72	Las personas están satisfechas con su jefe inmediato.	0	0	0	0	0	0	
	98	Las personas están satisfechas con la alta gerencia.	0	0	0	0	0	0	
	127	Las personas están satisfechas con su trabajo.	0	0	0	0	0	0	
	122	Las personas están satisfechas con la empresa.	0	0	0	0	0	0	
	73	Las personas están satisfechas con el progreso personal que han hecho hasta ahora en la empresa.	0	0	0	0	0	0	
	8	Las personas están satisfechas con las posibilidades de seguir adelante en la organización en el futuro.	0	0	0	0	0	1	1
	<b>SUBTOTAL</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>			<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>9,00</b>	<b>9,00</b>
			<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Adaptado por las autoras de CCOREX.

Adicional a lo anterior, se utilizó en Modelo de Modernización de Gestión Organizacional MMGO, versión 1.0 del aplicativo 9C del 5 marzo de 2011<sup>16</sup>, con el ánimo de realizar la ficha técnica de cada empresa y el perfil financiero de las mismas, con indicadores y cálculos financieros para la realización del análisis horizontal que requiere el presente trabajo investigativo.

<sup>16</sup> G3PYME (2011).

## 2.2. Población objeto a estudio

Para la presente investigación, la población objeto a estudio fue clasificada según especificaciones del siguiente filtro:

**Filtro número 1:** Empresas ubicadas dentro de la zona Bogotá – Región: se toma Bogotá Región dado que Bogotá como metrópoli ha venido experimentando crecimientos físicos y demográficos desde comienzos de la década de 1950, lo que ha determinado un análisis macro que se extiende más allá de las fronteras que circundan a Bogotá; por tanto Bogotá Región obedece a un patrón de observaciones departamentales que merecen un trato único por su influencia e impacto en las decisiones trazables regionales, denominado modelo de ciudad moderna, según Beltrán (s.f.).

**Filtro número 2:** Empresas que pertenezcan al sector privado de la Economía Nacional; es decir compañías en donde la propiedad del capital, la gestión, la toma de decisiones, y el control de la misma son ejercidos por agentes económicos privados autónomos, con ánimo de lucro bajo la persecución de fines comerciales para satisfacer las necesidades de bienes y servicios de los demandantes

**Filtro número 3:** Empresas categorizadas como medianas y/o grandes por número de trabajadores; pues el instrumento de evaluación está diseñado para este tipo de perfiles organizacionales, en donde existe una estructura organizacional clara, evidente, documentada y consistente, apta para percibir ambientes laborales desde diversas perspectivas; además de contar con perfiles laborales de personal calificado; lo que en micro o pequeñas empresas podría ser una gestión desarticulada, débil en contenido y fuera de sus objetivos estratégicos.

La legislación para las Mipymes<sup>17</sup> en Colombia está basada en la ley 590 de 2000 y la ley 905 de 2004 (reglamentación que modifica la anterior), donde se detallan los rangos a clasificar las organizaciones productivas bajo dos aspectos relevantes, como lo muestra la tabla 3.

**Tabla 3. Cuadro Clasificación Mipymes en Colombia**

Tipo de empresa	Número de empleados permanentes	Valor activos totales	Valor activos totales en pesos <sup>18</sup> 2012
<b>Micro</b>	No más de 10	Menos de 500 <sup>19</sup> SMMLV	Menos de \$ 283.350.000
<b>Pequeña</b>	11 a 50	501 a 5.000 <sup>20</sup> SMMLV	Entre \$ 283.916.700 y menos de \$ 2.833.500.000
<b>Mediana</b>	51 a 200	5.001 a 30.000 SMMLV	Entre \$ 2.834.066.700 a \$ 17.001.000.000

Fuente: Elaboración propia con base en Ley 590 de 2000 y ley 905 de 2004.

Teniendo en cuenta la anterior clasificación, y bajo el Congreso Nacional de la Pyme en su versión 54° (2007), la estructura empresarial del país está compuesta en el 99,9% por organizaciones que cumplen alguno de los rangos expuestos; desglosados de la siguiente manera: 96,4% son microempresas, el 3% son pequeña empresa y el 0,5% son mediana empresa, según datos del Censo Económico del 2005 del DANE<sup>21</sup>. En ese orden, y con información del DNP<sup>22</sup> (2007) dicho 99,9% de empresas logran un 80,8% del personal ocupado a nivel nacional, siendo las microempresas con mayor participación en esta

<sup>17</sup> Mipyme: micro, pequeña y mediana empresa.

<sup>18</sup> Pesos colombianos equivalentes a un (1) SMLVM para 2012 = \$566.700 (Superintendencia de Sociedades, 2012).

<sup>19</sup> Los activos totales deben considerar el rango menor a 5.000 SMMLV para una pequeña empresa.

<sup>20</sup> Los activos totales deben excluir la vivienda.

<sup>21</sup> Abreviatura oficial para Departamento Administrativo Nacional de Estadística, en Colombia.

<sup>22</sup> Abreviatura oficial para Departamento Nacional de Planeación, en Colombia.

tasa con un 50,3%, seguido de la pequeña empresa con el 17,6 puntos porcentuales y finalizando la mediana empresa con 12,9% de empleo.

Así mismo, las actividades de las pymes están sectorizadas en tres grandes grupos: 21,5% pertenecen al sector comercial, el 59,2% corresponde a organizaciones situadas en el sector de servicios, mientras que el porcentaje más bajo equivale a empresas industriales con un 19,3%. Escenario contrario para las microempresas, dado que estas se encuentran concentradas en el sector comercial con un 49,9%, seguido del sector de servicios con el 39,1%, mientras que el sector industrial con el 11% de las organizaciones, presenta similitud para ambos casos.

Por otro lado, distribución geográfica de estas Mipymes se desarrolla de esta manera:

**Tabla 4. Distribución geográfica para las Mipymes**

<b>Departamento</b>	<b>Establecimientos Medianos (%)</b>	<b>Establecimientos Pequeños (%)</b>	<b>Establecimientos Micro (%)</b>
<b>Bogotá</b>	35,4%	39,1%	23,2%
<b>Antioquia</b>	19,6%	18,9%	13,7%
<b>Cundinamarca</b>	5,8%	8,0%	6,7%
<b>Atlántico</b>	5,5%	5,8%	6,2%
<b>Valle</b>	4,9%	3,8%	5,5%
<b>Santander</b>	4,3%	3,7%	4,4%
<b>Otros</b>	24,5%	20,7%	40,2%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Adaptado por las autoras de Censo General - DANE (2005)

A partir del último Censo Económico en 2005, y del nivel de matrículas renovadas, canceladas e inscritas según Confecámaras<sup>23</sup> (2010), se puede obtener un estimado del número de organizaciones establecidas, así:

**Tabla 5. Número de matrículas mercantiles en Colombia**

<b>Dinámica empresarial – Confecámaras</b>		<b>Año 2009</b>	<b>Año 2010</b>
<b>Matrículas mercantiles</b>	Inscritas	216.602	222.321
	Renovadas	873.376	1.022.473
	Canceladas	79.137	82.798
<b>Total</b>		<b>1.010.841</b>	<b>1.161.996</b>

Fuente: Elaboración propia con base en DANE (2010)

Con base en las diferentes Encuestas Anuales de Manufactura y Comercio, efectuadas por el DANE (2010); específicamente se hallaron las siguientes características:

**Tabla 6. Número de organizaciones en Colombia para 2010**

<b>Informe DANE</b>	<b>Nombre</b>	<b>Entidades encuestadas</b>	<b>Entidades que representan</b>
<b>EAM</b>	Encuesta anual de manufactura	9.946	9.946
<b>EAC</b>	Encuesta anual de comercio	9.254	115.890
<b>Total</b>		<b>19.200</b>	<b>125.836</b>

Fuente: Elaboración propia con base en DANE (2012)

No obstante, para el manejo del proceso metodológico en el presente trabajo de grado se trabajaron con las sociedades que hayan reportado sus estados financieros al sistema de información – SIREM para 2010 y 2009. Por tanto:

<sup>23</sup> Confecámaras: Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio.

**Tabla 7. Número aproximado a trabajar de sociedades en Colombia**

	Año 2009	Año 2010	Estructura empresarial (%)
Número de sociedades	24.674	24.637	
Microempresa	23.786	23.750	96,4
Pequeña empresa	740	739	3
Mediana empresa	123	123	0,5

Fuente: Elaboración propia con base en DNP (2007)

**Filtro número 4:** Empresas que reporten al SIREM (Sistema de Información y Riesgo Empresarial) de Supersociedades o estén dispuestas a otorgar información financiera a los investigadores.

El estado colombiano bajo su rama ejecutiva, tiene diferentes organismos de control y vigilancia. Este es el caso de las superintendencias, organismos técnicos que por ley o delegación del Presidente de la República son herramienta para ejercer inspección y vigilancia a las entidades asignadas (Manrique Reyes, 2010, p. 292). Por tanto, estos organismos tienen personería jurídica, autonomía administrativa, patrimonio propio y se encuentran adscritas a los diversos ministerios, tal y como lo indica el art.66 de la ley 489 de 1998.

Específicamente, la Superintendencia de Sociedades se encuentra adscrita al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, ejerciendo inspección, vigilancia y control sobre las sociedades mercantiles (Superintendencia de Sociedades, 2002).

Supersociedades<sup>24</sup> data desde la ley 58 de 1931, en donde se estableció bajo el nombre de “Superintendencia de Sociedades Anónimas” con el propósito de

<sup>24</sup> Abreviatura señalada por la Superintendencia de Sociedades, para autodenominarse, y tomada por los autores para referenciarla.

vigilar la completa ejecución de leyes y decretos relacionadas con las sociedades anónimas establecidas para ese entonces, asumiendo vigilancia y control en las organizaciones dependiendo del tipo societario al momento de su constitución.

Hasta el día de hoy, Supersociedades cuenta con una herramienta informativa, denominada SIREM<sup>25</sup> (Sistema de Información y Riesgo Empresarial), que suministra data financiera avalada por cada uno de los responsables administrativos y fiscales organizacionales, quienes dan fe y veracidad de la información expuesta como lo consagra la ley. Adicionalmente, las sociedades contenidas allí,

“Están sometidas a la inspección, vigilancia y control de esta Entidad y de algunas sociedades que vigila Superfinanciera<sup>26</sup>, pertenecientes al sector real de la economía; es susceptible de modificaciones, al ser un sistema eminentemente flexible y dinámico, para poder así ajustarse a las necesidades de información de los usuarios y de la comunidad en general” (Superintendencia de Sociedades, 2012)<sup>27</sup>.

**Filtro número 5:** Empresas que otorguen aprobación y disposición por parte de la Gerencia General, para la aplicación del indicador de compromiso de la alta gerencia a sus trabajadores en jornadas laborales.

Para los anteriores filtros las empresas seleccionadas fueron, por orden de trabajadores, de mayor a menor:

---

<sup>25</sup> Superintendencia de Sociedades. (2012). SIREM - Supersociedades. Recuperado el mayo de 2012, de <http://sirem.supersociedades.gov.co:9080/SIREM/>

<sup>26</sup> Abreviatura indicada por la Superintendencia de Sociedades, para hacer referencia a la Superintendencia Financiera.

<sup>27</sup> Superintendencia de Sociedades. (2012). SIREM - Supersociedades.

- Vigilancia Andina Ltda. 1200 trabajadores
- Muebles y plásticos S.A. “Compuebles”. 200 trabajadores
- Carsolcom S.A.S. 187 trabajadores
- Industria Maderera Andina Ltda. “Imandina”. 50 trabajadores

En estas empresas, se utilizó una muestra que se seleccionó por medio de muestreo aleatorio simple (Pérez, 2011, p. 77):

$$N = \frac{NP(1-P)}{(N-1)(E/Z)^2 + P(1-P)}$$

**P** = Es el porcentaje calculado de empresas donde se podría cumplir con la hipótesis planteada (80%).

**E** = Margen de error establecido para hacer la inferencia respectiva.

**Z** = Es el desvío estándar de la distribución normal para una confiabilidad del 95% de los resultados producidos por la muestra

**n** = Tamaño ideal de la muestra

**N** = Tamaño de la muestra

Para el caso de los trabajadores a seleccionar para realizar las encuestas, se trabajará bajo el siguiente criterio: se hará una repartición en cada empresa, de acuerdo a los elementos (trabajadores) que son equiprobables, es decir, todos tienen la misma posibilidad de ser entrevistados [(Bejarano, 2008), citado por Pérez, 2008)]. Se tomarán los departamentos, áreas o procesos de trabajo; se dividirá cada empresa en área de trabajo y se seleccionará una muestra aleatoria simple que se reparte proporcional al tamaño de cada área, proporcional al número de trabajadores que estén laborando en cada una.

En este orden de ideas el tamaño ideal de la muestra para cada una de las empresas seleccionadas, es el siguiente:

#### **A. Vigilancia Andina Ltda.**

Para este caso, se utilizó únicamente los trabajadores que prestan el servicio de vigilancia privada en la Corporación de Abastos de Bogotá S.A. “CORABASTOS”, dada la facilidad de aglomeración que brinda la Corporación para convocar a los encuestados.

De esta manera de un total de 1.200 trabajadores que reporta Vigilancia Andina Ltda. Para 2012, 345 personas prestan el servicio de seguridad y vigilancia privada, según contrato bilateral, a la Corporación de Abastos; es decir el 28,75% del total de empleados.

**Tabla 8. Número de trabajadores en Vigilancia Andina Ltda.**

Áreas de trabajo	Número de trabajadores	% de participación
Administrativos	3	0,86
Operativos- Vigilantes	338	97,9
Supervisores	4	1,15
<b>TOTALES</b>	<b>345</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia con base en Pérez (2011).

Utilizando el muestreo aleatorio simple con distribución proporcional al tamaño, se obtiene:

$$n = \frac{1.200(0,8)(0,2)}{1199(0,05/1,96)^2 + (0,8)(0,2)} = \boxed{204}$$

Haciendo la corrección por finitud se tiene:

$$n = 204 / (1 + (204/1200)) = \boxed{174}$$

De esta manera, se obtiene una muestra de 174 colaboradores que se convierte en el número de trabajadores que harán parte del presente estudio. No obstante, para determinar la correspondencia en número de empleados con base en la muestra, se debe como indica Pérez (2011), relacionar este nuevo total para obtener así los resultados:

**Tabla 9. Número de trabajadores en Vigilancia Andina Ltda., según la muestra**

Áreas de trabajo	Número de trabajadores	% de participación	% de participación para 174 trabajadores
Administrativos	3	0,86	2
Operativos-Vigilantes	338	97,9	170
Supervisores	4	1,15	2
<b>TOTALES</b>	<b>345</b>	<b>100</b>	<b>174</b>

Fuente: Elaboración propia con base en Pérez (2011).

Como lo indica la tabla 8, los empleados involucrados en el estudio para Vigilancia Andina Ltda., corresponden a 170 personas que realizan sus actividades operativas, 2 personas que desempeñan cargos como supervisores, y dos personas que trabajan en el área administrativa.

## **B. Muebles y plásticos S.A. “Compuebles”:**

Esta empresa fue utilizada como prueba piloto, por ser la primera en aceptar la intervención por parte de los investigadores a las instalaciones de la organización; por lo que en consenso con el Gerente General se llegó a que con cinco (5) empleados (2 operativos y 3 administrativos) sería suficiente para realizar el estudio.

En este caso, se observaron las siguientes variables:

- Tiempo de duración en el diligenciamiento de la encuesta
- Disposición de los trabajadores al leer, comprender y responder a cada una de las preguntas estipuladas en el instrumento

Las conclusiones fueron las siguientes:

- Tiempo duración en el diligenciamiento de la encuesta: 20 minutos aprox. por persona.
- Disposición: favorable, pues se mostró interés y concentración en la actividad, para algunos de los trabajadores.
- Alta incertidumbre por las represalias que se llegasen a tomar por parte de la organización bajo escenarios no favorables para la Gerencia.
- Aceptación del indicador, como medio para expresar sugerencias y recomendaciones hacia la organización.
- Se requiere de un superior que persuada a los trabajadores, para que ellos participen de manera activa en la actividad realizada; de lo contrario

mostrarán distracción, falta de interés y trabajarán bajo sus prioridades personales.

- El vocabulario utilizado en el instrumento resultó demasiado técnico para algunos de los empleados, lo que generó un cuestionamiento seguido de las preguntas, que repercutió en el tiempo de diligenciamiento y en la disposición a continuar contestando.

### C. Carsolcom S.A.S.:

De un total de 178 trabajadores que reporta la empresa para 2012,

**Tabla 10. Número de trabajadores en Carsolcom S.A.S**

Áreas de trabajo	Número de trabajadores	% de participación
Radio operadores	4	2,24
Almacén	5	2,80
Contabilidad	3	1,68
Recursos Humanos	2	1,12
Auditor	1	0,56
Apoyo agendamiento	4	2,24
Comercial	10	5,61
Técnicos	65	36,51
Otros	84	47,19
<b>TOTALES</b>	<b>178</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia con base en Pérez (2011).

Utilizando el muestreo aleatorio simple con distribución proporcional al tamaño, se obtiene:

$$n = \frac{178(0,8)(0,2)}{177(0,05/1,96)^2 + (0,8)(0,2)} = \boxed{103}$$

Haciendo la corrección por finitud se tiene:

$$n = 103 / (1 + (103/178)) = \boxed{65}$$

Con base en la anterior formulación, se obtiene una muestra para Carsolcom S.A.S., equivalente a 65 colaboradores.

**Tabla 11. Número de trabajadores en Carsolcom S.A.S, según la muestra**

Áreas de trabajo	Número de trabajadores	% de participación	% de participación para 65 trabajadores
Radio operadores	4	2,24	1
Almacén	5	2,80	2
Contabilidad	3	1,68	1
Recursos Humanos	2	1,12	1
Auditor	1	0,56	0
Apoyo agendamiento	4	2,24	1
Comercial	10	5,61	4
Técnicos	65	36,51	24
Otros	84	47,19	31
<b>TOTALES</b>	<b>178</b>	<b>100</b>	<b>65</b>

Fuente: Elaboración propia con base en Pérez (2011).

Como denota la tabla anterior, tabla 10, los empleados que participaron en el estudio de la empresa Carsolcom S.A.S., corresponden a 27 personas dedicadas al área técnica, almacenamiento y radio operación, 7 personas que desempeñan cargos labores en áreas administrativas y comerciales, 31 personas que trabajan en otras dependencias.

#### D. Industria Maderera Andina Ltda. “Imandina Ltda.”.

De un total de 50 trabajadores que reporta la empresa para 2012,

**Tabla 12. Número de trabajadores en Imandina Ltda.**

Áreas de trabajo	Número de trabajadores	% de participación
Asistente administrativo	1	2
Operarios	49	98
<b>TOTALES</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia con base en Pérez (2011).

Utilizando el muestreo aleatorio simple con distribución proporcional al tamaño, se obtiene:

$$n = \frac{50(0,8)(0,2)}{49(0,05/1,96)^2 + (0,8)(0,2)} = \boxed{42}$$

Haciendo la corrección por finitud se tiene:

$$n = 42/(1 + (42/50)) = \boxed{23}$$

De esta forma resulta una muestra de 23 trabajadores para Imandina Ltda., quienes participaron activamente en el estudio.

**Tabla 13. Número de trabajadores en Imandina Ltda., según muestra**

Áreas de trabajo	Número de trabajadores	% de participación	% de participación para 23 trabajadores
Asistente administrativo	1	2	0
Operarios	49	98	23
<b>TOTALES</b>	<b>50</b>	<b>100</b>	<b>23</b>

Fuente: Elaboración propia con base en Pérez (2011).

Como se observa en la tabla 12, la representatividad de la compañía Imandina Ltda., teniendo en cuenta la muestra, está dada en su totalidad por los 23 colaboradores que laboran en áreas operativas y de manufactura.

### 2.3. Procedimiento

Inicialmente se dio apertura a la consecución de las empresas aptas según las filtraciones que el grupo de investigación realizó y que están mencionadas en el presente capítulo; subsiguientemente, se realizó una charla introductoria explicativa sobre la intervención en cada una de las cuatro (4) empresas. Posteriormente, se estipuló una cita para la realización de las encuestas entre el gerente general de cada organización y el grupo de investigación; las encuestas eran diligenciadas el mismo día que se entregaban y el grupo investigador debía estar atento a cualquier inquietud por parte de los encuestados, una vez los colaboradores culminaban la encuesta, se procedía a recoger y archivar en un sobre de manila. Finalmente, los investigadores

seleccionaban las encuestas que eran aptas para el experimento y se rechazaban aquellas que no cumplían con estándares tales como marcación de en más de una sola respuesta, entre otras; se proseguía a realizar la tabulación y se culminaba con un análisis minucioso de los resultados de cada una de las empresas objeto a estudio.

Conforme se expone en la siguiente tabla, se observa el proceso efectuado con cada uno de los casos a estudio, destacando la fecha de realización de encuestas, el número de colaboradores que participaron en la actividad, el tiempo de duración promedio y el método para seleccionar a los empleados. No obstante, y con base en la prueba piloto desarrollada con Compumuebles, por medio de la cual se lograron conclusiones significativas para el presente trabajo de grado, siendo estas anteriormente presentadas; algunas de las empresas evidenciaron comportamientos similares, lo que permitió generalizar en algunos de los aspectos contenidos en la tabla.

**Tabla 14. Proceso de aplicación de encuestas para el indicador CCOREX.**

<b>PROCESO DE APLICACIÓN DE ENCUESTAS PARA CCOREX</b>			
<b>Vigilancia Andina Ltda.</b>	<b>Industria Maderera Andina Ltda.</b>	<b>Carsolcom S.A.S</b>	<b>Muebles y plásticos S.A - Compumuebles</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal encuestado: colaboradores seleccionados de manera aleatoria por las investigadoras.</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fecha de realización: del 9 al 27 de Abril</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fecha de realización: del 30 de Abril al 4 de Mayo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fecha de realización: del 7 al 18 de Mayo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fecha de realización: del 30 de Abril al 4 de Mayo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Total de personas encuestadas: 174</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Total de personas encuestadas: 23</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Total de personas encuestadas: 65</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Total de personas encuestadas: 5</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiempo duración en el diligenciamiento de la encuesta: 20 minutos aprox. por persona.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiempo duración en el diligenciamiento de la encuesta: 30 minutos aprox. por persona.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiempo duración en el diligenciamiento de la encuesta: 25 minutos aprox. por persona.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiempo duración en el diligenciamiento de la encuesta: 18 minutos aprox. por persona.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Cada encuesta fue entregada en los puestos de trabajo.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>El gerente general convocó una reunión y agrupó a sus colaboradores.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Se entregó por colaborador encuestado los siguientes recursos: encuesta, esfero.</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>La encuesta la diligenciaron retirados de sus jefes inmediatos y de la gerencia general.</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Disposición: favorable, se evidenció interés y concentración en la actividad, para algunos de los trabajadores.</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Alta incertidumbre por las represalias que se llegasen a tomar por parte de la organización bajo escenarios no favorables para la Gerencia.</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Aceptación del indicador, como medio para expresar sugerencias y recomendaciones hacia la organización.</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Se requirió de un superior que persuadiera a los trabajadores, para que ellos participaran de manera activa en la actividad realizada, anteponiéndola a sus actividades.</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>El vocabulario utilizado en el instrumento resultó demasiado técnico para algunos de los empleados, lo que generó un cuestionamiento, que repercutió en el tiempo de diligenciamiento y en la disposición a continuar contestando.</li> </ul>			

Fuente: Elaboración propia.

## **2.4. Diseño Metodológico**

El presente trabajo de grado tiene un carácter descriptivo dado que pone a prueba postulaciones teóricas, describe todos los componentes importantes de la realidad por medio de la recolección de información sobre cada uno de ellos, para de esa forma describir lo que se pretende corroborar en la realidad teórica frente a la realidad práctica.

## **2.5. Análisis de datos**

El análisis de los datos se realizó en primera instancia con el CCOREX<sup>28</sup>, instrumento que contempla todo un método de evaluación, diseñado de tal manera que proporciona los resultados ponderados por cada dimensión y sus respectivas variables; además de sintetizar los resultados gráficamente.

El análisis financiero bajo la modalidad horizontal, fue utilizado para obtener las variaciones porcentuales de las utilidades operacionales en el estado de pérdidas y ganancias, para los periodos 2009 a 2011, dependiendo de la facilidad para acceder a los mencionados datos financieros en cada uno de los casos empresariales.

Adicionalmente, para la realización de la propuesta en relación a las oportunidades de mejoras en los casos expuestos, se empleó la modalidad de análisis de selección de las 3 dimensiones organizacionales que contempla el indicador de compromiso trabajado, con resultados más bajos para cada compañía.

En el análisis cuantitativo para exponer la relación ambiente laboral y su incidencia en las utilidades operaciones, con el ánimo de corroborar la hipótesis

---

<sup>28</sup> Pérez Uribe, R. (2011). p.80.

planteada, se tendrá en cuenta el modelo de regresión y correlación que combinado con la teoría de Luthans (1998), permite elaborar un acercamiento entre las variables tratadas con anterioridad.

### **2.5.1. Modelo de regresión y correlación**

El modelo permite predecir los cambios (Bejarano Barrera, 2009) que se generan de una relación existente en un problema determinado; dicha relación es inherente entre dos o más variables. Así mismo, presenta la existencia de relación o dependencia estadística entre variables dependientes e independientes, según Montero (2007) ambas teorías “están íntimamente ligadas, de manera que siempre se hará referencia a la correlación según una determinada estructura de dependencia entre las variables” (p. 130).

La teoría de regresión pretende explicar los comportamientos de una variable dependiente o explicada<sup>29</sup>, con base en otras o varias variables independientes o explicativas. A partir del número de variables involucradas en el estudio, se determina si la regresión y la correlación es simple o múltiple; para el primero de los casos, es simple cuando sólo una variable explicativa influye en la explicada; mientras que es múltiple, si la variable independiente está en función de más de una variable dependiente.

Los componentes esenciales de los modelos constan de:

- Variable independiente: variable que explica la variable respuesta (explicativa).

---

<sup>29</sup> Montero Lorenzo (2007). p. 130

- Variable dependiente: variable que responde a los impactos de la variable independiente; ésta es la variable regresada (explicada).

Así mismo, la razón de correlación se utiliza para medir el grado y la intensidad de la relación en las variables. El grado de relación lo define el valor de la pendiente de la ecuación. Si el valor de  $b$  es positivo, se indica que hay una relación directa entre las variables; por el contrario si el valor de  $b$  es negativo hay una relación inversa entre las variables (Bejarano Barrera, 2007).

Por otro lado, para establecer la magnitud o intensidad de la relación, se utiliza el coeficiente de correlación, el cual mide la fuerza de la relación lineal entre dos variables cuantitativas.

El coeficiente de correlación se denomina  $r$ , y es un valor que varía de  $-1$  hasta  $1$ . Si el valor es cercano a  $1$ , entonces se dice que hay alta asociación entre la variables  $x - y$ , es decir una fuerte relación directa; para el caso contrario, si el valor se acerca  $-1$ , hay una disociación entre las variables; es decir, una fuerte relación inversa. (Bejarano Barrera, 2007, p. 350).

Se considera correlación débil si el valor absoluto de  $r$  está entre  $0 < r < 0.5$ , si el valor absoluto de  $r$  está entre  $0.8 < r < 1$ , es una correlación fuerte y moderada en el resto de los valores.

Para el presente trabajo de grado, la clasificación dentro del modelo de regresión y correlación aplicada y analizada es simple, a razón de que toma

una única variable (ambiente laboral) frente a variables dependientes como utilidad operacional y ventas organizacionales.

#### ***2.5.1.1. Regresión no lineal - polinomial***

Dado que en una regresión lineal la variable dependiente está sujeta a una única variable independiente, la cual dictamina los comportamientos y razones de las relaciones; el presente estudio aclara que una variable como ambiente laboral no es excluyente de variables que a su vez pueden influenciar resultados en las variables explicadas, como son utilidades operacionales y ventas. Por lo anterior, el análisis pertenece a una categoría polinomial, que expone el manejo de variables complementarias a la variable explicativa, que para el caso estudio es el ambiente laboral; variables que en conjunto producen cambios en las utilidades operacionales y en las ventas.

#### ***2.5.2. Regresión aplicada a la auto-eficacia y el desempeño***

Luthans (1998) frente al tema expone que durante varios años de investigación se ha revelado una relación positiva entre la auto-eficacia y desempeño individual. En ese orden, los estudios elaborados han demostrado que cuanto más auto-eficiente es la persona, más probable es que inicie tareas a más temprana hora, mantenga un esfuerzo constante hacia la realización de la tarea, culmine más rápido su labor y cuando los problemas persistan encuentre solución oportuna, certera y confiable, sin necesidad de acudir a todos sus superiores para tomar una decisión de solución, en tiempos competentes. Esta situación de auto-eficiencia se da en escenarios donde los jefes otorgan un nivel de confianza alto a sus colaboradores, permitiéndoles autonomía, mediante la comprensión neta de sus capacidades y talentos; y el conocimiento profundo de sus alcances y limitantes.

Comparativamente, la auto-eficacia ha demostrado ser un mejor predictor de los trabajos relacionados con el desempeño, Luthans (1988) explica que existe una correlación media ponderada de 0,38 entre auto-eficiencia y rendimiento en el trabajo; es decir, por cada unidad en el incremento de la auto-eficiencia, se aumenta un 28% el rendimiento organizacional, proceso que debe estar acompañado con actitudes en el trabajo como satisfacción, compromiso con la organización, rasgos en la personalidad, nivel de educación, formación y habilidades, el establecimiento de metas, y la retroalimentación de las intervenciones.

## **2.6. Estudio de Casos**

Como lo menciona Yin (1989) citado por Martínez Carazo (2006), el estudio de caso es conveniente para temas que no han sido indagados a profundidad y tienen auge en la actualidad, con los siguientes rasgos distintivos:

- Examina fenómenos contemporáneos en entornos reales
- No existen fronteras entre el fenómeno y el contexto en el que éste se desenvuelve
- Se utilizan variadas fuentes de datos
- Puede estudiarse más de un único caso

Aunque autores como Venkatraman & Grant (1986); Rouse & Daellenbach (1999); Bower & Wiersema (1999), referenciados por Martínez Carazo (2006); hayan considerado el método de estudio como asunto débil en el cumplimiento de los requisitos de fiabilidad científica asociada a los métodos cuantitativos; la metodología cualitativa ha tomado gran auge en las últimas décadas y se ha convertido en una tendencia dominante, por su papel destacado en el nacimiento y desarrollo de las disciplinas que abordan el estudio de las

organizaciones, además actúa como base de las teorías que conforman el ámbito empresarial.

De allí que Eisenhardt (1989), mencionado por Martínez Carazo (2006); conciba un estudio de caso contemporáneo como “una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares”, la cual podría tratarse de uno o varios casos, combinando distintos métodos de recolección de información, lo que lo convierte es un método flexible, dinámico y apto para generar teorías.

En este orden de ideas Chetty (1996), aludido por Martínez Carazo (2006); el método de estudio de caso es una metodología rigurosa que:

- Permite dar explicación de cómo y por qué ocurren los fenómenos
- Permite analizar temas determinados
- Ideal para teorías existentes inadecuadas y/o desactualizadas
- Estudia fenómenos desde diversas perspectivas sin regirse a una sola variable de influencia
- Explora de manera más profunda y amplia cada fenómeno, permitiendo el acceso de nuevas teorías y temas emergentes.

Por lo anterior, la metodología cualitativa ha ido ganando un gran interés, especialmente en el ámbito empresarial, dadas las posibilidades que presenta en la explicación de nuevos fenómenos y en la elaboración de teorías en las que los elementos de carácter intangible, tácito o dinámico juegan un papel determinante. Además el estudio de casos permite analizar más de un ámbito que converge en el mismo fenómeno.

**Tabla 15. Evaluación de la calidad y objetividad de un estudio de caso**

Prueba	Técnica de estudio de caso	Fase de investigación en que se aplica
<p>Validez de la construcción: establece las variables que deben ser estudiadas y las medidas operacionales correctas para los conceptos que se eligieron para ser estudiados</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de múltiples fuentes de evidencia (triangulación)</li> <li>• Establecimiento de la cadena de evidencia</li> <li>• Revisión del reporte preliminar del estudio de caso por informantes clave</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtención de datos</li> <li>• Obtención de datos</li> <li>• Composición</li> </ul>
<p>Validez interna: establece las relaciones causales bajo ciertas condiciones y sus variaciones ante otras condiciones, para distinguir relaciones espurias</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento de patrones de comportamiento</li> <li>• Construcción de la explicación del fenómeno</li> <li>• Realización del análisis de tiempo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de datos</li> <li>• Análisis de datos</li> <li>• Análisis de datos</li> </ul>
<p>Validez externa: establece el dominio en el cual los resultados del estudio pueden ser generalizados</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de la replicación en los estudios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de la investigación</li> </ul>
<p>Fiabilidad: demuestra en qué medida las operaciones del estudio, como los procedimientos de obtención de datos pueden ser repetidos con los mismos resultados por parte de otros investigadores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de protocolos de estudio de casos.</li> <li>• Desarrollo de bases de datos de los casos del estudio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtención de datos</li> <li>• Obtención de datos</li> </ul>

Fuente: Adaptado por las autoras de Martínez Carazo “el método de estudio de caso (2006).

Yin (1989) referido por Martínez Carazo (2006); propone una manera de pensamiento de diseño de la investigación aludido a cinco componentes especialmente importantes:

### Ilustración 3. Diseño de la investigación por Yin (1989)



Fuente: Elaboración propia

Las preguntas de investigación y las proposiciones teóricas sirven de referencia o punto de partida para la recolección de los datos desde los distintos niveles de análisis del caso, y para el análisis posterior de los mismos. Pues tanto las preguntas de investigación como las proposiciones teóricas contienen los conceptos, dimensiones, factores o variables de los cuales es necesario obtener información.

Por lo tanto, se debe proceder a explicar tanto las diversas fuentes de las cuales se obtendrá la información como los instrumentos que han de utilizarse para la recolección de la misma, y posteriormente derivar la vinculación lógica de los datos obtenidos a dichas proposiciones. Finalmente se presentarán los

resultados de la investigación a través de una serie de conclusiones que conducirían al fortalecimiento de las teorías o de los enfoques insertos en el marco teórico de la investigación; dichas conclusiones pueden enmarcarse en cualquier metodología que se pretenda utilizar según convenga.

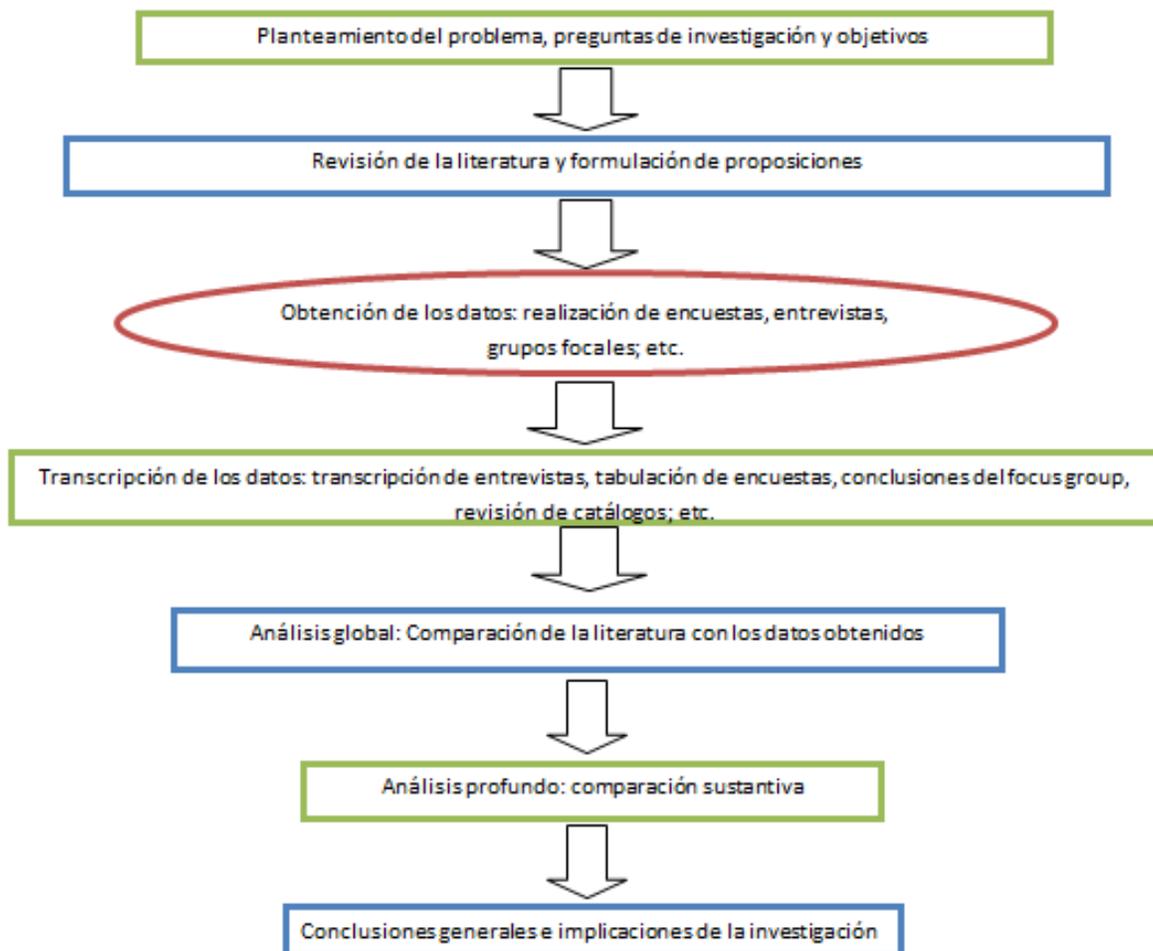
Según Sarabia (1999), citado por Martínez Carazo (2006); el estudio de caso requiere protocolizar las tareas, instrumentos y procedimientos que se van a ejecutar, lo que se denomina *el protocolo de estudio de caso*, que se convierte en el documento en el que se materializa el diseño de la investigación y las reglas generales y específicas que se deben seguir, lo cual redundará en el aumento de la calidad de la investigación.

#### **2.6.1. Procedimientos que se deben realizar para el estudio de casos**

Antes de iniciar la fase de obtención empírica de datos deben especificarse las principales tareas que han de realizarse; a saber:

- Definir los mecanismos para obtener acceso a las organizaciones.
- Establecer suficientes instrumentos para responder a situaciones imprevisibles que puedan presentarse.
- Contar con un esquema y un cronograma de las actividades que deben ser realizadas durante la obtención de los datos.
- Preparar al equipo de investigadores para responder a situaciones no previstas, pues se pueden desaprovechar oportunidades inesperadas si no se tiene la capacidad de respuesta y suficiente flexibilidad.

## Cuadro 2. Procedimientos para el caso estudio



Fuente: Adaptado por las autoras de Shaw (1999)

Finalmente, se puede concluir que el método de estudio de caso es una estrategia metodológica de investigación científica, útil en la generación de resultados que posibilitan el fortalecimiento, crecimiento y desarrollo de las teorías existentes o el surgimiento de nuevos paradigmas científicos; por lo tanto, contribuye al desarrollo de un campo científico determinado. Razón por la cual el método de estudio de caso se torna apto para el desarrollo de investigaciones a cualquier nivel y en cualquier campo de la ciencia.

Para el presente trabajo de grado, la metodología del estudio de casos permite profundizar en el compromiso de la alta gerencia, con sus respectivas incidencias en ambientes laborales, como un concepto organizacional con un camino interesante a recorrer en las áreas administrativas y de talento humano; además de capturar la esencia de las cuatro compañías bajo protocolos de estudios y reglas generales, que combinado con explicaciones más acertadas de los comportamientos encontrados, evocan análisis más amplios y profundos, ante diversas perspectivas sin la necesidad de regirse estrictamente por una única variable que dé respuesta al interrogante planteado al inicio del documento.

### **3. ANÁLISIS DE ESTUDIO DE CASOS EN CUATRO EMPRESAS**

#### **3.1 SECTOR INDUSTRIAL Y MANUFACTURERO**

Partiendo de las labores comerciales y organizacionales que practican las empresas de transformación de la madera, la Clasificación Internacional Uniforme (CIU), revisión 3, otorga la siguiente denominación: D INDUSTRIAS MANUFACTURERAS (DIVISIONES 15 a 37).

**Ilustración 4. Clasificación industrial internacional uniforme para Industrias Manufactureras – Fabricación de otros productos de madera, fabricación de artículos de corcho, cestería y espartería**

<b>CODIGO INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME - REVISION 3</b>	
<b>D. INDUSTRIAS MANUFACTURERAS (DIVISIONES 15 a 37)</b>	
<b>20</b>	Transformación de la madera y fabricación de productos de madera y de corcho, excepto muebles; fabricación de artículos de cestería y espartería.
<b>204</b>	Fabricación de recipientes de madera
<b>2040</b>	Fabricación de recipientes de madera

Fuente: Elaboración propia – CIIU (revisión 3a)

En ese orden y bajo la numeración 2040, se comprueba el por qué la empresa Imandina Ltda., pertenece a este sector, pues este código cobija “la fabricación de cajas, cajones, jaulas, barriles y recipientes similares de madera y otras bandejas de madera para operaciones de carga”. (DIAN – Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, 2008, p. 100)

**Ilustración 5. Clasificación industrial internacional uniforme para Industrias Manufactureras – Fabricación de muebles para comercio y servicios**

<b>CODIGO INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME - REVISION 3</b>	
<b>D. INDUSTRIAS MANUFACTURERAS (DIVISIONES 15 a 37)</b>	
<b>36</b>	Fabricación de muebles; industrias manufactureras NCP
<b>361</b>	Fabricación de muebles
<b>3611</b>	Fabricación de muebles para el hogar
<b>3612</b>	Fabricación de muebles para oficina
<b>3613</b>	Fabricación de muebles para comercio y servicios

Fuente: Elaboración propia – CIIU (revisión 3a)

En ese orden y bajo las numeraciones 3611, 3612, 3613, se comprueba el por qué la empresa COMPUMUEBLES, pertenece a este sector, pues estos códigos abarcan “fabricación de muebles para el hogar en cualquier material, fabricación de muebles para oficina, fabricación de muebles para comercio y servicios” (DIAN – Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, 2008, p. 192:193)

### **3.1.1 Industria manufacturera**

Según el Departamento Nacional de Planeación DNP, en su *Balance Sector Industrial (2011)*, en Colombia, la evolución de la economía se ha comportado de forma similar al resto del mundo. Entre 2004 y 2007, el país creció a una tasa promedio de casi el 6% anual, alcanzando durante este período el mayor crecimiento en los últimos 30 años. Estos años de bonanza se vieron interrumpidos por la crisis internacional, que frenó la economía y la condujo a un crecimiento del 3,5% en 2008 y el 1,5% en 2009. Desde la crisis, la economía colombiana se ha venido recuperando, con un crecimiento del 4,3% en 2010 y 5% en 2011.

La gran volatilidad en el crecimiento en los últimos años, tanto en la economía mundial como en la nacional, ha afectado especialmente al sector industrial; un sector cuyo desempeño está estrechamente ligado al comportamiento de los mercados internacionales. Es así como la industria en Colombia pasó de crecer a una tasa promedio del 7% anual durante 2006 y 2007, a contraerse a una tasa del 3,9% en 2009. Desde entonces, la industria en Colombia ha tenido una recuperación estable, alcanzando una tasa de crecimiento del 4,5% en 2010, del 3,5% en el primer semestre de 2011, y unas exportaciones que, entre enero y septiembre de 2011, crecieron a una tasa anual del 26%.

Adicional a las cifras de producción y comercio exterior, la recuperación del sector manufacturero nacional también se ha reflejado en mejoras en los indicadores de inversión, uso de capacidad instalada, nivel de inventarios, volumen de pedidos, y confianza empresarial. También se ha reflejado, aunque de manera un poco más retardada, en los indicadores de empleo: en el segundo y tercer trimestre de 2011 el número de ocupados en la industria creció respectivamente a tasas del 8,0% y el 6,4%.

La industria colombiana, como es natural y como ocurrió en el resto del mundo, fue uno de los sectores más afectados por la crisis internacional. Se ha registrado, sin embargo, una recuperación importante, impulsada en particular por: la reactivación de la economía y el comercio exterior, el dinamismo de actividades impulsadas por la construcción, y el crecimiento del crédito y las bajas tasas de interés que han impulsado el consumo de bienes duraderos.

Se observa además una confianza empresarial positiva, unos indicadores de uso de capacidad instalada bajos, un dinamismo positivo del crédito, y unos esfuerzos y logros importantes de las empresas en materia de innovación, internacionalización, comercialización, y diversificación de productos y destinos de exportación. Todo esto apunta hacia una consolidación de la recuperación del sector, y hacia un mayor crecimiento del mismo en los próximos años.

Entre 1980 y 2010, la industria colombiana creció a una tasa anual promedio del 2,6%. Durante este período, los años de mayor auge se registraron a mediados de la década pasada, y los de mayor contracción durante la crisis de finales de los años noventa. La última década –en la cual la industria creció a una tasa promedio anual cercana al 4%– ha sido la más dinámica del sector en los últimos 30 años.

En exportaciones, los avances también han sido considerables, no solo en términos de valor, sino también de sofisticación de productos y diversificación

de destinos de exportación. En este último punto se observa, por ejemplo, una disminución en el peso de las exportaciones hacia destinos tradicionales como Venezuela y Estados Unidos, y un aumento en la participación de destinos como Brasil, China, Chile y Perú.

También la industria colombiana ha dado pasos importantes en materia de inversión y ampliación de capacidad instalada durante los últimos años. El sector pasó de realizar casi exclusivamente inversiones pequeñas en el territorio nacional con recursos propios, a realizar grandes inversiones, apalancadas en el mercado de capitales, y en muchos casos no solo en Colombia, sino también en países estratégicos del hemisferio.

Según el Boletín de Prensa N° 8, del 22 de Marzo de 2012, expedido por el DANE; la industria manufacturera presentó durante el año 2011 un incremento en 3,9% respecto a 2010. En los años anteriores se registraron crecimientos de 2,9 % en 2010, y de -4,1 % en 2009.

**Tabla 16. Participación del PIB Industrial 2010**

	Participación en PIB industrial 2010	Crecimiento promedio (2001-2010)	Crecimiento 1er semestre 2011
Total Industria	100%	3,9%	3,5
Muebles	2,2%	5,5%	-1,1%
Madera, corcho, paja y materiales trenzables	1,3%	3,4%	-4,9%

En verde: crecimiento por encima del promedio de la industria

En rojo: crecimiento negativo.

Fuente: Adaptado por las autoras de DANE “cuentas Nacionales”, 2011, citado por DNP 2011.

### 3.1.2. Madera y muebles

Según el Balance del Sector Industrial 2011, emitido por el Departamento Nacional de Planeación (DANE); las industrias de muebles y madera representan cerca del 4% de la producción total de la industria colombiana. Ambos son sectores vinculados entre sí, al ser uno de ellos un insumo del otro, y también son sectores atados a las actividades de construcción. La industria de madera produce productos como láminas, tableros, puertas, y madera aserrada y contrachapada, y el sector de muebles, por su parte, produce muebles para oficinas, hogares y locales comerciales. El crecimiento del primero fue del 1,9% en 2010 y del -4,9% en el primer semestre de 2011, y el del segundo fue del 10,7% en 2010 y el -1,1% en el primer semestre de 2011.

El sector de madera tuvo un crecimiento bajo durante el 2010, explicado especialmente por la fuerte y creciente competencia de productos provenientes de China. También ha influido el impacto que ha tenido la disminución de las exportaciones hacia Venezuela, las cuales, a pesar de los grandes esfuerzos de las empresas, aún no se han podido sustituir completamente. Un componente adicional que ha afectado el dinamismo del sector desde el año 2010 hasta la actualidad, ha sido la disminución en la oferta de su principal materia prima –la madera– debido al impacto del invierno sobre las vías de acceso para el transporte de la misma.

Ahora bien, las perspectivas del sector maderero hacia futuro son positivas por dos razones principales. En primer lugar, se espera que la locomotora de vivienda contribuya al crecimiento del sector durante los próximos años. La madera es un componente importante para las viviendas, tanto por ser insumo para su construcción, como por ser insumo para los muebles que se utilizan una vez la construcción está terminada. Y en segundo lugar, resulta positivo para el sector, especialmente en términos de la oferta de su principal materia

prima, que el gobierno incluya, entre sus prioridades y metas, ambiciosos programas de reforestación.

La industria de muebles, como se mencionó anteriormente, está muy atada al sector de la construcción de vivienda, aunque su relación está vinculada a la última parte del ciclo de la misma, es decir, una vez se culminan las obras. Por tanto, su efecto es retardado y el impacto del reciente dinamismo de la actividad de construcción aún no se ha reflejado en las cifras recientes de crecimiento del sector.

En general, la industria de muebles es un sector que enfrenta grandes retos en materia de innovación, tanto en materiales, calidad, diseño y funcionalidad, como en logística y comercialización. Adicionalmente, es un sector que enfrenta retos de internacionalización, formalización y desarrollo empresarial, especialmente entre las empresas pequeñas del sector.

**Tabla 17. Aspectos destacables del sector – Maderas**

Principales productos o subsectores (participación en el total) 2009:	Láminas de madera aglomerada (19%), tableros de madera aglomerada (18%), madera aserrada (18%), puertas de madera (8%), madera contrachapada (7%), accesorios de madera para transporte (5%).
Tasa de apertura exportadora 2009:	3% (promedio industria: 18%).
Principales destinos de exportaciones 2010:	Panamá (22%), Venezuela (17%), Costa Rica (14%), Estados Unidos (7%), Ecuador (6%).
Porcentaje de materias primas importadas 2008:	6,4%.
Principales insumos (porcentaje importado) 2009:	Madera sin elaborar (0%), papeles impregnados y revestidos incluso autoadhesivos (47%), resina aminoplástica (0%), tableros de madera aglomerada (0%), madera aserrada (0%), partes metálicas para muebles (0%).

Fuente: Adaptado por las autoras de DNP – “Balance Sector Industrial 2011”

**Tabla 18. Aspectos destacables del sector – Muebles**

Principales productos o subsectores (participación en el total) 2009:	Fabricación de muebles para oficina (28%), fabricación de muebles para el hogar (19%), fabricación de colchones y somieres (17%), fabricación de muebles para comercio y servicios.
Tasa de apertura exportadora 2009:	7% (promedio industria: 18%).
Principales destinos de exportaciones 2010:	Venezuela (31%), Estados Unidos (18%), Panamá (10%), Perú (8%), Chile (8%).
Porcentaje de materias primas importadas 2008	11,3%
Principales insumos 2009:	Polialcoholes (41%), Disocianatos (58%), Madera contrachapada (7%), copolímeros (0%), láminas de madera aglomerada recubiertas con otros materiales (6%), polipropileno (0%).

Fuente: Adaptado por las autoras de DNP – “Balance Sector Industrial 2011”

### 3.1.3. Sector forestal

Montealegre (s.f.), postuló lo siguiente:

El mercado de productos forestales ocupa hoy en día el tercer lugar en el mundo, después del petróleo y el gas, con un valor anual de transacciones que se aproxima a los US \$80 billones (USD 80.000 MILLONES). El principal mercado de la cadena, tanto de madera como de muebles y demás artículos es Estados Unidos, concentra alrededor del 30% de las importaciones de madera y 36% de las importaciones de

muebles. A nivel regional, también sobresalen los mercados de muebles en México, Venezuela y Chile. (p. 8)

Según el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, en su observatorio Agrocadenas Colombia (2005); el país tiene una extensión de 114 millones de hectáreas, de las cuales 55 millones (es decir, el 48% de la superficie) corresponden a bosques naturales y plantados. Sin embargo, al considerar restricciones de aptitud de uso, ecológicas y de accesibilidad, tales como: dificultad de accesibilidad, falta de infraestructura para aprovechar los recursos forestales es vastas extensiones del planeta, bajos rendimientos de algunas especies que no justifican el desarrollo de operaciones comerciales; el área susceptible de aprovechar se reduce considerablemente.

De hecho, de una superficie agropecuaria del país estimada en 50 millones de hectáreas, apenas un 15% que equivale a 7,7 millones de hectáreas, se destina a bosques naturales y plantados (la mayor parte de la superficie agropecuaria del país, un 75%, se destina a la actividad pecuaria).

#### **3.1.4. Muebles y Plásticos S.A - COMPUMUEBLES**

Constituida en 1984, inició labores produciendo mesas para computador. Las exigencias del mercado y el compromiso constante de su empresa por innovar con calidad, llevaron a crear nuevas líneas de productos. Fue así como nació su departamento de diseño, el cual con el transcurso del tiempo se ha convertido en pieza clave para la generación de una nueva gama especializada en muebles ergonómicos para la oficina moderna del futuro.

A finales de 1998 y después de haber efectuado los estudios de factibilidad pertinentes, COMPUMUEBLES creó su novedosa planta de inyección de plásticos en la industria del mueble, en la que se han conjugado lo mejor de la

tecnología alemana e italiana con el talento y creatividad de la mano de obra colombiana. De esta manera, se convirtieron en uno de los principales proveedores de componentes plásticos para la industria nacional y extranjera.

Hoy COMPUMUEBLES es reconocida por su alto nivel de calidad en todos sus productos. Esto lo corrobora la implementación de la norma ISO 9001, que garantiza el cumplimiento de los más rigurosos estándares internacionales en la elaboración de soluciones modulares para la administración eficiente del espacio.

Es política de calidad de MUEBLES Y PLÁSTICOS S.A. - COMPUMUEBLES, brindar a sus clientes la asesoría, diseño de producto, fabricación y comercialización de sistemas de oficina abierta, mobiliario escolar y universitario, para lograr la satisfacción de sus clientes internos y externos, buscando la oportunidad de negocios que generen rentabilidad, para lo cual cuentan con personal idóneo, proveedores confiables e infraestructura apropiada, mejorando continuamente y optimizando los procesos que interactúan con el sistema de gestión de calidad, para así ampliar el reconocimiento en el mercado nacional e internacional.

### Ilustración 6. Portafolio de servicios Compumuebles

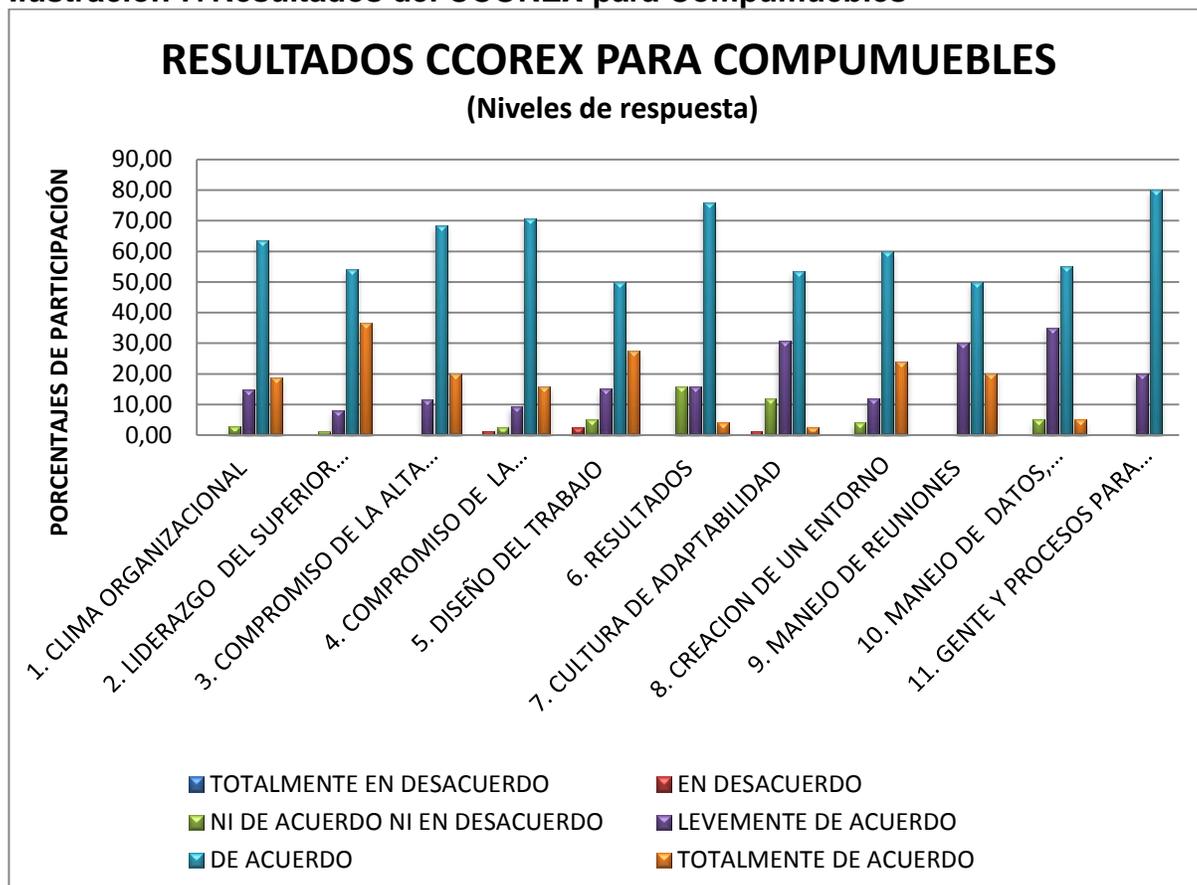


Fuente: Elaboración propia

#### 3.1.4.1. Resultados obtenidos del CCOREX

Teniendo en cuenta, esta la organización mediante la colaboración de sus asociados, participaron como prueba piloto del estudio, se obtuvieron los siguientes resultados con base en la aplicación del instrumento recopilador.

**Ilustración 7. Resultados del CCOREX para Compumuebles**



Fuente: Elaboración propia con base en Pérez (2011).

Con base en la tabla 17, que comprende los resultados numéricos de la anterior gráfica resumen, se presentan por dimensión y por niveles de respuesta, información recopilada mediante el trabajo de campo.

**Tabla 19. Resultados CCOREX por porcentajes de participación – Compumuebles**

DIMENSIONES	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	LEVEMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	TOTALES
1. CLIMA ORGANIZACIONAL	0,00	0,00	2,94	14,71	63,53	18,82	100,00
2. LIDERAZGO DEL SUPERIOR INMEDIATO	0,00	0,00	1,15	8,05	54,02	36,78	100,00
3. COMPROMISO DE LA ALTA GERENCIA	0,00	0,00	0,00	11,67	68,33	20,00	100,00
4. COMPROMISO DE LA GERENCIA	0,00	1,33	2,67	9,33	70,67	16,00	100,00
5. DISEÑO DEL TRABAJO	0,00	2,50	5,00	15,00	50,00	27,50	100,00
6. RESULTADOS	0,00	0,00	16,00	16,00	76,00	4,00	100,00
7. CULTURA DE ADAPTABILIDAD	0,00	1,33	12,00	30,67	53,33	2,67	100,00
8. CREACION DE UN ENTORNO VITAL PARA LOS TRABAJADORES	0,00	0,00	4,00	12,00	60,00	24,00	100,00
9. MANEJO DE REUNIONES	0,00	0,00	0,00	30,00	50,00	20,00	100,00
10. MANEJO DE DATOS, INFORMACION Y CONOCIMIENTO	0,00	0,00	5,00	35,00	55,00	5,00	100,00
11. GENTE Y PROCESOS PARA LA INNOVACION	0,00	0,00	0,00	20,00	80,00	0,00	100,00

Fuente: Adaptado por las autores de CCOREX.

Las dimensiones con mayor nivel de respuesta de favorabilidad ante la opción de acuerdo, fueron *gente y procesos para la innovación* con el 80% de la participación, seguido por *resultados* con 76%. Así mismo, el comportamiento más bajo lo obtuvo la dimensión *liderazgo del superior inmediato* con una correspondencia de 1,15% ante la opción ni de acuerdo ni en desacuerdo. No obstante, cabe mencionar que el *compromiso de la alta gerencia* no registró participaciones en respuestas como totalmente en desacuerdo, en desacuerdo y ni de acuerdo ni en desacuerdo.

En ese orden, para la primera dimensión que propone la herramienta, *clima organizacional*, se halla que la población encuestada se encuentra dividida si a opinión positiva se refiere, dado que el 63,53% con nivel de respuesta de acuerdo con mayor participación, seguido del 18,82% correspondiente a totalmente de acuerdo. De esta forma, la población a estudio considera y ratifica que una organización en el trabajo, involucrando comunicación en

temas de planeación, consecución de metas, identificación de necesidades para proyectar mejores desempeños y capacitación formal por parte de la empresa y los compañeros, son condiciones que Compumuebles ha venido desarrollando y estableciendo en el tiempo que lleva ejerciendo sus actividades comerciales y productivas. Así mismo, debe existir una coordinación perfecta para el manejo y completo entendimiento entre las áreas de diseño y manufactura, dado que si se presentaran discrepancias en este tema, los colaboradores entrarían en conflicto e iniciaría una cadena de desmotivación, al ver que el esfuerzo logrado no se materializa y mucho menos llega a manos de oficinistas y entidades educativas, que demandan estos productos llenos de creatividad y líderes en tendencias.

Para la segunda dimensión, *liderazgo del superior inmediato*, los resultados datan que el nivel de respuesta con mayor aceptación es, nuevamente, de acuerdo con el 54,02% de la participación, secundado por el 36,78% de totalmente de acuerdo, exponiendo positivamente prácticas que refieren la toma de decisiones y cómo mediante la información correcta se llegan a mejores resultados, validan la comunicación como una herramienta abierta entre los colaboradores y los superiores que permite identificar necesidades, resolver inconvenientes y ser un apoyo moral ante la fuerza operativa, identificando las habilidades y capacidades de cada uno de los individuos para potencializar su desempeño y hallar nuevas potencialidades.

Los gerentes y mandos medios en Compumuebles denotan un conocimiento específico de las necesidades de su gente y precisan oportunidades de mejora en cada uno de ellos, mediante intercambio de ideas y sugerencias, brindando el apoyo suficiente para que los mismos se percaten de la importancia y el significado que representan en la organización. Si bien es cierto el diseño es el fuerte de esta organización, ellos tienen claro que mediante sus asociados se logra las metas y se consiguen crecimientos importantes como lo han hecho los últimos 10 años.

Siguiendo con las dimensiones en cuestión, *el compromiso de la alta gerencia*, presentó comportamientos de 68,33 puntos porcentuales correspondientes a la respuesta de acuerdo, acertando en el desarrollo profesional de cada uno de los trabajadores sin distinción de área, la ejemplificación del esfuerzo y solidez en la constancia por parte del empresario, el reconocimiento de destrezas y debilidades transformadas en oportunidades de mejora. Dicha constancia salió a la luz pública mediante el reconocimiento corporativo del Premio Innova en 2006, hecho que marcó una etapa de trascendencia en el tema organizacional. Por otro lado, la actitud visionaria de Compumuebles a la cabeza de su gerente general, ha permitido su permanencia en el negocio de muebles para oficina y computadores, diversificando de manera permanente su portafolio de productos y dando solución a necesidades insatisfechas del mercado, marcando un hito interesante en asuntos de creatividad e innovación.

Así mismo, *el compromiso de la gerencia* muy de la mano con la dimensión anterior, obtuvo resultados de 70,67% de participación para el nivel de acuerdo, clarificando que bajo las variables que contiene el compromiso en mención, la gente reconoce el trabajo que se desarrolla en descriptores como la consecución de metas por medio de una comunicación clara y concisa a todos los niveles jerárquicos, además de propiciar sentimientos de arraigo corporativo a través de la constancia en la enseñanza profesional y personal, con el propósito de incentivar en cada uno de sus colaboradores el espíritu emprendedor, herramienta útil para la detección de nuevas oportunidades de mejora y consolidación de liderazgo. Para el caso, el gerente general de Compumuebles demuestra un trato digno, respetuoso y cordial hacia sus empleados, haciéndolos sentirse como si formaran parte de una familia corporativa, inculcando valores y principios determinantes en la satisfacción de las labores, reconocimiento de responsabilidades y motivaciones para continuar con el buen desempeño individual.

Con participaciones de 27,50 puntos porcentuales, 50 puntos porcentuales y 15 puntos porcentuales, equivalente a totalmente de acuerdo, de acuerdo y levemente de acuerdo, respectivamente, para la dimensión *diseño del trabajo*; se refleja la disposición interpretada por los colaboradores ante actividades que desafían el diseño del trabajo, desatacando disfrute en el desarrollo de las labores cotidianas, recompensa en buenas tareas efectuadas y claridad frente al conocimiento de las reglas de juego de cada puesto de trabajo. En Compumuebles, el hecho que el gerente general todos los días se remita directamente a su llegada a la empresa, al área de producción, y dedique tiempo suficiente en el recorrido y supervisión de las actividades, en la escucha de sugerencias e ideas y a interactuar con su gente, es un factor motivacional que incide en ellos de tal manera que los conlleve a dar lo mejor de sí, para lograr esos objetivos que previamente se han irrogado con claridad, tal y como se observa en sus estados financieros.

Para la dimensión de *resultados*, el énfasis en las metas relacionado con la comunicación de las mismas, permite planear y anticipar comportamientos, así como integrar desde la gerencia la satisfacción de necesidades por parte de los colaboradores, evidenciando su interés en aportar significativamente en las cuotas comerciales y metas corporativas instauradas con antelación. De acuerdo, fue el nivel de respuesta que se ubicó en el 76% de los encuestados, registrando una ratificación a las actividades desarrolladas por la gerencia de Compumuebles. Como se hizo alusión en párrafos anteriores, recibir el reconocimiento del Premio Innova 2006 bajo la categoría de Lápiz de acero, demostró un esfuerzo mancomunado desde todas las áreas organizacionales, evidenciando un trabajo constante y creativo, hecho que compartió directamente el gerente general con cada uno de los trabajadores, incentivándolos moralmente y haciéndoles ver que el triunfo era de esa familia corporativa de la que todos hacen parte.

La *cultura de adaptabilidad*, con una participación de 53,33 puntos porcentuales para el nivel de respuesta de acuerdo, confirma que el trabajo constante en la elaboración de actividades y momentos propios para la innovación, creatividad y capacidad de respuesta frente a cambios en el entorno, son estrategias para la búsqueda permanente de oportunidades de mejora, ligadas con un espíritu emprendedor que con base en el desafío, logra conseguir cumplimiento de logros y conocimiento exquisito. Compumuebles bajo su teoría del diseño para espacios de trabajo y oficinas, ha dedicado sus esfuerzos en transmitir este sentimiento corporativo y así producir elementos diferentes manteniendo su finalidad.

Para esta octava dimensión, *creación de un entorno vital para los trabajadores*, el entorno de los empleados fue calificado por ellos mismos como un espacio coherente que se caracteriza por valores como el respeto y la confianza, donde el trato de ser humano a ser humano se da bajo todas las garantías de dignidad, ejemplificado por el gerente general de Compumuebles. Por consiguiente, el 60% de participación dio respuesta a de acuerdo seguido por el 24% de totalmente de acuerdo, y registra 0% para opiniones contrarias de totalmente en desacuerdo y en desacuerdo; hecho que destaca el accionar por parte de la alta gerencia.

Ya para la siguiente dimensión, que involucra de manera profunda la relación superior - subordinado, *el manejo de reuniones* con un resultado de 100 puntos porcentuales entre levemente de acuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo de participación, ratifica los aspectos positivos ante el empoderamiento de funciones y decisiones consideradas netamente gerenciales, evocando un trabajo en equipo sólido para la consecución de logros claros y en tiempos exactos, promoviendo finalmente la cooperación dentro de la organización.

Bajo este aparte organizacional, *manejo de datos, información y conocimiento*, los resultados no estuvieron muy lejos de los expuestos a lo largo del análisis,

aceptando que bajo las condiciones laborales actuales el 95% de la participación aceptó un nivel de respuesta que involucra posiciones positivas referente a de acuerdo. En ese sentido, Compumuebles revela la sistematización de su información productiva y necesaria para la ejecución óptima de su actividad económica, obteniendo en el momento justo de la toma de decisiones la información correspondiente.

Finalmente, *la gente y los procesos para la innovación* son una de las dimensiones a trabajar por el carácter dinámico si a diseño se refiere, registrando resultados del 80% de la participación para el nivel de respuesta de acuerdo. Los reconocimientos en el tema se han hecho llegar de diversas formas, ya sea por galardones por el buen trabajo o incrementos en las ventas y referenciación de marca, donde la identificación de líderes por áreas permite impulsar el desarrollo de esta estrategia, así como la actividad de plasmar formalmente estos procesos de transformaciones y emprendimientos, reflejo de la capacidad de escucha y mentalidad de mejora por parte de Compumuebles.

Como se dejó evidencia en el presente trabajo de grado, en 7 de las 11 dimensiones se encontró un nivel de respuesta de acuerdo por encima del 55% de participación. No obstante, se presentaron datos curiosos durante la obtención de esta información directamente en la empresa, entre los que se encuentran:

- Alta incertidumbre por las represalias que se llegasen a tomar por parte de la organización bajo escenarios no favorables para la gerencia. Si bien es cierto que la empresa se esmera en brindar buenos espacios para las labores productivas, siempre va a quedar la duda si efectivamente mostrando sinceridad en este tipo de estudios académicos, detrás de ellos se manejen retaliaciones no tan beneficiosas para la fuerza laboral.

- Aceptación del indicador, como medio para expresar sugerencias y recomendaciones hacia la organización. Herramientas como la presentada ante la organización para medir el compromiso gerencial, sirven muchas veces como mecanismo de salida de información, que en determinado momento es susceptible con las partes involucradas, y es de esta manera cómo se llegan a saber desde otra perspectiva el sentir de sus trabajadores, como además la convicción de sus propietarios.

### 3.1.4.2. Análisis horizontal

Para el análisis horizontal que se elaborará a continuación para cada uno de los casos, se debe tener presente, que se utilizará únicamente la utilidad operacional y los rubros que la componen, pues son éstos los que expresan relación directa con el objeto social de la organización y en donde realmente se evidencia la labor de los colaboradores en temas operativos. Por lo anterior, no se incluye otros ingresos y erogaciones de la empresa, en donde se podrían encontrar discrepancias en la relación que converge a la hipótesis del presente trabajo de grado.

Los resultados obtenidos para este parte y con base en información financiera contenida en los anexos, fueron los siguientes:

**Tabla 20. Variación porcentual de la utilidad operacional para Compumuebles 2009 - 2010**

	Año	Utilidad operacional
	2009	\$ 621.666.000
	2010	\$ 892.018.000
<b>Variación porcentual (2009 – 2010)</b>	43,48	

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla, el comportamiento de un año a otro del rubro de utilidad operacional se observa positivo, por tanto tuvo un incremento considerable del 43,48%. Hecho que para el caso, y con base en los análisis previos, brinda un acercamiento entre desempeño financiero en contraste con desempeño del colaborador y su entorno de trabajo.

**Tabla 21. Variación porcentual del estado de pérdidas y ganancias hasta el aparte operativo para Compumuebles 2009 - 2010**

<b>Variación porcentual de 2009 a 2010 (%)</b>	
<b>Ventas</b>	2,88
<b>Costo de Ventas</b>	8,92
<b>Gastos administrativos</b>	-5,74
<b>Gastos de ventas</b>	5
<b>Utilidad Operacional</b>	43,48

Fuente: Elaboración propia

En ese orden, el crecimiento de la utilidad operativa se le atribuye a un aumento en las ventas de casi 3% y una disminución en los gastos operativos de casi 6%. Las ventas aumentan por razones tales como fuerte aumento de la demanda de los productos asignados a su categoría, estrategias de mercadeo para la atracción de clientes, estrategias de penetración en nuevos mercados, nuevos portafolios de productos; pero especialmente y para el tema que concierne, una razón sólida por la cual las ventas en una compañía aumentan se le imputa en gran medida al desempeño de quienes son partícipes activos en la cadena del negocio, desempeño que emerge de una aceptación y una apropiación de las labores que han sido asignadas a su cargo y que las pone en práctica con agrado, situación que se logra con culturas organizacionales afables a las necesidades y expectativas de los empleados.

Conforme a los resultados positivos en el área financiera bajo su rubro de utilidad operacional para la presente prueba piloto, se destaca que la compañía

y su alta gerencia tienen claro que mediante la nutrición de experiencias de todo el grupo de trabajo, así como sus actitudes y la cultura que los rodea (Flórez *et. al*, 2008); se logra un ambiente laboral propicio para la innovación y transferencia de conocimiento, variable fundamental para la actividad económica de Compumuebles, que con el transcurrir del tiempo le ha permitido posicionarse aún más y mejor en el segmento de mercado objetivo. Así mismo, la credibilidad que infunde la alta gerencia y el reconocimiento hacia sus empleados mediante la valoración de cada tarea bien ejecutada, permite una relación interesante en el nivel de ventas y el volumen de clientes a tratar (La nota económica, 2010), logrando satisfacción para todas las partes involucradas en el transcurso de la operación, sean los empleados con su motivación y desempeño, o la alta gerencia con la consecución de metas y resultados financieros.

Finalmente, el compromiso expuesto por la alta gerencia de Compumuebles tanto en el desempeño empresarial, sino además, en la construcción y mantenimiento de esa cultura organizacional, que ha puesto en niveles gratificantes al ambiente laboral, ha permitido que sus empleados demuestren su grado de identificación y concordancia con los objetivos planteados; marcando un antecedente en términos de rendimiento personal y empresarial.

### **3.1.5. Industria Madera Andina - IMANDINA Ltda.**

- **Misión**

“Aprovechar las plantaciones forestales productoras, la transformación de la madera en productos terminados, y la reforestación de las zonas aprovechadas. Nuestra labor está caracterizada por el respeto al medio ambiente, la

valoración, capacitación del recurso humano y el compromiso con la realidad social del país.”

(Imandina Ltda.)

El aprovechamiento forestal basado en el respeto a la normatividad ambiental y el desarrollo sostenible, es su principal compromiso en la elaboración de productos de excelente calidad. Cuentan con certificación NIMF 15 para embalajes y estibas de madera sólida utilizados en el comercio internacional.

#### **Ilustración 8. Logo institucional Imandina Ltda.**



Fuente: Adaptado por las autoras de Imandina Ltda. (s.f.)

- **Productos**

Su experiencia y especialización en la producción de estructuras en madera sólida adaptadas a los requerimientos de almacenamiento y exportación, garantiza la calidad y eficiencia en la elaboración de sus productos.

- **Estibas:** fabricadas bajo estándares de resistencia, duración, y normas fitosanitarias. Tamaño y diseño de acuerdo a los requerimientos de nuestros clientes.
- **Embalajes:** diseñados para contener, proteger y transportar diferentes productos, garantizando su resistencia y adecuación técnica de acuerdo al peso y fragilidad del producto a transportar y/o almacenar.

Se cuenta con un área de diseño que permite asesorar a los clientes en las especificaciones del producto a elaborar, definiendo parámetro como el tipo de madera, el tamaño de la estructura, tratamiento fitosanitario, proceso de secado, de acuerdo al fin para el cual es requerido el producto.

El abastecimiento permanente de materia prima, gracias a los aprovechamientos forestales propios, y a la tecnificación de sus instalaciones, certifica su capacidad de producción a gran escala.

- **Maquinaria y equipos**

Los procesos de aprovechamiento forestal, transformación y transporte, son llevados a cabo con maquinaria y equipo tecnificados, realizando una capacitación permanente de acuerdo a las nuevas tecnologías en la industria maderera mundial.

- **Logística**

Cuentan con una cadena de producción y distribución coordinada y eficiente que garantiza la entrega oportuna de productos dando respuesta a los requerimientos de sus clientes.

- **Crecimiento con dimensión social**

Los procesos continuos de innovación tecnológica, ampliación de las instalaciones productivas, contratación de personal calificado, aprovechamiento forestal y reforestación sostenible, están acompañados de un sentido social con la formación y capacitación de su recurso humano.

El respeto por el medio ambiente y el desarrollo sostenible ha sido un compromiso permanente. El aprovechamiento forestal de plantaciones productoras se rige por las disposiciones establecidas para la materia, así como todos sus procesos productos.

- **Aprovechamiento forestal**

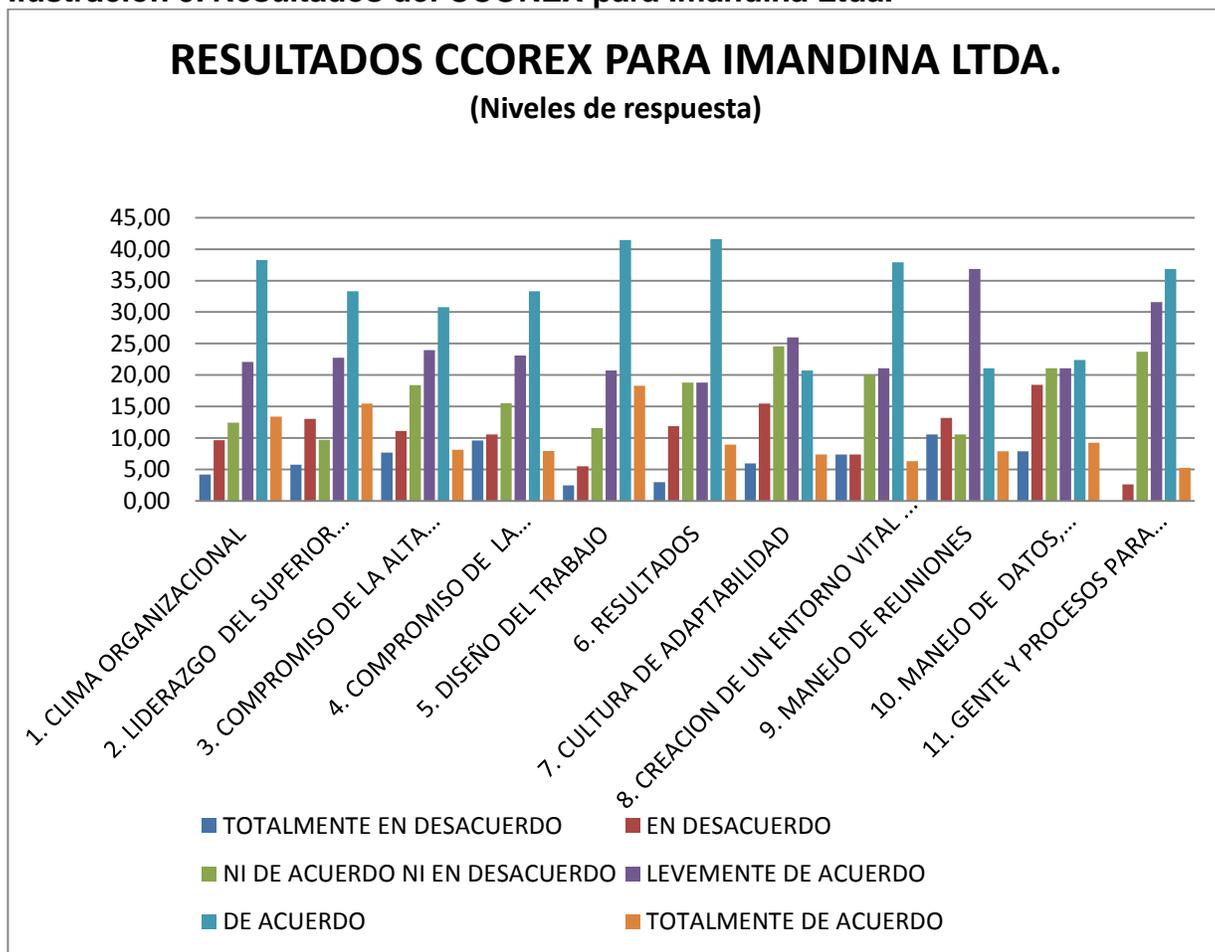
La mayor parte de su materia prima es el resultado del aprovechamiento del recurso forestal, por ello la empresa está comprometida con la investigación y el desarrollo de tecnologías que permitan darle un mejor uso a los suelos y a la madera.

El manejo sostenible de las plantaciones está basado en un plan de manejo ambiental, autorizado por las entidades pertinentes, con una planificación previa al inicio de cada utilización forestal. La empresa cuenta con una proyección forestal a futuro, reflejada en el establecimiento de nuevas plantaciones que garanticen el abastecimiento del recurso, y sean acordes con los incentivos forestales colombianos.

#### **3.1.5.1. Resultados obtenidos del CCOREX**

Para esta compañía, se obtuvieron los siguientes resultados con base en la aplicación del instrumento recopilador, para la medición del compromiso de alto rango gerencial.

**Ilustración 9. Resultados del CCOREX para Imandina Ltda.**



Fuente: Elaboración propia con base en Pérez (2011).

Como lo denota la tabla 20, se presentan los resultados CCOREX por dimensión y por niveles de respuesta, información recopilada durante el trabajo de campo.

**Tabla 22. Resultados CCOREX por porcentajes de participación – Imandina Ltda.**

DIMENSIONES	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	LEVEMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	TOTALES
1. CLIMA ORGANIZACIONAL	4,20	9,64	12,44	22,08	38,26	13,37	100,00
2. LIDERAZGO DEL SUPERIOR INMEDIATO	5,76	13,03	9,70	22,73	33,33	15,45	100,00
3. COMPROMISO DE LA ALTA GERENCIA	7,69	11,11	18,38	23,93	30,77	8,12	100,00
4. COMPROMISO DE LA GERENCIA	9,57	10,56	15,51	23,10	33,33	7,92	100,00
5. DISEÑO DEL TRABAJO	2,44	5,49	11,59	20,73	41,46	18,29	100,00
6. RESULTADOS	2,97	11,88	18,81	18,81	41,58	8,91	100,00
7. CULTURA DE ADAPTABILIDAD	5,96	15,44	24,56	25,96	20,70	7,37	100,00
8. CREACION DE UN ENTORNO VITAL PARA LOS TRABAJADORES	7,37	7,37	20,00	21,05	37,89	6,32	100,00
9. MANEJO DE REUNIONES	10,53	13,16	10,53	36,84	21,05	7,89	100,00
10. MANEJO DE DATOS, INFORMACION Y CONOCIMIENTO	7,89	18,42	21,05	21,05	22,37	9,21	100,00
11. GENTE Y PROCESOS PARA LA INNOVACION	0,00	2,63	23,68	31,58	36,84	5,26	100,00

Fuente: Adaptado por autores de CCOREX.

Las dimensiones con mayor nivel de respuesta ante la opción de acuerdo, fueron *resultados* con el 41,58% de la participación, seguido muy de cerca por *diseño del trabajo* con 41,46%. Así mismo, el comportamiento más bajo, coherentemente, lo obtuvo la dimensión *diseño del trabajo* con una correspondencia de 2,44% ante la opción totalmente en desacuerdo, dado que toda las demás dimensiones registraron participaciones considerables para este interesante nivel de respuesta. Sin embargo, cabe mencionar que los datos de participación no se hallan tan concentrados en una o sólo dos opciones, sino que por el contrario, expresan diversidad en las respuestas ante cada dimensión evaluada, enumerando las oportunidades de mejora y recomendaciones a nivel organizacional.

Por consiguiente, y conforme el orden consecutivo de cada dimensión, se halla que:

- ***Clima organizacional***

Bajo variables como la comunicación para la toma de decisiones, la resolución de conflictos, la cordialidad ante inconvenientes laborales, apoyo para la consecución de metas corporativas y formación de equipos de trabajo, Imandina Ltda., demuestra que sus actividades organizacionales funcionan de esta manera, a razón de que sus colaboradores que en su mayoría han desempeñado sus labores desde el inicio operativo de la empresa, han cultivado su forma de trabajo, enfatizando en la concentración y especialización de las tareas, dejando muy en claro desde el principio, las reglas de juego entre las partes involucradas, anulando cualquier espacio para la evidencia de errores. Cabe resaltar que el gerente general, al detectar problemas relevantes ejerce sus conocimientos y habilidades para intermediar y llevar a finalidad los conflictos que persistiesen para ese entonces; además su gente tiene tan presente sus responsabilidades que no es necesario estar constantemente supervisando las labores, evidenciando así un sentido de confianza y delegación ante las capacidades de las personas a su servicio.

- ***Liderazgo del superior inmediato***

Esta dimensión sale a relucir especialmente cuando se presentan conflictos de categorías que trascienden en el desempeño operativo, dejando a su paso incumplimientos en la entrega de órdenes de pedido, estándares de calidad, o simplemente en pequeñas modificaciones de los productos solicitados. Así mismo, la comunicación hacia sus colaboradores se limita a lo estrictamente necesario y en relación a delegaciones y asignación de nuevos pedidos, olvidando palabras y sentimientos de motivación que inciden en la generación de nuevas ideas y sugerencias para mejoras en el desempeño organizacional. Por otro lado, los trabajadores perciben que mediante esfuerzos y trabajo contante, se logran satisfacer necesidades mundanas tal y como lo proyecta el gerente general de Imandina Ltda.

- ***Compromiso de la alta gerencia***

Para esta dimensión, Imandina Ltda., a cargo de su gerente general proyecta un distanciamiento con sus colaboradores, entendiéndose bajo la premisa de no generar excesiva confianza con los subordinados para no incurrir con malos desempeños y aceptar actuaciones no favorables para la organización. Es decir, se maneja un sentido estricto con las líneas jerárquicas y la delegación, afectado además, con la forma de ser personal del gerente. No obstante, los empleados reconocen los trabajos por parte de la alta gerencia, basado en la formulación de metas y resolución de conflictos, hecho que los conlleva a trabajar turnos largos todo con el propósito de la obtención de buenos resultados. Adicionalmente, el hecho que los niveles de baja rotación del personal hace que tengan un sentido de pertenencia inculcado y desarrollado con los años de trabajo.

- ***Compromiso de la gerencia***

Teniendo en cuenta que la gerencia maneja aspectos relacionados con actividades visionarias y desarrollo hacia los colaboradores, Imandina Ltda., resalta la escucha ante solicitudes y conflictos menores que estén interfiriendo en la cotidianidad y en el entorno operativo. Por tanto, el énfasis de la gerencia en manejar la resolución de percances lo más rápido posible, a razón de su conocimiento en el impacto que estos acontecimientos tienen, al momento de conseguir mejores productos elaborados. Por otro lado, se reconoce que la empresa dedica gran parte de sus esfuerzos en hacerle comprender al empleado sus responsabilidades y cómo la toma de decisiones en su área, inciden en el cumplimiento de las labores; así como resaltar y desarrollar una supervisión propia e individual en cada trabajador, empoderándolos de sus tareas y responsabilidades.

- ***Diseño del trabajo***

Imandina Ltda., para esta dimensión especifica sus resultados en la variable de claridad del trabajo, y dejando de lado las recompensas y reconocimientos ante prácticas con comportamientos altamente favorables. En ese orden, la empresa funciona bajo el dictamen de una orden de pedido una sola vez, indicando automáticamente a los empleados las tareas que implican el desarrollo de dicha orden de pedido, sin necesidad de estar recordando constantemente la labor que prosigue en el proceso operativo. Por otro lado, al no presentar la gerencia reconocimientos a las buenas actividades, los colaboradores se limitan a desempeñar sus tareas sin que implique trabajo de horas extras; aunque si se presenta por parte del gerente general, una atención alimentaria cuando se deben cumplir turnos largos con el propósito de lograr las fechas de entrega pactadas con los clientes.

- ***Resultados***

Cuando se hace la comunicación de las metas para los periodos siguientes al trabajado, en Imandina Ltda., sus empleados ya tienen una idea de los logros a conseguir, dada la experiencia y sus años de trabajo en el negocio. Por tanto, se percibe un manejo de información uniforme en las áreas organizacionales.

- ***Cultura de adaptabilidad***

Especialmente para esta dimensión, la gerencia debe percatarse que los colaboradores no están percibiendo su gestión en temas como construcción de ambientes flexibles y lo suficientemente dinámicos ante situaciones de cambios y riesgos del entorno, donde cualquier organización no tenga presente el sentido de cambio, el mismo mercado tomará medidas y poco a poco su participación en el mismo, cambiará radicalmente. Es aquí donde los

emprendimientos e iniciativas desde la parte operativa dan fruto, por ser ellos quienes están en un constante manejo de las estibas y embalajes en madera, detectando oportunidades de mejora de primera mano.

- ***Creación de un entorno vital para los trabajadores***

La alta gerencia se basa en valores fundamentados en el respeto y la confianza, valores que son debidamente desarrollados en Imandina Ltda., por todas las áreas y sus empleados. No obstante, si bien es cierto que la gerencia tiene un trato parco con sus subalternos, no significa que ante la seriedad se profundice en la discriminación y la superioridad en el trato organizacional, por el contrario, evidencia el respeto que se tienen las partes resaltando su vínculo netamente corporativo.

- ***Manejo de reuniones***

No es común estar evidenciando reuniones entre toda la fuerza laboral, por el contrario, se consideran no necesarias dada la delegación que con el tiempo y experiencia se ha hecho partícipe cada empleado. Dichas reuniones cuando se presentan, se manejan para la resolución de conflictos, o intermediar en hechos que generan discordia en la planta. Además, el manejo que se le da a los asuntos allí debe ser tratado con prontitud, a razón de las repercusiones que contrae al término productivo, pensamiento adoptado por los empleados.

- ***Manejo de datos, información y conocimiento***

Esta dimensión puede llegar a ser de las tienen el nivel de participación más constante entre las opciones, lo que refleja que ante la sistematización de los datos, el almacenamiento, el análisis y la verificación oportuna de la información; la gente no se percata de la gestión de la alta gerencia, dejando

oportunidades de mejora y trabajo en esta área. No obstante, al ser una compañía conformada por 50 personas, puede no requerir de tanta sofisticación informativa, mientras esta sigue creciendo y abarcando nuevos mercados y clientes.

- ***Gente y procesos para la innovación***

El portafolio de productos que oferta Imandina Ltda., está enfocado al embalaje y abastecimiento para el transporte de carga, por tanto, la compañía está en el proceso de adoptar políticas y medidas respecto a la construcción de escenarios para la creatividad, la innovación y emprendimientos significativos, que le proporcionen nuevas ventajas en el sector de la madera.

### **3.1.5.2. Análisis horizontal**

Respecto al análisis horizontal que se elaborará a continuación, se empleará exclusivamente la utilidad operacional y las cuentas que lo componen, pues son éstos los que expresan relación directa con el objeto social de la organización y el desempeño de la fuerza laboral, evidenciando la labor de los colaboradores en temas operativos y su propósito para disminuirlo.

Los resultados obtenidos para esta parte, fueron los siguientes:

**Tabla 23. Variación porcentual de la utilidad operacional para Imandina Ltda. 2010 - 2011**

	<b>Año</b>	<b>Utilidad operacional</b>
	2010	\$ 105.020.199
	2011	\$ 148.057.607
<b>Variación porcentual (2010 – 2011)</b>	40,98	

Fuente: Elaboración propia

Como denota la tabla, la variación fue creciente de un año a otro específicamente para la utilidad operacional, con un incremento importante del 40,98%. En ese orden de ideas, y según los resultados del indicador de compromiso gerencial se ratifica su relación, que poco a poco toma fuerza a nivel empresarial, volcando el la estructura y el enfoque que se le debe dar al recurso humano en cualquier corporación.

**Tabla 24. Variación porcentual del estado de pérdidas y ganancias hasta el aparte operativo para Imandina Ltda. 2010 - 2011**

Variación porcentual de 2010 a 2011 (%)	
<b>Ventas</b>	72,18
<b>Costo de Ventas</b>	93,51
<b>Gastos administrativos</b>	4,52
<b>Gastos de ventas</b>	0
<b>Utilidad Operacional</b>	40,98

Fuente: Elaboración propia

Ante los cambios positivos de los rubros, que impactan en los resultados de la utilidad operacional para esta empresa, se registra que las ventas sufrieron un incremento del 72,18% del año 2009 al 2010, así como un incremento adicional en sus costos de ventas, coherente con los resultados en los ingresos operacionales. En ese orden, las razones que llegan a ser atribuidas para sustentar las variaciones, datan al crecimiento de mercados y número de clientes, teniendo en cuenta el dinamismo y retos del sector maderero; así mismo los esfuerzos para atraer nuevos clientes con mayor número de órdenes de pedidos y la frecuencia en la solicitud de los mismos, inciden en aumentar aún más las ventas de Imandina Ltda. Por otro lado, y examinando un poco más abajo en el estado de pérdidas y ganancias, se halla que los gastos operacionales no se elevaron en la misma proporción numérica de los rubros anteriores, anotando un ahorro y concientización por parte de los trabajadores

en los recursos que se destinan para satisfacer sus necesidades. Sin embargo no se le atribuye el dejar de efectuar actividades en pro del clima laboral y bienestar del empleado.

A manera concluyente, los buenos resultados de la utilidad operacional para Imandina Ltda., se deben además, de ese desempeño y compromiso entregado por parte de los colaboradores, que afianzados por la disposición de la alta gerencia para el fomento y arraigo de dicho compromiso organizacional, bajo la resolución de conflictos y propender constantemente en hacerle notar la importancia que la persona trabajadora tiene en los procesos de supervisión, logra que cada empleado comprometido con la causa de la no supervisión y reducción de gastos, asimile estas metas a nivel personal, proyectando poco a poco la preocupación por obtener buenos resultados. De esta manera, la alta gerencia encamina la menor demanda de control y supervisión de las labores en el consumo de menor tiempo y dinero (Hellriegel *et. al*, 2009); dejando la opción de plantear nuevas estrategias para el uso de dichos recursos destinados a esas tareas, en otras actividades que fortalezcan el desempeño cotidiano e impacten positivamente en la materialización de dichos esfuerzos organizacionales.

### **3.2. SECTOR DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA**

Partiendo de las labores comerciales y organizacionales en las que se desarrolla la seguridad privada, y según el CIIU (Código industrial internacional uniforme) para la revisión 3ra, el sector de la vigilancia y seguridad privada se encuentra en la división K de Actividades empresariales, específicamente en el numeral 7492 perteneciente a actividades de investigación y seguridad, como se observa en el gráfico.

### Ilustración 10. Clasificación industrial internacional uniforme para el sector de vigilancia y seguridad privada

CODIGO INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME - REVISION 3	
K. ACTIVIDADES INMOBILIARIAS, EMPRESARIALES Y DE ALQUILER (DIVISIONES 70 A 74)	
74 Otras actividades empresariales	
749 Actividades empresariales NCP <sup>30</sup>	
7492 Actividades de investigación y seguridad	

Fuente: Elaboración propia – CIIU (revisión 3a)

En ese orden, y bajo el numeral 7492 de dicha clasificación, se comprueba por qué la vigilancia privada se encuentra clasificada en este aparte: “las actividades de inspección, vigilancia, custodia y otras actividades de protección a personas y bienes, la comprobación de antecedentes penales, la búsqueda de personas desaparecidas” (DIAN - Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, 2008, pág. 289).

Por otro lado, tras sufrir el país los impactos de la crisis económica presentada en años anteriores a nivel mundial, el presente sector para 2008 no registró afectaciones directas a pesar de los acontecimientos. De hecho, la seguridad privada para ese año facturó a cerca de los 3,8 billones de pesos a nivel nacional, contrastado con otras actividades como las flores con 2,3 billones de pesos, como lo indica Londoño (2009). Adicionalmente, como muestra el cuadro siguiente, el sector registró ingresos operacionales totales por USD 2.181.173.938 para el año 2009, evidenciando un incremento del 14 puntos porcentuales, ante los mayores ingresos operacionales reportados para el año siguiente por USD 2.493.540.510; ya para el año 2011, la variación de un periodo a otro no fue tan alto, por el contrario registró un comportamiento

<sup>30</sup> N.C.P = No Clasificado Previamente

positivo de casi la mitad con 6%, y con ingresos operacionales 2011 de UDS 2.632.437.298 (González Cerón, 2012).

### Cuadro 3. Ingresos operacionales del sector Vigilancia y Seguridad Privada en Colombia

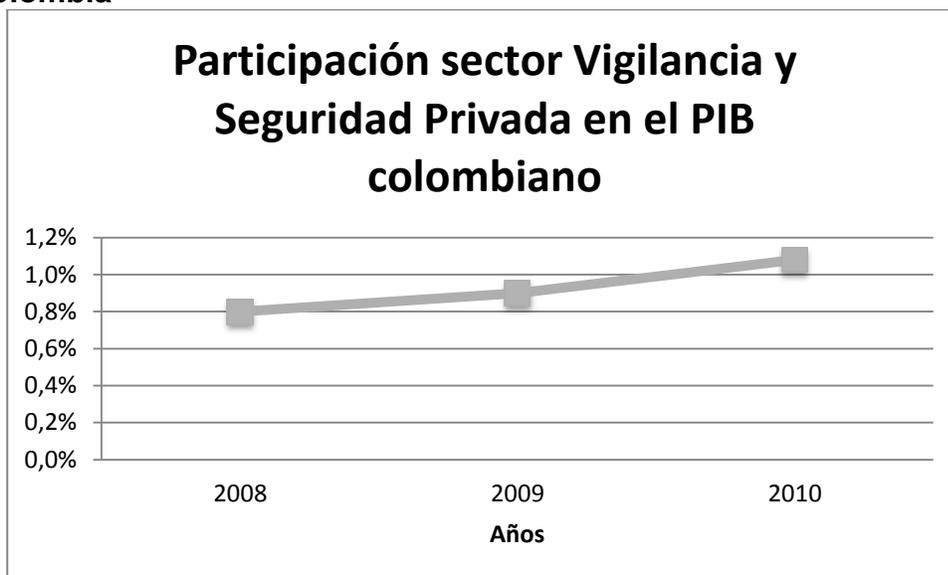


Fuente: Adaptado por las autoras de Oficina Asesora de Planeación SVSP (2012) citado en González Cerón (2012)

Para 2012 el sector proyecta un crecimiento del 10%, cifras proyectadas desde 2011 al evidenciar el buen comportamiento del sector con ingresos operacionales que rondan los \$ 4,6 billones, que evidencian un incremento del 6%, valor que supera la inflación en el periodo comprendido (Eco business, 2011). Varias de las causas de dichos comportamientos positivos se deben a “la lógica capitalista y privatización de bienes públicos, el incremento de la propiedad privada en masa (grandes superficies, centros de trabajo y propiedad horizontal), y la mercantilización de la seguridad” (p. 9); arrojando como resultado los mayores ingresos operacionales relacionados directamente con la mayor demanda y diversificación del portafolio de servicios ofertados.

En relación al Producto Interno Bruto (PIB) del sector, sus aportes refieren al 1,08% para el año 2010, con incremento desde el año anterior del 20%, frente al incremento del 2008 a 2009 de 13%. En ese sentido, los aportes no son sustancialmente significativos a nivel nacional, no obstante es un sector que ha demostrado sostenerse y capaz de aumentar sus clientes ante las adversidades.

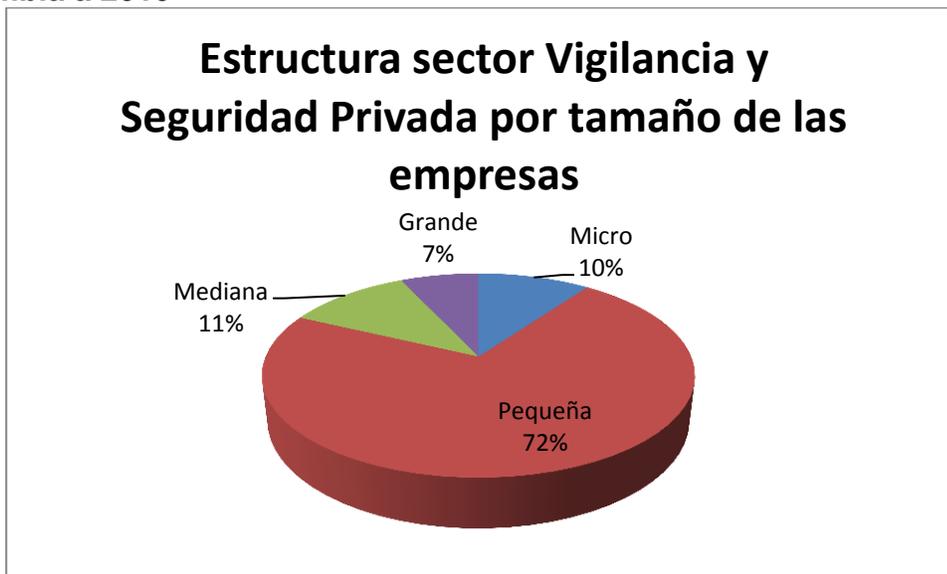
**Cuadro 4. Participación del sector Vigilancia y Seguridad Privada en el PIB en Colombia**



Fuente: Adaptado por las autoras de DANE y Planeación SVSP (2012) citado en González Cerón (2012)

Referente a la distribución por tamaño de las organizaciones que componen el sector, se tiene que:

**Ilustración 11. Estructura del sector de Vigilancia y Seguridad Privada en Colombia a 2010**



Fuente: Adaptado por las autoras de Oficina Asesora de Planeación SVSP (2012) citado en González Cerón (2012)

Este sector está conformado en 72% por pequeñas empresas, seguido de las medianas y microempresas con 11% y 10%, respectivamente; según la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada (2012), quién a su vez lo regula administrativamente. El sector constituye el 1% del empleo formal a nivel nacional (Eco business, 2011), abarcando alrededor de 198 mil individuos que trabajan en esta área, y un total de 150 mil vigilantes con permisos para portar armas (El País.com.co, 2012), circunstancias que han creado controversia con el tema de la propuesta del alcalde mayor de Bogotá, frente a la prohibición del porte de armas de fuego.

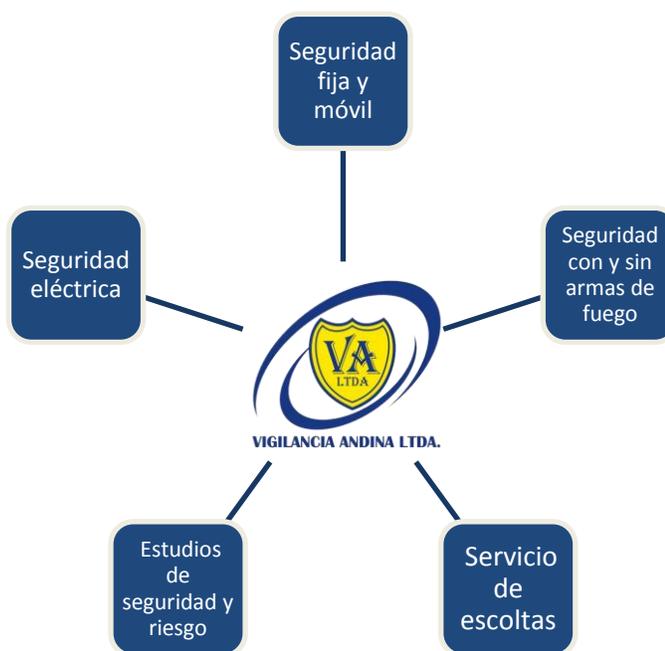
### **3.2.2. VIGILANCIA ANDINA LTDA.**

Es una empresa que se conformó jurídicamente el 15 de septiembre de 1983, con la convicción por parte de sus directivos de contribuir con en la reducción

del alto índice de desempleo existente en la época, y contribuir de alguna manera en el tema de seguridad a nivel nacional, con énfasis en los grandes sectores de la economía.

Bajo el liderazgo de su gerente general, esta empresa colombiana de carácter privado se ha dedicado a la prestación de servicios relacionados con la vigilancia y seguridad privada con base en las siguientes modalidades:

### Ilustración 12. Portafolio de servicios Vigilancia Andina Ltda.



Fuente: Elaboración propia

El portafolio de servicios ofertados por esta compañía se concentra en dos grandes grupos: seguridad física y seguridad electrónica. El primero de ellos consta de vigilancia humana tanto física como móvil con la dotación necesaria dependiendo de las necesidades en materia de seguridad, y estudios de seguridad y riesgo a instalaciones y a personas. En relación a la seguridad electrónica, se compone de servicios como diseño, suministro y puesta en

marcha de circuitos cerrados, accesos sistematizados, alarma contra incendios e intrusos, botones de pánico, monitoreo constante las 24 horas del día y patrullaje motorizado.

En ese orden, el mercado objetivo de las diferentes opciones de servicio se agrupan en residencial, comercial, industrial y educativo.

La organización cuenta con certificaciones de calidad que respaldan la actividad comercial y brindan mayor confianza a nuevos clientes. Entre ellas se encuentra la certificación de norma internacional NTC ISO 9001:2000 por ICONTEC (SC-5235-1) y la otorgada por Fenalco<sup>31</sup> en el tema de Responsabilidad Social Empresarial (Vigilancia Andina Ltda, 2011).

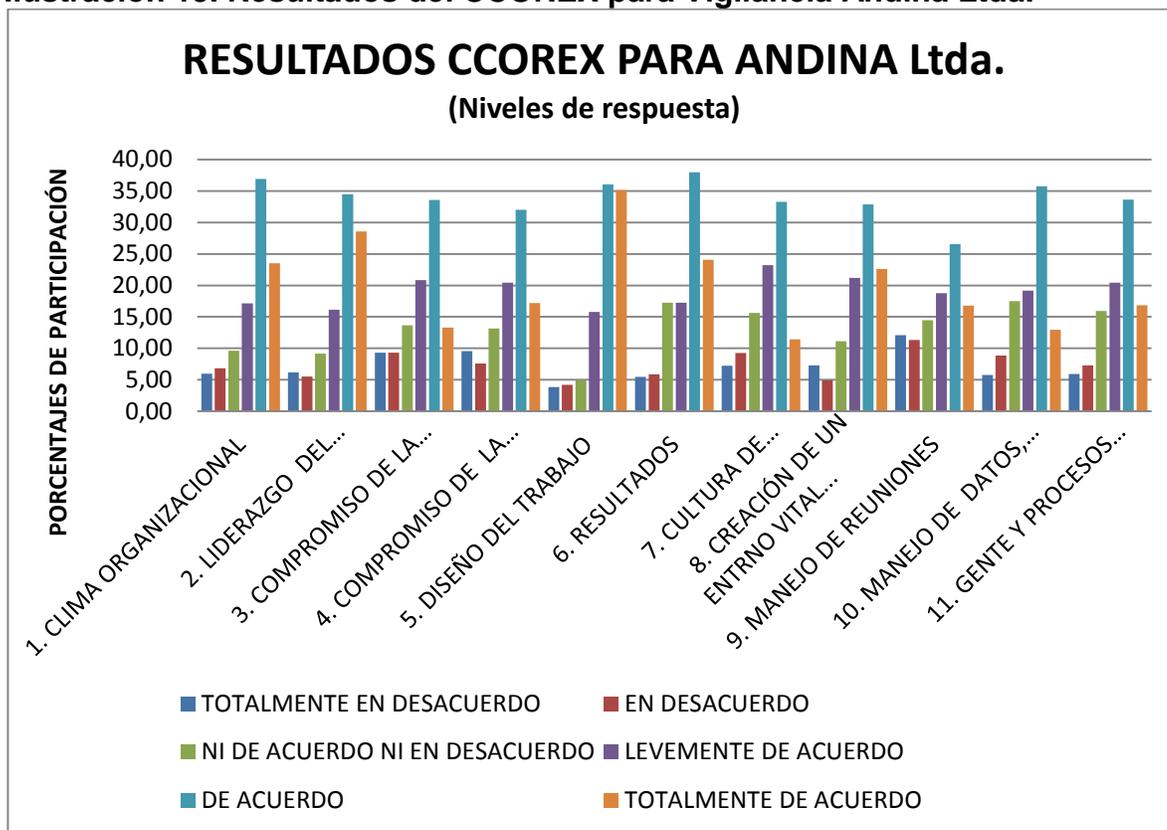
#### **3.2.2.1. Resultados obtenidos del CCOREX**

A continuación se presentan los resultados referentes a Vigilancia Andina, teniendo en cuenta el indicador de compromiso gerencial.

---

<sup>31</sup> Fenalco: Federación Nacional de Comerciantes en Colombia.

**Ilustración 13. Resultados del CCOREX para Vigilancia Andina Ltda.**



Fuente: Elaboración propia con base en Pérez (2011).

Como lo expone la tabla 23, se presentan los resultados CCOREX por dimensión y por niveles de respuesta de la organización, información que fue recolectada mediante el trabajo de campo.

**Tabla 25. Resultados CCOREX por porcentajes de participación – Vigilancia Andina Ltda.**

<b>DIMENSIONES</b>	<b>TOTALMENTE EN DESACUERDO</b>	<b>EN DESACUERDO</b>	<b>NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO</b>	<b>LEVEMENTE DE ACUERDO</b>	<b>DE ACUERDO</b>	<b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b>	<b>TOTALES</b>
<b>1. CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	5,99	6,82	9,61	17,15	36,92	23,51	100,00
<b>2. LIDERAZGO DEL SUPERIOR INMEDIATO</b>	6,20	5,50	9,14	16,11	34,46	28,58	100,00
<b>3. COMPROMISO DE LA ALTA GERENCIA</b>	9,32	9,32	13,67	20,81	33,57	13,30	100,00
<b>4. COMPROMISO DE LA GERENCIA</b>	9,59	7,61	13,18	20,42	31,99	17,20	100,00
<b>5. DISEÑO DEL TRABAJO</b>	3,85	4,22	4,97	15,78	36,02	35,16	100,00
<b>6. RESULTADOS</b>	5,48	5,87	17,22	17,22	37,96	24,07	100,00
<b>7. CULTURA DE ADAPTABILIDAD</b>	7,23	9,26	15,62	23,21	33,26	11,42	100,00
<b>8. CREACION DE UN ENTORNO VITAL PARA LOS TRABAJADORES</b>	7,30	4,93	11,13	21,17	32,85	22,63	100,00
<b>9. MANEJO DE REUNIONES</b>	12,11	11,33	14,45	18,75	26,56	16,80	100,00
<b>10. MANEJO DE DATOS, INFORMACION Y CONOCIMIENTO</b>	5,76	8,87	17,51	19,18	35,73	12,95	100,00
<b>11. GENTE Y PROCESOS PARA LA INNOVACION</b>	5,91	7,27	15,91	20,45	33,64	16,82	100,00

Fuente: Adaptado por las autoras de CCOREX.

El presente análisis consta de una exanimación de cada una de las once (11) dimensiones que se evalúan en el CCOREX, haciendo énfasis en las de mayor puntuación; es el resultado de las encuestas diligenciadas por la muestra ideal del total de la población de la empresa.

Como se evidencia en la gráfica las once dimensiones tuvieron un comportamiento bastante similar, no se denotan picos ni valles en las puntuaciones, lo que conlleva a pensar que la organización ha encontrado un punto de equilibrio entre sus acciones dirigidas a crear ambientes laborales de excelencia, trabaja con un portafolio de actividades bastante similares, no hay esfuerzos especializados y tienen una visión amplia frente al tema de evaluación.

- ***Cultura Organizacional***

El nivel de respuesta que mayor puntuación se le atribuye es, a *De acuerdo* con un 37%; seguido de *totalmente de acuerdo* con un 23,5%; a su vez el nivel que menos puntuación adquirió fue el de *totalmente en desacuerdo* con un 6%; lo que implica que para el caso de clima organizacional, la empresa cuenta con métodos de trabajo que permiten tener metas razonables y ambiciosas a la vez, las cuales permiten a los empleados tener empatía con las mismas, conocerlas, aceptarlas y alcanzarlas. El flujo de comunicación parte de la Gerencia General y se permea en todos los eslabones de la organización, es continuo, tratan de comunicar en el menor tiempo posible, es dinámico y en muchas ocasiones el flujo de información tiene un proceso retrospectivo, con el ánimo de alimentar la cadena informativa y poner en participación a los demás miembros de la organización; aunque se evidencia la existencia de niveles jerárquicos, dicha alineación no afecta la filtración de la información en las diversas áreas de trabajo, la jerarquía es utilizada como medio para organizar y no como medio para distorsionar o irrumpir el flujo de información y comunicación.

Existe una clara coordinación entre jefe y subordinado, pues estos deben planear, actuar, solucionar inconvenientes y retroalimentar procesos de manera mancomunada; en esta empresa de vigilancia privada, la conexión y coherencia son elementos claves para evitar la interpretación subjetiva de situación que pueden trascender más allá de la estructura organizacional o el lugar de trabajo.

El apoyo a compañeros, es una variable de suma importancia para esta organización, pues la cordialidad es su signo de trabajo. Como ya se mencionó anteriormente la cooperación es la base de este apoyo, se abre un escenario personal en donde las emociones individuales toman relevancia, los lazos de amistad se estrechan y la confianza se vigoriza. Lo anterior, propicia un ambiente de familiaridad en donde la ley de sobrevivencia se extiende a todo

un equipo de trabajo; “no gana el más fuerte, gana el mejor equipo”. Todos los trabajos que se derivan de sus roles, necesariamente debe ser en conjunto, para minimizar la subjetividad en la resolución de conflictos, impulsar el intercambio de ideas y mitigar el temor en la actuación personal, para el campo de la seguridad.

- ***Liderazgo del superior inmediato***

De acuerdo y totalmente de acuerdo son los niveles de respuestas que más puntuación obtuvieron, con un 34,46% y un 28,58% respectivamente. Liderazgo del superior inmediato amerita un compromiso por parte de la gerencia, por medio del cual se brinde un bienestar en términos de condiciones laborales a todo el personal que se tiene a cargo, se escucha al subordinado sobre condiciones laborales no afables y se comienzan procesos de conciliación, buscando siempre la mejora continua. Las condiciones laborales involucran una dotación puntual y completa de uniformes y herramientas de trabajo, un pago oportuno de nómina y prestaciones sociales, unos horarios flexibles y cambiantes y una atención especial al bienestar de cada empleado.

Los procedimientos para tomar decisiones involucran a los colaboradores, mediante la ejecución periódica de reuniones, con el ánimo de darle una correcta manipulación a la información y tomar decisiones arraigadas a la realidad que solo vive el personal netamente operativo. Existe una fuerte influencia por parte de los empleados en la toma de decisiones y en el manejo de conflictos, pues en muchas ocasiones son ellos quienes más han experimentado las situaciones y por ende más conocen al respecto. A su vez se enfatiza en la consecución de metas en conjunto, se les hace sentir parte de dicha consecución y se les crea un compromiso para alcanzar dichas metas.

Los superiores inmediatos brindan un apoyo constante a los subordinados, pues en escenarios en donde permanentemente tienen que tratar de manera

directa con diversos y complejos casos externos a la empresa se requiere de un apoyo institucional para brindar la atención debida y no permitir confusiones, inconvenientes ni altercados que repercuten en insatisfacción para el cliente final y por tanto menores rendimientos.

La formación de equipos de trabajo por parte de los superiores inmediatos, desde la mirada del liderazgo, se enfatiza en el conocimiento de talentos, pues conociendo las capacidades, habilidades y aptitudes de cada subgrupo a cargo, un superior inmediata sabrá cómo formar los grupos bajo el ideal de complemento, en qué posición ubicarlos y qué labor y recursos asignarles.

- ***Compromiso de la alta gerencia***

El compromiso de la alta gerencia obtiene una puntuación favorable, *De acuerdo* y *totalmente de acuerdo*, puntúan el ranking, sumando casi un 50% entre los dos niveles de respuesta, lo que indica que Andina Ltda., cuenta con una administración participativa, en donde se tiene en cuenta a los empleados para la formulación de estrategias, objetivos, actividades, responsables, fechas de cumplimiento e indicadores de gestión; solo mediante este mecanismo la organización logra una compenetración de los empleados hacia las metas macro de la compañía, y logran a la vez que la fuerza productiva se sienta partícipe e importante para la consecución de logros comunes.

El desarrollo de colaboradores es pilar para la promoción de actividades, fomentando de manera continua el liderazgo en cada una de las personas; desarrollar a las personas a nivel profesional es un objetivo claro que tiene Andina Ltda. De manera calificada y certificada la empresa capacita y entrena a sus empleados, haciéndoles progresar en sus aspiraciones idóneas y aportándole a la empresa.

Existe un acompañamiento permanente diferente a un sistema de control y supervisión fatigador; que permite minimizar los tropiezos y diferencias que se pueden presentar en la novedad de un cargo, en la divergencia humana y en la cotidianidad de los puestos de trabajo. De igual manera el acompañamiento permanente conduce a que las personas aprendan a conocer sus fortalezas y debilidades con el único propósito de hallar oportunidades de crecimiento profesional y personal.

Así mismo la gerencia comparte una actitud visionaria con los demás, la cual consiste en analizar posibles oportunidades a corto, mediano y largo plazo, partiendo de las falencias encontradas en cada contrato; la gerencia procura no tildar culpables sino encontrar mediadores solucionadores de conflictos; no encasillarse en buscar culpables amerita ganar tiempo y centrarse en lo primordial. De esta manera la gerencia trabajo bajo el precepto del buen ejemplo, la transmisión de una conducta íntegra es el mejor mecanismo de educación y enseñanza.

- ***Compromiso de la Gerencia***

El compromiso para esta dimensión consiste especialmente en la delegación de asuntos, actividades y responsabilidades importantes con el propósito de generar un compromiso y un panorama de confianza, además de una identificación corporativa y unos sentimientos favorables hacia las labores, los jefes y los compañeros. Creer en las capacidades de los subordinados se convierte en un arma de combate estratégico, pues el solo hecho de creer y delegar, ya trae consigo una capacidad de respuesta altamente asertiva.

Motivar constantemente al personal haciéndoles conocer sus buenos resultados y su buen desempeño, es un hecho que Andina Ltda., tiene claro; los jefes además de reconocer las buenas consecuencias de los demás, también reconocen sus propias falencias y se esmeran por corregirlas; los

empleados al igual que los jefes, son consecuentes y responsables con sus actos.

El desarrollo a los colaboradores, en esta dimensión, tiene como objetivo, propiciar escenarios individuales y grupales de creatividad, liderazgo, escucha, trabajo en equipo y creación de compromiso, mediante la ejecución de talleres pedagógicos, espacios en donde las personas aprovechan para dispersarse, respirar nuevos ambientes, tranquilizarse y desahogarse de omisiones y represiones. El desarrollo de una cultura de armonía, hace parte también de esta dimensión, cultura que solo se logra, cuando los partícipes conocen y toleran diferencias interdisciplinarias, personales y emocionales.

- ***Diseño de trabajo***

En esta dimensión se puede concluir, que Andina Ltda., para el caso que se analizó (Corporación de Abastos de Bogotá S.A. “CORABASTOS”), tiene puestos de trabajo con un grado de complejidad importante, pues los vigilantes deben estar en permanente contacto con todos los actores que hacen parte de la Corporación, además de visitantes permanentes y esporádicos; lo que conlleva a que el personal se enfrente a un sin número de situaciones de baja o alta gravedad, en su seguridad integral, por lo que en muchas ocasiones sus puestos de trabajo no son de satisfacción para ellos; no obstante, el contacto permanente con otras personas, el grado de amistad que se forma con personal externo a la empresa, las posibilidades de aprender de negocios y los cambios inesperados, pueden ser para muchos fuente de orgullo por su lugar de trabajo.

- ***Resultados***

Los resultados en cualquier organización, resultan siendo el motor que motiva a los empleados, pues es de ahí que se desprende la remuneración salarial que

reciben a cambio de su trabajo. Sin embargo, empresas como ésta, otorgan a sus colaboradores algo más que un salario estipulado en un contrato, asciende en la escala de necesidades y trascienden a lo básico de sus colaboradores, apuntan cada vez a un escalón más alto en la jerarquía de necesidades. Las jefaturas premian los mejores y más altos desempeños por medio de “incentivos extras”: publican los resultados de los ganadores, de tal manera que se sientan personas importantes y reconocidas; no pasar por el alto los mejores desempeños, conlleva a tener personal motivado a dar sus mejores esfuerzos, lo que evidentemente se refleja en cargos destacables, meritorios y con ímpetu de crecimiento permanente.

- ***Cultura de adaptabilidad***

La cultura de adaptabilidad está fuertemente arraigada a los continuos cambios de personal en puestos de trabajo, existe una flexibilidad en cambios de puestos, de turnos y de compañeros, dado que sus clientes así lo exigen. Por lo anterior, la adaptabilidad del personal es un componente que se inculca en una empresa que presta esta clase de servicios; y aunque en muchas ocasiones estos cambios son bruscos, desordenados y sin un objetivo claro, la percepción de los empleados indica que son cambios necesarios para evitar que surjan problemáticas como corrupción por estar en un ambiente conocido y de confianza.

- ***Creación de un entorno vital para los trabajadores***

Dentro de los métodos de manejo de angustia y estrés, los empleados no cuentan con herramientas claras que les permitan asumir estos dos estados con facilidad; por tratarse de un tema tan subjetivo se es dificultoso estandarizar actividades encaminadas a subsanar dichas problemáticas. En este orden de ideas, la mejor manera de permitir que los empleados manejen

situaciones de angustia y de estrés es otorgándoles un grado de independencia, especialmente en horas laborales de leve agitación.

- ***Manejo de reuniones***

Andina Ltda., realiza reuniones periódicas, creando espacios de escucha, participación, compartimiento, esparcimiento, e intercambio de opiniones e ideas. En muchas de estas reuniones se convoca a los empleados para que contribuyan en la realización de planes operativos, en la creación de estrategias de mitigación a problemáticas y en la instauración de prioridades. Se requiere indispensable la realización de reuniones permanentes, pues diariamente ocurren imprevistos que no se tiene el conocimiento sobre cómo manejarlos o no se cuenta con las herramientas para tratarlos. Aunque las reuniones se realicen de manera reiterada y se creen espacios para participar, los empleados perciben que la administración no hace grandes esfuerzos por actuar bajo las recomendaciones y/o sugerencias que ellos han dado; por lo que pierden la motivación de seguir participando y asisten solo porque consideran es una obligación. De ahí que ésta sea la dimensión peor calificada.

- ***Manejo de Datos Información y Conocimiento***

El manejo de los datos, información y conocimiento es administrado por la gerencia; no obstante es conocido por los empleados, dependiendo del grado de confidencialidad, pues se tiene la percepción que en algún lado de la cadena comunicativa la información se puede filtrar, lo que no es conveniente para la organización, pues por tratarse de temas de seguridad y vigilancia mucha de la información es delicada y debe tratarse con prudencia. La cercanía que los vigilantes tienen con el personal para el cual trabajan, hace que la gerencia dude de su privacidad y reserva, por lo que prefieren no inmiscuirlos cuando se trata de proteger a la comunidad por encima de intereses individuales. Solo una parte de la información puede ser suministrada a la totalidad de los empleados

de la organización y esto lo entienden, lo tienen claro y lo aceptan de manera positiva los empleados de más bajo nivel jerárquico.

- ***Gente y procesos para la innovación***

La innovación es un factor importante para esta empresa, pues cada día deben existir nuevas y mejores metodologías para prestar el servicio y superar las necesidades y expectativas de los clientes actuales y potenciales. Por lo que Andina Ltda., ha realizado esfuerzos importantes en incentivar a los empleados a ser creativos y propositivos; no basta solo con prestar excelentes servicios, se requiere además trascender su rol y plantear alternativas de servicios innovadores de acuerdo a sus observaciones, conocimiento y experiencia. La ubicación de los lugares de trabajo es un ambiente propicio para que los colaboradores piensen en nuevas alternativas de solución para las problemáticas a las cuales no se les ha podido dar solución radical, es justo en sus lugares de trabajo donde ellos realizan las mejores observaciones y sacan las mejores ideas de solución, ideas que son comunicadas a sus jefes inmediatos y éstas a su vez llegan a las áreas de competencia.

### ***3.2.2.2. Análisis horizontal***

Para el análisis horizontal que se elaborará se utilizará únicamente la utilidad operacional y los rubros que la componen, pues son éstos los que expresan relación directa con el objeto social de la organización y en donde realmente se evidencia la labor de los colaboradores en temas operativos.

Los resultados obtenidos para esta parte, fueron los siguientes:

**Tabla 26. Variación porcentual de la utilidad operacional para Andina Ltda. 2009 - 2011**

	<b>Año</b>	<b>Utilidad operacional</b>
	2009	\$ 2.717.330.000
	2010	\$ 2.910.128.590
	2011	\$ 3.111.026.923
<b>Variación porcentual (2009 – 2010)</b>	7,09	
<b>Variación porcentual (2010 – 2011)</b>	6,90	

Fuente: Elaboración propia

Como se plasma en la tabla 24, el comportamiento entre los tres años de la utilidad operacional se observa de manera creciente, registrando variaciones de 7,09% y 6,90%. Situación que encamina hacia un acercamiento entre variables financieras confrontado a ambientes laborales.

**Tabla 27. Variación porcentual del estado de pérdidas y ganancias hasta el aparte operativo para Andina Ltda. 2009 - 2011**

	<b>Variación porcentual (%)</b>	
	<b>2009 - 2010</b>	<b>2010 - 2011</b>
<b>Ventas</b>	33,39	69,49
<b>Costo de Ventas</b>	0,00	0,00
<b>Gastos administrativos</b>	38,87	6,95
<b>Gastos de ventas</b>	0	0
<b>Utilidad Operacional</b>	7,09	6,90

Fuente: Elaboración propia

El comportamiento de la empresa de vigilancia privada, es positivo, se observa un panorama de crecimiento año a año en el rubro de ventas, por tanto la utilidad operacional también ha tenido comportamientos crecientes y aunque

los gastos administrativos demuestren tendencias de evolución, aun se conserva un margen de utilidad considerable e importante. El ambiente laboral que se le adjunta a Andina, puede conllevar a que los colaboradores se sientan completamente compenetrados con su lugar de trabajo, trascendiendo los límites estructurales de la organización; pues por estar esta empresa dedicada a la prestación de servicios, sus empleados no tienen un lugar de trabajo estable y único; por el contrario es cambiante y flexible, lo que incide en que las personas se sientan cómodas, conozcan nuevos y mejores ambientes, tengan fácil y rápida capacidad de adaptación y se alíen de manera positiva a los cambios planeados e inesperados alrededor de su organización. Empleados satisfechos en este sector, proporcionan mejor servicio al cliente, en tiempos de respuesta inmediatos, sintiéndose afectados por su actuación u omisión en la diversidad de escenarios que se les presenten.

Para analizar en mejor medida la relación existente entre los resultados del CCOREX con la variación en utilidad operacional de la organización, Luthans (1998) expone que por más de 20 años de investigación se ha revelado una fuerte relación positiva entre la auto-eficacia y desempeño individual. Es importante destacar que el gerente de Vigilancia Andina Ltda., promueve el anterior escenario, pues sus colaboradores están relacionando de manera óptima la auto-eficiencia con el compromiso que de ellos se deriva; lo anterior se debe a que el gerente adquiere confianza y creencia en ellos, en sus habilidades, en sus capacidades para crear equipos comprometidos, equipos dedicados y dirigido por los resultados; de esta manera y al sentirse autónomos en la toma de decisiones, los empleados tienen desempeños altos reflejados en el cumplimiento de metas, por tanto se obtiene una vista parcial del reflejo de auto-eficiencia – desempeño y rendimiento organizacional en términos de utilidades.

### 3.3. SECTOR DE TELECOMUNICACIONES

A partir de las labores comerciales en las que se desenvuelve las telecomunicaciones, y según el CIIU (Código industrial internacional uniforme) para la revisión 3ra, el sector de las telecomunicaciones se clasifica en la división I de Comunicaciones, específicamente en el numeral 6422 perteneciente a servicios de trasmisión de intercambio de datos, como se observa en el gráfico.

#### Ilustración 14. Clasificación industrial internacional uniforme para el sector de Telecomunicaciones

<p><b>CODIGO INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME - REVISION 3</b></p> <p>I. TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES (DIVISIONES 60 A 64)</p> <p>64 Correo y telecomunicaciones</p> <p>642 Telecomunicaciones</p> <p><b>6422 Servicios de transmisión e intercambio de datos</b></p>
---

Fuente: Elaboración propia – CIIU (revisión 3a)

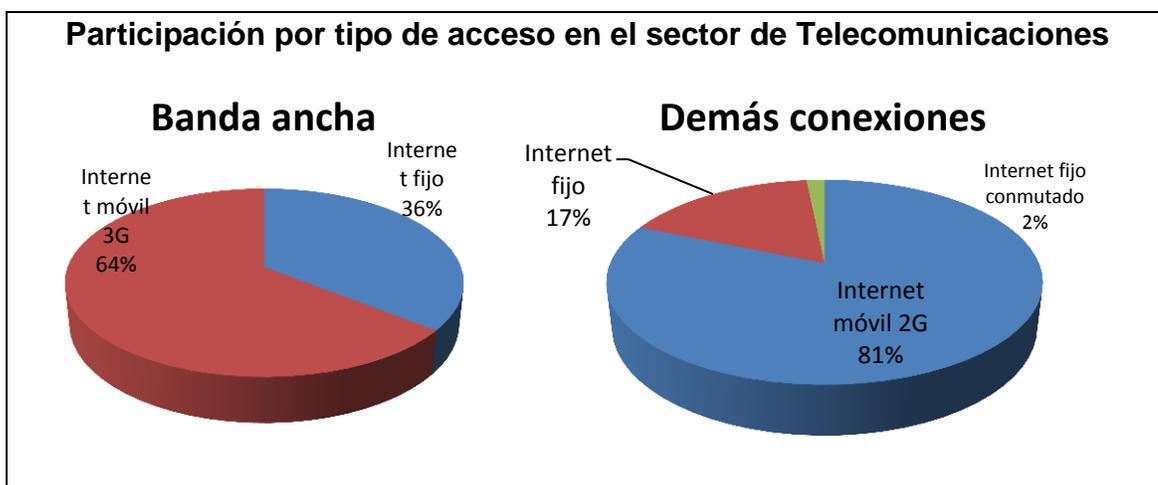
Siguiendo con lo anterior, ubicarse específicamente en este sector 6422 de dicha clasificación, según la DIAN (2008), se debe porque implica:

“Servicios que proporcionan la capacidad completa para el envío o intercambio de información, agregando otras facilidades al servicio soporte o satisfaciendo nuevas necesidades específicas de telecomunicaciones tales como el servicio de acceso a Internet, el correo electrónico, el videotexto, el teletexto, la transferencia electrónica de fondos y la teleconferencia”. (p. 263)

En relación a la participación del sector de Telecomunicaciones, con énfasis en acceso a internet, se encuentra que según el Ministerio de Tecnologías de la

Información y las Comunicaciones (2012), las suscripciones a internet de banda ancha reportan un 64% por conexión fija y en un 36% de conexión móvil 3G. No obstante, para las demás conexiones, la composición está dada por un 81% de internet móvil 2G, seguido por el 17.1 % de internet fijo, y cerrando con un 2% para internet fijo conmutado.

**Ilustración 15. Participación por tipo de acceso en el sector de Telecomunicaciones para 2011.**



Fuente: Adaptado por las autoras SIUST<sup>32</sup> (2011) citado por Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (2012)

Adicionalmente, el comportamiento del PIB para este sector de transporte, almacenamiento y comunicación presenta variaciones positivas para periodos del año 2010 y 2011, con resultados de 5% y 6,9% respectivamente (DANE, 2012); obteniendo de esta manera, incrementos que se deben en parte a la dinámica del sector que generalmente, crece por encima del PIB nacional [Valencia (s.f.) citado por Parada & Raigoso (2012)] y, a la diversificación del portafolio de servicios ofertados y demandados, así como el aumento de las compañías que ofrecen sistemas de comunicaciones, brindando mayor número de opciones (Business News Americas - equipo de prensa, 2009). Sin embargo

<sup>32</sup> SIUST: Sistema de Información Unificado del Sector de Telecomunicaciones en Colombia.

el sector tiene como reto, mejorar la calidad de los servicios para lo que se han hecho adjudicaciones de espectro a los diversos operadores (Alcatel lucent, 2011).

### **3.3.2. CARSOLCOM S.A.S**

Es una organización dedicada a brindar soluciones técnicas operativas en materia de diseño, construcción y montaje de redes e infraestructura última milla en el área de telecomunicaciones y administración y gestión comercial de servicios en telecomunicaciones (Carsolcom S.A.S, 2011). Cuyo marco estratégico se compone de:

- **Misión**

“Ser integrador y solución operativa y comercial, generando desarrollo y crecimiento al país, recurso humano, clientes, empresas proveedoras y socios”  
(Carsolcom S.A.S)

- **Visión**

“En 2012 posicionarse como generador de soluciones técnicas, operativas y comerciales a nivel nacional con proyección global”  
(Carsolcom S.A.S)

- **Valores**

“El Profesionalismo, Calidad y Cumplimiento y Responsabilidad Social son como valores básicos, nuestro objetivo”.  
(Carsolcom S.A.S)

Así mismo, la empresa ha diseñado varios enfoques bajo los cuales destaca sus actividades comerciales, como lo expone la figura. Para el primero de los enfoques, la gestión operativa tiene como propósito brindar soluciones técnicas operativas, satisfacer en servicios de telecomunicaciones, optimizar la capacidad operacional en la búsqueda de los estándares técnicos de acordes con la tecnología del momento y la introducción de innovaciones técnicas; así como fomentar los procesos de calidad, con base en el diseño e infraestructura de redes.

**Ilustración 16. Enfoques operacionales de Carsolcom S.A.S.**



Fuente: Elaboración propia

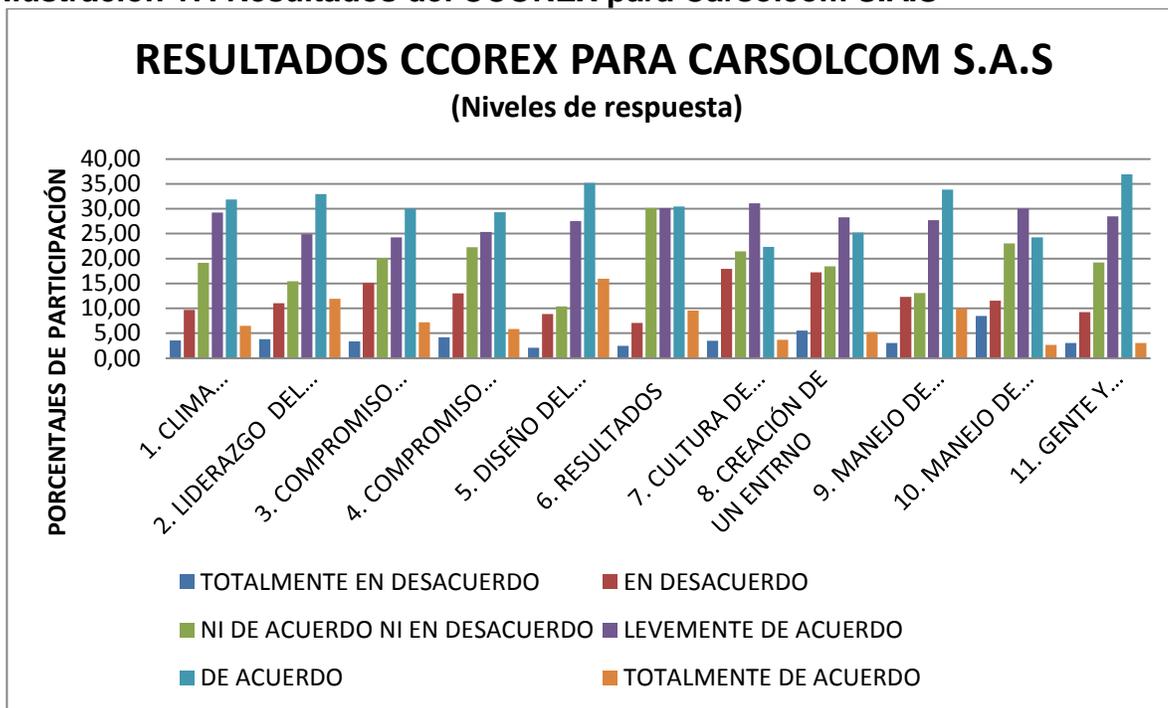
Por otro lado, el segundo enfoque de gestión comercial, implica la implementación y optimización de estrategias para la distribución y venta de los servicios en telecomunicaciones; además de una constancia en la dinámica si a cambios en gestión se refiere, específicamente en mejoras bajo los estándares de calidad y cumplimiento de objetivos organizacionales. Por último, se halla la capacitación al personal como tercer enfoque y clave para que los anteriores brinden un mejor desempeño organizacional; su propósito está enmarcado en el desarrollo productivo mediante capacitación permanente y especializada en todas las áreas de la compañía, entendiéndose como la fuerza técnica,

comercial y administrativa; el involucramiento del pensamiento de mejora continua en la gestión a través de la definición de roles y funciones; así como la constante búsqueda de posicionamiento del recurso humano en el mercado.

**3.3.2.1. Resultados obtenidos del CCOREX**

Se exponen los resultados referentes a Carsolcom S.A.S, teniendo en cuenta el indicador de compromiso de alto nivel gerencial.

**Ilustración 17. Resultados del CCOREX para Carsolcom S.A.S**



Fuente: Elaboración propia con base en Pérez (2011)

Como lo expone la tabla 26, se presentan los resultados CCOREX por dimensión y por niveles de respuesta, información recopilada durante el trabajo de campo.

**Tabla 28. Resultados CCOREX por porcentajes de participación – Carsolcom S.A.S.**

DIMENSIONES	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	LEVEMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	TOTALES
1. CLIMA ORGANIZACIONAL	3,53	9,68	19,14	29,28	31,86	6,52	100,00
2. LIDERAZGO DEL SUPERIOR INMEDIATO	3,80	11,03	15,45	24,89	32,92	11,92	100,00
3. COMPROMISO DE LA ALTA GERENCIA	3,33	15,13	20,13	24,23	30,00	7,18	100,00
4. COMPROMISO DE LA GERENCIA	4,21	13,03	22,26	25,33	29,33	5,85	100,00
5. DISEÑO DEL TRABAJO	2,12	8,85	10,38	27,50	35,19	15,96	100,00
6. RESULTADOS	2,46	7,08	30,15	30,15	30,46	9,54	100,00
7. CULTURA DE ADAPTABILIDAD	3,49	17,95	21,44	31,08	22,36	3,69	100,00
8. CREACION DE UN ENTORNO VITAL PARA LOS TRABAJADORES	5,54	17,23	18,46	28,31	25,23	5,23	100,00
9. MANEJO DE REUNIONES	3,08	12,31	13,08	27,69	33,85	10,00	100,00
10. MANEJO DE DATOS, INFORMACION Y CONOCIMIENTO	8,46	11,54	23,08	30,00	24,23	2,69	100,00
11. GENTE Y PROCESOS PARA LA INNOVACION	3,08	9,23	19,23	28,46	36,92	3,08	100,00

Fuente: Adaptado por las autoras de CCOREX.

Para esta organización los niveles de respuesta más altos lo asumieron *De acuerdo, levemente de acuerdo y ni de acuerdo ni en desacuerdo*. Se atribuye a este tipo de respuesta razones como imparcialidad al momento de responder cualquier pregunta que ponga en riesgo su puesto de trabajo. Los empleados responden bajo una percepción de término medio, poniendo todas las dimensiones en un estado de equilibrio; en donde no se pueden tener afirmaciones certeras, tan solo aproximaciones.

- ***Clima organizacional***

La organización en el trabajo es el descriptor que mejor se adapta a esta dimensión, pues la mayoría de procesos están estrictamente planeados, establecidos y controlados, es claro que todo el personal cuenta con las herramientas, dotaciones y métodos de trabajo para poder desempeñarse de maneja óptima. Cuentan con un flujo de comunicación adecuado, por la

estructura y ubicación de los lugares de trabajo, no existen impedimentos en la comunicación entre áreas de trabajo, hay disposición por parte de la gerencia general para comunicar mensajes y servir de catalizador de información.

Se denota ausencia de burocracia, aunque existan divisiones por departamentos de especialización hay cooperación y sinergia entre ellos, por tanto los trámites que se requieran serán resueltos por la dependencia competente sin necesidad de pasar por toda la organización, gastando recursos como tiempo y capital, se evidencia agilidad y deserción de trámites y papeleos.

Existe coordinación y coherencia entre las gestiones que se desprenden de cada área, hay procesos de planeación comunes, realización de objetivos grupales, resolución de conflictos que afectan y facultan a todas las áreas de la compañía y sobresale el apoyo entre compañeros permitiendo un ambiente de familiaridad y confianza. Tienen equipos de trabajo especialmente para el área comercial, las demás áreas trabajan de manera autónoma y bajo sus responsabilidades; no obstante no se pone en riesgo la colaboración interdepartamental.

Es importante resaltar que la satisfacción de las personas, especialmente las que físicamente están más cerca a la gerencia general, es baja; esto se debe a que en el lugar de trabajo se percibe un ambiente tenso, de estrés, de solución pronta de problemáticas de clientes, de respuestas inmediatas, de programaciones contiguas y de agilidad laboral. Esto es sustentado por la Gerencia como un comportamiento normal, pues la presión ha sido el factor determinante para el rendimiento, la eficiencia y la efectividad organizacional.

- ***Liderazgo del superior inmediato***

El énfasis en la gestión humana se puede ver distorsionado por el afán de alcanzar grandes estándares de productividad y eficacia; es entonces cuando el

bienestar de los empleados se ve vulnerado, y aunque exista remuneración salarial en contraprestación al trabajo realizado, la tranquilidad de los colaboradores no es la adecuada para demostrar mejor estándares de desempeño en sus respectivas actividades.

Los procedimientos organizacionales son aceptados, asimilados y puestos en funcionamiento por la gran mayoría de los empleados, quienes en merecidas ocasiones son partícipes en la creación de los mismos. En ocasiones contrarias, la alta gerencia se encarga de transmitir la información de manera argumentada, coordinada y consecuente.

La influencia y control que se lleva en Carsolcom, les ha permitido rendimientos aceptados por la gerencia. En la organización la rama técnica, cuenta con supervisores encargados de velar por la ejecución exitosa de los agendamientos diarios, la buena imagen de la empresa mediante el uso completo e impecable de los uniformes, el buen vocabulario del personal técnico y la consecución de los objetivos trazados en límites de tiempo. El trabajo en equipo consta de un supervisor encargado de un grupo de colaboradores de la rama técnica, la información fluye de manera bilateral y se denota el intercambio de ideas y sugerencias entre el equipo que se forma. Lo anterior provoca escenarios propicios para anticipar hechos y resolver inconvenientes al instante.

- ***Compromiso de la alta gerencia***

El panorama laboral no exhorta a una organización participativa en todos los eslabones de la organización, la participación solo se es evidente en pequeñas agrupaciones que se forman por necesidad. La comunicación de las políticas y estamentos sí es un proceso que se desarrolla de manera permanente y gira alrededor de toda la organización.

El desarrollar a los trabajadores es tal vez uno de los aspectos más destacables de Carsolcom; la alta gerencia se esmera por formar profesionales, que trabajen al ritmo que se requiere; dentro del proceso de formación la alta gerencia está dispuesta a enseñar, instruir, orientar y cooperar, para poder obtener los resultados que se requieren; de hecho dentro de los procesos de selección no necesariamente las aspirantes deben tener experiencias trazadas; es suficiente con tener un perfil comprometido y responsable. De la misma manera, el reconocimiento de fortalezas y debilidades se realiza con el único propósito de hallar oportunidades de crecimiento profesional y personal.

- ***Compromiso de la gerencia***

Este componente solo se ve plenamente identificado para el caso de la rama técnica; las demás áreas de la organización tienen un único jefe (gerente general), por lo que solo se tocará el caso de los técnicos. Sus jefes inmediatos, que corresponden a supervisores y coordinadores son los que mejor relación tienen con el resto del personal, pues son ellos quienes comparten el día a día, conocen sus debilidades y fortalezas; y son los directamente encargados de potencializar sus habilidades. Se encargan también de delegar asuntos importantes con el ánimo de generar responsabilidad, compromiso y sentimientos de identificación corporativa. Reconocen, buenos resultados y toman acciones disciplinarias para aquellos que no logran cumplir las metas propuestas.

- ***Diseño del puesto***

El disfrute en el desarrollo de las actividades cotidianas es importante para las personas que trabajan en este sector, especialmente para la rama de los técnicos, pues no están todo el tiempo trabajando en un mismo sitio, lo que provoca que estén cambiando de ambiente continuamente en un solo día, un cambio en el ambiente induce a que las personas no tiendan a demostrar

comportamientos de aburrimiento, trabajos rutinarios y por ende rendimientos bajos. Además su trabajo debe ser netamente externo a las instalaciones de la organización; ellos pueden manejar su tiempo, tomar recesos merecidos en el transcurso del día, visitar sus familiares en horas de almuerzo y lograr cumplir con el agendamiento del día. Lo anterior, conduce a que las personas se sientan felices en sus múltiples lugares de trabajo, tengan rendimientos sobresalientes y contribuyan a la generación de utilidades en la organización; dichos rendimientos sobresalientes llevan a que la gerencia genere políticas de promoción ascendente interna.

- ***Resultados***

Las metas son el pilar de esta dimensión; en primera instancia se reúnen los jefes de las diferentes áreas, realizan un plan de metas por puntajes y posteriormente lo comparten con los subordinados, dejan los objetivos claros e incitan y motivan a cumplirlos; todos aquellos que sobresalgan por su labor serán bonificados con un porcentaje por encima de su sueldo base. El plan de metas pactado es revisado de manera permanente por los supervisores, coordinadores y jefes de áreas. De esta manera la empresa deja por alto su interés en promover desempeños competitivos y premiar esfuerzos considerables; además de demostrar su atracción por suplir las necesidades económicas de sus empleados.

- ***Cultura de adaptabilidad***

La cultura de adaptabilidad depende en gran medida del rango que se tenga o área en el que se trabaje, pues tienden a sentirse con más poder de adaptabilidad aquellos quienes por sus funciones tienen, necesariamente, que acoplarse a los cambios esporádicos de sus agendamientos; ellos están dispuestos a la innovación, la creatividad y el mejoramiento, la capacidad que ellos tienen ante riesgos e impactos es de aceptación a la contingencia,

asumen riesgos con inteligencia, autonomía e ingeniosidad; mientras tanto, aquellos quienes permanecen la mayoría del tiempo en un solo sitio de trabajo, adaptarse a los cambios se les dificulta, especialmente porque se acostumbran a trabajar con los mismos recursos y bajo las mismas ordenes, y cuando les cambian los escenarios, el tiempo de adaptabilidad es mayor, genera costos y discrepancias funcionales, lo que no provoca desempeños favorables en el transcurso de la adaptabilidad.

- ***Creación de un entorno vital para los trabajadores***

Esta dimensión agrupa dos variables: manejo de los valores de respeto y confianza y métodos para el manejo de angustia y estrés. Carsolcom, bajo el marco de sus políticas resguarda valores como el respeto y la confianza; no obstante el respeto es un valor difícil de conservar y bajo la percepción de los empleados el respeto se va perdiendo a medida que la competencia va aumentando, pues muchas veces se deja de lado esos valores corporativos para alcanzar los resultados individuales; bajo la percepción de los empleados se encuentra que el respeto se pierde porque las personas no valoran el trabajo de las demás, todo lo que no supere las expectativas de los jefes no es valorado y eso hace parte del respeto.

En cuanto a los métodos para el manejo de la angustia y el estrés no existe alguna política clara creada especialmente para manejar este tipo de escenarios; el grado de angustia y de estrés que se maneja es bastante alto y es así como lo perciben los empleados; bajo estos grados altos de angustia y de estrés, a los empleados les es difícil desempeñarse de manera exitosa, pues en su mente predomina la tensión sobre la creatividad y la proposición.

- ***Manejo de reuniones***

Las reuniones que se realizan son periódicas, y se cuenta con la participación de todo el personal; no obstante, no hay voz ni voto para los colaboradores de rangos inferiores, lo que para los gerentes carece de organización, pues intentar llegar a acuerdos con personas de diversas visiones es una acción complicada. Por lo anterior en las reuniones simplemente y de manera clara y contundente se les da instrucciones y se les reparte responsabilidades.

- ***Manejo de datos, información y conocimiento***

Estas variables revelan sistematización de los datos, al igual que una constante en el almacenamiento, agrupación, análisis y verificación oportuna de dicha información. Carsolcom sí practica la sistematización de los datos y la documentación de los mismos. De esta manera se obtiene el conocimiento pertinente para una toma de decisiones acertada y acorde a las necesidades corporativas.

- ***Gente y procesos para la innovación***

El mercado competitivo actual, la apertura de nuevos negocios, y la fuerte y creciente contención, obligan a que las empresas nacionales tengan dentro de sus prioridades, estrategias dirigidas a promover la innovación en todos los procesos adyacentes a su actividad principal. De esta manera, el personal y los procesos están netamente encaminados a buscar soluciones innovadores para crecer en el mercado nacional, expandirse a plazas internacionales, ganar clientes, satisfacer necesidades, y responder a cambios inesperados en los intereses de la demanda.

### 3.3.2.2. Análisis horizontal

Por ser esta una empresa que nació en 2011, se analizará únicamente enero, febrero, marzo y abril de 2012, comparado con el mismo periodo en 2011; teniendo en cuenta que el primer bimestre de 2011 la empresa reportó cero (0) ventas en su estado de pérdidas y ganancias, por ser meses de constitución y organización, no de operación.

Los resultados obtenidos para esta parte, fueron los siguientes:

**Tabla 29. Variación porcentual de la utilidad operacional para Carsolcom S.A.S. 30 abril 2011 - 2012**

	30 abril	Utilidad operacional
	2011	(\$ 11.819.334)
	2012	\$ 494.242.961
<b>Variación porcentual (2011 – 2012)</b>	4.281	

Fuente: Elaboración propia

En ese orden, se exponen las variaciones de altamente positivas para las utilidades operacionales, registrando un crecimiento del 4.281% de un periodo a otro.

**Tabla 30. Variación porcentual del estado de pérdidas y ganancias hasta el aparte operativo para Carsolcom S.A.S. al 30 abril (2011 – 2012)**

<b>Variación porcentual a 30 de Abril: 2011-2012 (%)</b>	
<b>Ventas</b>	961
<b>Costo de Ventas</b>	550
<b>Gastos administrativos</b>	354
<b>Gastos de ventas</b>	64
<b>Utilidad Operacional</b>	4.281

Fuente: Elaboración propia

El sector de las telecomunicaciones es un sector altamente competitivo, por lo que las empresas adscritas a éste, deben estar preparados para asumir esta emulación; Carsolcom aumentó su utilidad operacional en un porcentaje increíble al 30 de abril de 2012, lo que implica importantes estrategias y enormes esfuerzos en lograr altos desempeños por parte de sus colaboradores, por lograr atenciones puntuales, precisas y satisfactorias al usuario final, factores que precisamente hacen parte de culturas organizacionales de gran calidad en donde se les incentiva a los colaboradores a tener clientes altamente satisfechos con el objetivo de lograr bonificaciones adicionales a sus pagos prestacionales; aunque esta empresa es nueva en el mercado, los resultados obtenidos obedecen a buenas prácticas por parte de la gerencia en aumentar sus ventas y reducir gastos sustancialmente; es importante resaltar que por ser esta empresa un contratista de Telmex, la imagen, posicionamiento de marca y trayectoria en el mercado son atributos destacables de Carsolcom, lo que hace que sus clientes se sientan conformes y seguros con el servicio prestado y sus clientes internos o empleados se sientan compensados de trabajar en una empresa de talla Internacional.

Por otro lado, es importante aclarar que los puntajes más altos en cada una de las dimensiones evaluadas en el CCOREX, lo postularon los empleados de la rama técnica; ellos expresan estar más compenetrados con el ambiente laboral

de la organización y se sienten más cómodos; mientras que aquellos que están diariamente en una posición física cercana al jefe inmediato, expresaron percibir un ambiente tenso de trabajo. No obstante; es en la rama técnica donde se concentra la mayor proporción de los empleados de la organización, por lo que la evaluación ponderada general tuvo una puntuación positiva en todas sus dimensiones. La explicación a lo anterior la da Hellriegel et. al, (2009), quien explica que los empleados que demandan menor control y supervisión al momento de desarrollar sus tareas, están más comprometidos y son más especializados en lo que hacen. Dicha supervisión la realiza personalmente el trabajador, que preocupado por obtener buenos resultados reflejados en el cumplimiento de metas por parte de la organización, poco a poco las asimila como metas personales complementarias con el propósito de sobresalir; en consecuencia consumen menos tiempo y dinero, lo que se refleja en una disminución en los gastos administrativos y por ende un aumento en la utilidad operacional. El incremento de la confianza entre empleados y gerencia, mediante programas y acciones de reforzamiento que hacen énfasis en la apertura entre ambos, transforma a las organizaciones en ambientes laborales estables, satisfactorios y positivos.

Adicional a lo anterior, la confianza como actitud de alto contenido ético, que puede construirse, reconstruirse, darla o retirarla de una relación, y nombrada por algunos como “el cemento de cualquier vínculo humano”, podría ser también el cemento de cualquier organización en donde interactúan seres humanos.

La confianza de un superior hacia su subordinado, genera una valoración de autoestima y desarrolla equipos de alto desempeño, pues este es un comportamiento que incentiva a que los colaboradores se esfuercen por seguir aumentando la confianza que le tienen sus superiores, realizando tareas de mejor calidad, en tiempos records, con equipos multidisciplinarios y poniendo todas sus capacidades al servicio de sus funciones. Cuando el anterior

escenario se reitera en intermitentes ocasiones, los desempeños mejoran, la atención al cliente se perfecciona, los tiempos de atención se minimizan, la satisfacción del cliente mejora, la decisión del cliente por volver a tomar el servicio se dispara, las ventas se incrementan, los costos disminuyen y la utilidad operacional se acrecienta significativamente.

Los equipos de trabajo de alto rendimiento se basan en relaciones de confianza en el trabajador y en sus capacidades, estimulando la iniciativa y la toma de riesgos. La comunicación se caracteriza por ser directa y asertiva, destacándose por la regeneración de relaciones laborales frente a conflictos y desacuerdos, lo que se logra en virtud del compromiso de sus miembros en mantener relaciones fundamentadas en la mutua responsabilidad, el respeto y la aceptación. A medida que se otorga a los trabajadores más poder de decisión en su trabajo los sentimientos de posesión, responsabilidad y compromiso se vuelven más significativos repercutiendo en mejoras en la productividad, calidad, satisfacción del cliente y costo.

## 4. CONCLUSIONES

Partiendo del desarrollo del presente trabajo de grado, se construyen las siguientes conclusiones, esclarecidas por enfoque tratado:

### 4.1. Del trabajo de campo

- Se evidenció que de 21 empresas contactadas bajo algún medio de comunicación para la aplicación del indicador, solo el 19% de las empresas decidieron aceptar de manera cordial esta iniciativa, identificando oportunidades de mejora en el presente estudio para organizaciones como Maderas y Plásticos S.A., Industria Maderera Andina Ltda., Vigilancia Andina Ltda., y Carsolcom S.A.S; a razón del soporte y prestigio que tiene la Academia en el ámbito empresarial.
- Se identificó que los empresarios de medianas empresas en Colombia, son reacios a permitir la intervención de estudiantes universitarios en sus organizaciones, le temen a descubrir realidades y/o a que sus “secretos empresariales” sean conocidos y divulgados, limitando la aplicación de cada uno de los conocimientos desarrollados desde el alma mater investigativo.
- Los empleados de las organizaciones analizadas, sienten temor a expresar sus opiniones y se preocupan por las represalias que puedan llegar a tomar los gerentes, una vez se conozcan los resultados, hecho que puede llegar a interferir en las respuestas de la población a estudio.

#### 4.2. De la hipótesis planteada y comprobada

- Con base en la información obtenida en el trabajo de campo y bajo el análisis del modelo de regresión y correlación, se podría afirmar que el ambiente laboral para las empresas Vigilancia Andina Ltda., Compumuebles e Imandina Ltda., estaría explicando en un 100% los incrementos en ventas ( $R^2= 1$ ), es decir, la línea de tendencia tipo polinomial evidencia la correlación existente entre las variables analizadas.

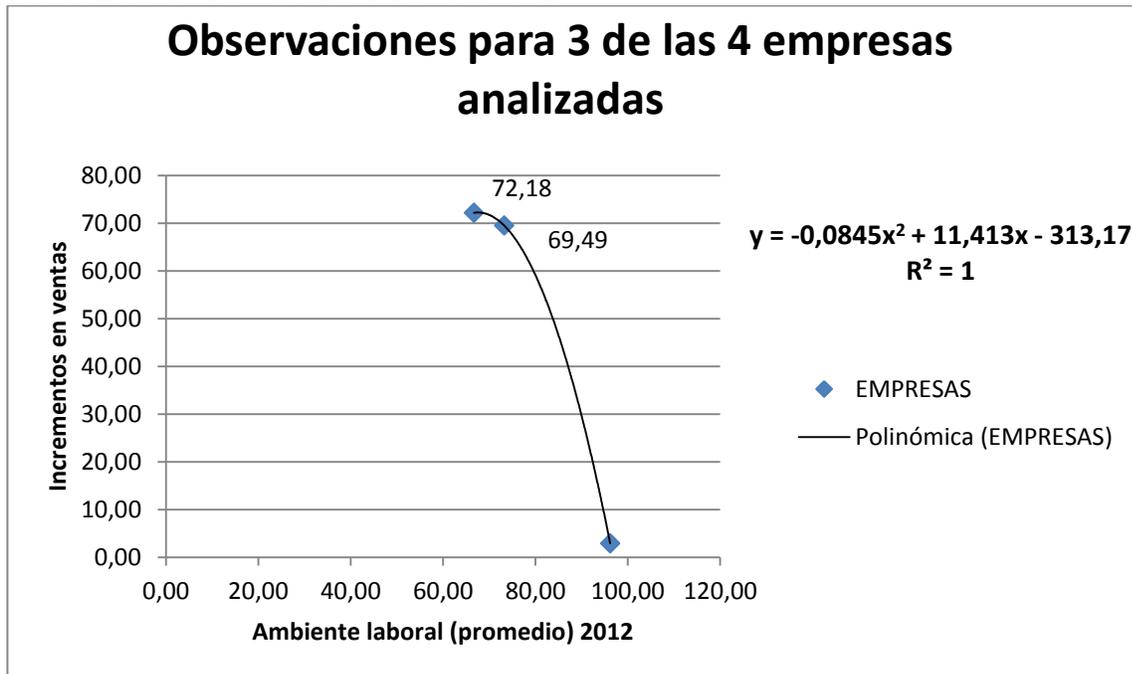
**Tabla 31. Variaciones porcentuales para 3 empresas de los incrementos en las ventas frente al ambiente laboral.**

<b>Empresas</b>	<b>Ambiente laboral (promedio) 2012 (%)</b>	<b>Incrementos en ventas (%)</b>
<b>COMPUMUEBLES</b>	<b>96,19</b>	<b>2,88</b>
<b>ANDINA SA</b>	<b>73,24</b>	<b>69,49</b>
<b>IMANDINA</b>	<b>66,69</b>	<b>72,18</b>

Fuente: Elaboración propia

A partir de los datos anteriores, se expone la tendencia de los resultados para la variable ventas.

**Ilustración 18. Resultados para 3 empresas de los incrementos en las ventas frente al ambiente laboral.**



Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, se podría afirmar que para las tres empresas en mención, los resultados del CCOREX explican en un 100% los incrementos de las utilidades operacionales, similitud observada en el aumento en ventas ( $R^2= 1$ ), es decir, la línea de tendencia tipo polinomial está mostrando este tipo de correlación.

Sin embargo, se asume la existencia de diversas variables que explicarían con el ambiente laboral, el incremento en ventas y en las utilidades operacionales de las empresas mencionadas, dándole espacio a la interpretación de nuevas variables que no son objeto de estudio en la presente tesis.

Carsolcom S.A.S., no se contempla en este ejercicio puesto que los incrementos evidenciados están dados de manera inusual y exponencial

para los periodos analizados frente al comportamiento de las otras tres empresas.

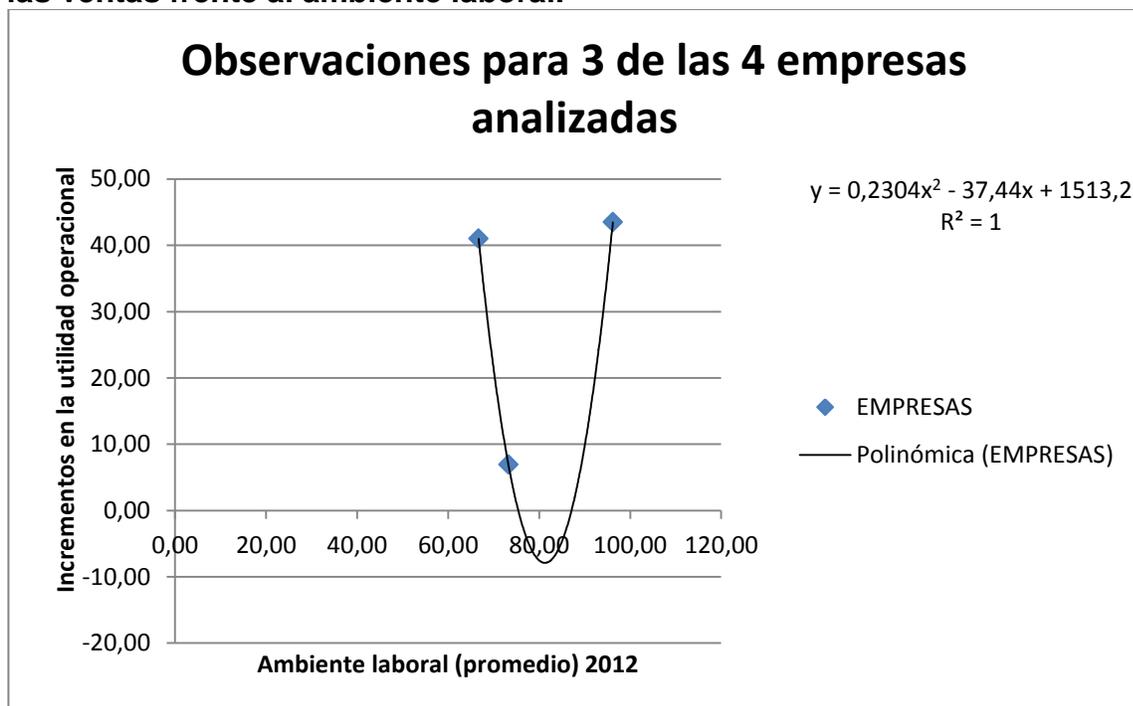
**Tabla 32. Variaciones porcentuales para 3 empresas de los incrementos en la utilidad operacional frente al ambiente laboral.**

Empresas	Ambiente laboral (promedio) 2012 (%)	Incrementos en la utilidad operacional (%)
COMPUMUEBLES	96,19	43,48
ANDINA SA	73,24	6,90
IMANDINA	66,69	40,98

Fuente: Elaboración propia

Con base en los datos anteriores, se presenta la tendencia de los resultados para la variable utilidad operacional.

**Ilustración 19. Resultados para 3 empresas de los incrementos en las ventas frente al ambiente laboral.**



Fuente: Elaboración propia

- Se identificaron los factores generales para el desarrollo de ambientes laborales de excelencia dentro de una empresa, la incidencia del compromiso por parte de la alta gerencia y los posibles generadores de utilidades a nivel organizacional. No obstante, es de resaltar que el compromiso organizacional, clave fundamental en el desarrollo del presente trabajo, bajo características individuales como los valores culturales, la personalidad y las actitudes, se nutre de otras variables como el tiempo y permanencia dentro de la compañía (Hellriegel, 2009). Así mismo, contempla variables aún más tratadas, como las oportunidades de avanzar dentro de la compañía mediante políticas claramente establecidas para formar carrera, la remuneración salarial bajo las condiciones y ponderaciones adecuadas según experiencia y conocimiento, condiciones laborales óptimas que permitan el desempeño de la tarea, así como relaciones entre compañeros y jefes de trabajo con las garantías pertinentes para desarrollarse como individuo y elemento de una comunidad. Adicionalmente, mientras se consideren las anteriores variables y se contemple que la percepción positiva o negativa que los colaboradores mantienen con respecto a su trabajo, influye de manera significativa en la rotación del personal, los ausentismos, la deserción y la aparición continua de conflictos; el ambiente laboral se proyectará aún más objetivo y siendo revelador del entorno en el que se llevan a cabo las actividades cotidianas de cada organización.
- El compromiso de la alta gerencia es un medidor parcial de los resultados deseados para lograr la eficacia en cualquier gestión operacional. Por tanto, se requiere de herramientas complementarias para relacionar variables endógenas y exógenas a la compañía, contribuyendo a agilizar los procesos de toma de decisiones. Además, dichas herramientas deben considerar la productividad y el manejo del capital humano en las organizaciones, como elementos claves de sobrevivencia empresarial; por ende, la coordinación, dirección,

motivación y satisfacción del personal son aspectos cada vez más importantes y estudiados en el proceso administrativo.

- Es relevante destacar que el compromiso y la relación que tienen las organizaciones ante la capacidad del cambio y flexibilidad frente a las adversidades, puede resultar una estrategia de compromiso de alto nivel gerencial que enmarque varios ítems para propiciar ambientes laborales de excelencia. En consecuencia, el hecho que los colaboradores tengan la fortaleza de participar activamente en los labores organizacionales y demuestren una alineación constante con las metas (Hellriegel *et. al*, 2009); incide en la exposición de una actitud con menor capacidad para ser permeada ante situaciones difíciles y negativas, así como una menor vulnerabilidad ante los problemas. Sin embargo, es una actitud creada con tal sentido de pertenencia y propiedad hacia la organización, que el empresario puede llegar a potencializar con el propósito de obtener frutos para enfrentar cambios planeados y posiciones que ameriten una rápida toma de decisiones. Por tanto, a medida que se otorga a los empleados más poder de decisión en su trabajo, los sentimientos de posesión, responsabilidad y compromiso se vuelven más significativos repercutiendo en mejoras en la productividad, calidad, satisfacción del cliente y costo.
- Hay una relación directa entre compromiso de la alta gerencia, ambientes laborales de excelencia, desempeño y altos márgenes de utilidades operacionales. Es una cadena que trasciende en todas las áreas de la organización, combatiendo realidades y generando nuevos conocimientos y valores materializados en desempeños económicos; donde la presencia del cooperativismo, la colaboración y altos niveles de confianza, marcan la pauta para que un ambiente laboral de excelencia se perciba, mediante un intercambio en el tema de productividad entre individuo y organización. Por consiguiente, la alta gerencia debe estar en

la capacidad de inculcar a su fuerza de trabajo un sentido de pertenencia y compromiso, sin importar el nivel jerárquico, para de esta forma obtener más altas utilidades (La nota económica, 2010) y mayor desempeño; teniendo en cuenta además, que el compromiso cognitivo y emocional de los directivos conduce a un aumento de la eficacia de sus empleados y mejora la participación a través del éxito experimentado.

- Todas las empresas tienen un propósito, una organización, una colectividad de personas y están conformadas por un grupo de elementos interrelacionados entre sí, tales como: estructura organizacional, procesos que se dan dentro de ellas y conductas de los grupos e individuos. La interacción de estos componentes producen patrones de relaciones variadas y específicas que encajan en lo que se ha denominado clima organizacional. Por tanto, es indispensable que la alta dirección mediante su convicción, compromiso y orientación para la formación y mantenimiento de los equipos de alto desempeño, fomente el compromiso y participación de todos los miembros del equipo, anteponiendo la confianza para la auto-eficacia, el automonitoreo y la automotivación. Además, es interesante identificar cómo por medio del incremento en la confianza entre empleados y gerencia, basado en programas y acciones de reforzamiento que hacen énfasis en la apertura entre ambos; se logre transformar a las organizaciones en ambientes laborales estables, satisfactorios y positivos.
- Los empleados que tienen fuertes lazos emocionales con sus directivos, que consideran que sus opiniones cuentan, que creen en sus gerentes y tienen un interés alto en su desarrollo, son más propensos a responder positivamente a sus directivos y obtener resultados favorables que ayudan a los gerentes a ser más eficaces. Por ende, si dichos colaboradores tienen conocimiento de lo que se espera de ellos y su importancia para el cumplimiento de metas, entienden su misión,

reconocen la oportunidad de sobresalir y crecer individual y profesionalmente, y están constantemente buscando información sobre cómo mejorar su proceso; son más proclives a experimentar el éxito y a ampliar sus perspectivas.

#### **4.3. Del indicador CCOREX**

Referente al instrumento recopilador de información, este resultó ser una herramienta altamente valiosa para capturar los enfoques y perspectivas de las organizaciones evaluadas, bajo criterios sólidos y minuciosos, que permitieron desencadenar estrategias positivas y valiosas como insumo a las nuevas actividades en pro de ambientes laborales de excelencia. Así mismo, al ser tan completo dicho indicador, constata de diversas formas la información cuestionada ratificando y validando las respuestas positivas y/o desfavorables los casos empresariales.

Teniendo en cuenta que el indicador está construido bajo las teorías más relevantes en el tema de compromiso y clima organizacional, ésta alcanza a capturar toda la dimensión del recurso humano con un enfoque netamente gerencial; proyectando oportunidades de mejora constante en el desarrollo y avance del aplicativo.

Por consiguiente, la herramienta CCOREX evalúa, compila y expone resultados ante las situaciones organizacionales, en su punto más trascendental como lo es el recurso humano y el entorno en el que se desenvuelve.

## 5. RECOMENDACIONES

Conforme los resultados obtenidos y análisis efectuados, se permite elaborar las siguientes recomendaciones a cada una de las empresa tomadas como estudio.

### 5.1. Compumuebles

Los resultados para esta compañía demostraron el buen ambiente laboral que se celebra normalmente, por tanto la gerencia y la alta gerencia deben propender a potencializar la serie de actividades dentro y fuera de la organización, que ayuden a mantener y mejorar su clima así como su entorno; teniendo como base principal la innovación, eje central de su operación. La empresa debería potencializar en sus áreas organizacionales, quién proponga ideas y las desarrolle, buscar crear y mantener un ambiente propicio, para la creación de conocimiento, identificar la gente y los escenarios adecuados para que los líderes naturales del grupo de trabajo participen en las decisiones, favorecer a quién lleve conocimiento nuevo a la empresa, compartir conocimiento que se genere con toda la organización, reconocer y fortalecer a las actores internos y externos que influyan en los proyectos de innovación, permitir que una persona pueda participar en más de un proyecto, y evidenciar exactamente que conocimientos desarrollados produjeron logros y resultados. Así mismo, la confianza es uno de los valores organizacionales y pilar estratégico que la alta gerencia ha enmarcado, para que sus colaboradores desarrollen aún más el sentido de pertenencia hacia las responsabilidades laborales que ejecutan cotidianamente, además de comprender y apropiarse de las metas corporativas e identificarlas como personales, motivando al alto rendimiento y desarrollo individual. En ese orden, los directivos de esta compañía deben conservar estas actividades en pro de su ambiente laboral, y extender poco a poco su filosofía y sentir hacia áreas que no se encuentran

directamente involucradas en el proceso productivo de los muebles de oficina y similares.

## **5.2. Imandina Ltda.**

Teniendo en cuenta que las dimensiones por las cuales se vieron resultados más bajos, *manejo de datos, información y conocimiento, y cultura de adaptabilidad*, se propone enfatizar en la comunicación de estrategias relacionadas con la sistematización de los datos, el almacenamiento, el análisis y la verificación oportuna de la información, marcando como pauta que el volumen de trabajadores no incide en la adquisición de herramientas que mejorarán la toma de decisiones a todos los niveles de la organización, recalcando que su fortaleza está en la delegación del trabajo y supervisión individual y personal.

Por otro lado, la *cultura de adaptabilidad* se puede resolver mediante la convicción e implementación de un ambiente flexible y con la capacidad de afrontar respuestas inmediatas si los hechos lo requieren. Así como un entorno propicio para nuevas alternativas de trabajo, basado en la creatividad y mejoramiento permanente. De igual manera, la empresa debe propiciar normas y creencias que apoyan la capacidad de la organización para detectar, interpretar y traducir señales del ambiente en innovaciones de producto y servicio o nuevas formas de trabajo; permitir que funcione de manera excelente el diagnóstico y los respectivos mejoramientos de la cultura organizacional, reaccionar con rapidez a las modificaciones ambientales y crear constantemente ambientes de cambio, debe darse respuesta rápida y satisfactoria a las iniciativas de los trabajadores, deben aplicarse planes de desarrollo para los trabajadores; y finalmente, la empresa debe tener puntos de referenciación y comparación en el tema de desarrollo y reconocimiento con las mejores prácticas nacionales e internacionales.

Adicionalmente, se recomienda trabajar aspectos específicos como el manejo de valores, específicamente para el caso de la confianza; dado que la familiaridad del entorno y los ambientes, hacen que las personas se sientan más a gusto con sus tareas y sin importar si requieren de tiempo adicional para desarrollarlas, exponiendo su sentimiento de agrado, cooperativismo y cordialidad. Otro factor relevante a considerar, es el del reconocimiento y recompensa, si bien es cierto que el dinero, entendido como salario, es un aspecto importante en el desempeño de un trabajo, el recibir distinciones o palabras de aliento como respuesta a la consecución de resultados, es aún más gratificante y satisfactorio para los colaboradores, hecho que no se trabaja y podría potencializar las tareas bajo el esquema de mejoramiento continuo.

### **5.3. Vigilancia Andina Ltda.**

Esta empresa demostró resultados satisfactorios y gratificantes, las personas se sienten felices de trabajar en su organización y dan sus mejores esfuerzos para alcanzar metas comunes. Para este caso empresarial no se requiere plan de mejoramiento en falencias detectadas; por el contrario se recomienda potenciar las fortalezas más altas que ya se tienen, que para el caso del indicador radica en la dimensión de *reuniones* y *clima organizacional*, cuando las empresas potencializan sus más grandes e importantes firmezas logran una ventaja competitiva por encima de las del sector, logrando de esta manera ganar clientes, reconocimiento, participaciones altas y utilidades significativas.

Con el ánimo de potenciar la dimensión de *reuniones* se recomienda una participación especializada, iniciar y terminar a tiempo cada reunión, realizar redacción sistémica, acomodar la agenda a objetivos prioritarios, dar la palabra a los participantes según la pertinencia, adecuar estilos al tema a tratar, promover una actitud de los empleados participativa, no aceptar la desviación

de temas, concretar las pausas entre los participantes, realizar listas de temas pendientes para próximas reuniones, establecer consensos sobre lo discutido, definir las acciones por consenso, establecer el seguimiento de todas las acciones, determinar tiempo y lugar de entrega de actas.

Para potenciar la dimensión de *clima organizacional* se recomienda que la organización esté preparada para utilizar métodos mejores de trabajo, tener métodos y objetivos especializados inequívocos y razonables, organizar de manera razonable las actividades en la empresa, tomar decisiones en aquellos niveles en donde la información es más adecuada y exacta, informar a los grupos de trabajo sobre lo que ocurre en otros procesos o áreas de la empresa, hacer saber a los grupos de trabajo lo que necesitan saber para hacer mejor su trabajo, ser receptivos a ideas y sugerencias de subordinados, brindar ayuda y colaboración a las personas cuando la necesiten, procurar la ausencia de papeleos para lograr que los objetivos se cumplan en tiempos mínimos, tener reglas y regulaciones claras para todos los colaboradores, planear y coordinar conjuntamente todos los esfuerzos al igual que promover la cooperación y el trabajo en equipo en todos los niveles de la organización, formar a las personas en la amabilidad, el respeto y la confianza, promover el intercambio de opiniones e ideas entre empleados, tomar buenas decisiones y resolver con inteligencia y prudencia los problemas; finalmente se recomienda formar a los colaboradores para responder a demandas inusuales de trabajo debidamente recompensadas.

#### **5.4. Carsolcom S.A.S.**

Carsolcom requiere una serie de recomendaciones en sus dimensiones más débiles, estas son: *Compromiso de la alta gerencia, cultura de adaptabilidad y creación de un entorno vital para los trabajadores.*

La alta gerencia junto con sus colaboradores debe revisar constantemente el panorama general de toda su organización para de esta manera dar paso a la definición y formulación de metas, programas y responsabilidades comunes como puntos de control para su gente; crear políticas, procedimientos y condiciones que animen a trabajar mancomunadamente; disponer de información necesaria a los trabajadores para que participen en la toma de decisiones; promover actividades en el desarrollo de capacidades de liderazgo en toda la organización; mostrar interés hacia sus subordinados en la ejecución de proyectos de crecimiento personal y profesional; señalar con respeto a sus colaboradores tanto sus fortalezas como sus debilidades y brindar a cada quien la oportunidad de aportar sugerencias para mejorar las debilidades; analizar las situaciones, aceptar lo que no funciona para su respectivo cambio, no buscar culpables y averiguar en conjunto las causas de los problemas; debe reflejar en sus actos del día a día: proactividad, innovación y creatividad, haciéndole ver a los trabajadores la importancia del cambio; dar ejemplo de disciplina, responsabilidad, respeto al ser humano, empoderamiento y conocimiento pleno de los procesos para adquirir la capacidad de transmitirlo y hacer que el grupo se identifique y se comprometa con los objetivos corporativos; compartir esfuerzos y trabajos para alcanzar la misión, la visión y los objetivos de la empresa, acrecentando la autoestima de todos; construir confianza mediante honestas y abiertas comunicaciones.

En cuanto a la cultura de adaptabilidad, en la organización deben existir ambientes de flexibilidad y cambios para satisfacer las necesidades y expectativas de los stakeholders; promover las normas y creencias que apoyan la capacidad de la organización para detectar, interpretar y traducir señales del ambiente en innovaciones de producto y servicio o nuevas formas de trabajo; responder con rapidez a las modificaciones ambientales; apreciar y premiar la innovación, la creatividad y la toma de riesgos; abrir las puertas hacia la creatividad y el mejoramiento constante; premiar a los creadores de nuevas ideas, productos y procesos de trabajo; premiar a las personas que fallan en la

toma de riesgos para que las personas traten de aprender y crecer; sensibilizar a los empleados sobre cómo sus acciones individuales repercuten en toda la organización de manera positiva o negativa; crear actividades para conformar equipos de trabajo con el ánimo de facilitar el logro de los objetivos de la organización; crear actividades para el mejoramiento en el manejo de la autoridad y autonomía de las personas de la organización; dar respuesta rápida y satisfactoria a las iniciativas de los trabajadores; aplicar planes de desarrollo y promoción para los colaboradores; referenciar y comparar siempre con las mejores prácticas nacionales e internacionales; reconocer a los individuos y grupos que contribuyen al cumplimiento de los objetivos organizacionales de manera visible y contundente.

En cuanto a la creación de un entorno vital para los trabajadores se recomienda: tener un sentido de comunidad y de interés en cada uno de los empleados; tratar a todas las personas con cuidado, respeto y dignidad; crear una red de relaciones que le permita a las personas tomar riesgos y desarrollar todo su potencial; tener métodos para analizar y dar respuesta a la gente con respecto a sentimientos de angustia y estrés generados por el mal ambiente.

### **5.5. Indicador CCOREX**

Por otro lado y teniendo en cuenta que el indicador empleado a lo largo del presente trabajo de grado, es su primera aparición luego de su exposición y elaboración teórica, los autores realizan las siguientes recomendaciones al instrumento:

- La herramienta de evaluación al compromiso de la alta gerencia, si pretende llegar definitivamente a las manos de grandes números de trabajadores para tomar medidas correctivas y potencializar las actividades, debe considerarse menos extenso; dado que se les

encuesta a personal que no cuenta con el tiempo ni el espacio para responder acerca de 132 preguntas. No obstante, se reconoce que el indicador abarca aspectos supremamente delicados, controversiales pero además significativos para que se ejecuten estrategias para mejorar los ambientes laborales y así repercutir en los desempeños económicos de una empresa.

- El instrumento debe determinar a qué perfil de trabajadores quiere evaluar, dado que se presentan tecnicismos y conceptos que si no se tiene un nivel de estudios avanzado difícilmente se logra una perfecta comprensión, para de esta forma diligenciar por completo la encuesta.
- El indicador maneja el método de corroborar una pregunta, contra preguntando y emitiendo cuestionamientos muy relacionados para verificar la coherencia de las respuestas de la población a estudio. Sin embargo, este método infiere a la extensión significativa para la recolección de información.

## BIBLIOGRAFÍA

Alcatel lucent. (15 de noviembre de 2011). Sector de las telecomunicaciones en Colombia crecerá alrededor del 9% en el 2011. Recuperado el mayo de 2012, de Alcatel-lucent-la.blogspot.com: <http://alcatel-lucent-la.blogspot.com/2011/11/sector-de-las-telecomunicaciones-en.html>

Amorós, E. (2007). Comportamiento organizacional: en busca del desarrollo de ventajas competitivas. Lambayeque, Perú: Escuela de Economía - USAT.

Belohlavek, P. (2005). Antropología unicista de mercado: su abordaje como sistema complejo. Buenos Aires, Argentina: Blue Eagle Group.

Beltrán, J. P. (s.f.). Bogotá Región: crecimiento urbano en la consolidación del Territorio Metropolitano. Recuperado el 14 de Marzo de 2012, de Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Bogotá: <http://gemini.udistrital.edu.co/comunidad/dependencias/facultades/medioambiente/Documentos/Eventos/Seminario-Internacional/Ponencias-Centrales/BOGOTA%20REGION%20CRECIMIENTO%20URBANO.pdf>

Biblioteca virtual Luis Ángel Arango. (s.f.). Biblioteca Luis Ángel Arango. Recuperado el febrero de 2012, de BLAA: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/econo52.htm>

Bejarano Barrera, H. (2009 ). Estadística aplicada. Bogotá - Colombia: Universidad EAN - p. 336:388.

Bohan, W. F. (2003). El poder oculto de la productividad. Grupo editorial Nornal.

Brenes, L. (2002). Gestión de comercialización. San José de Costa Rica: EUNED - p.77. Dirección y gestión de empresas. (2004). Dirección estratégica. España: Editorial Vértice - p.179.

Business News Americas - equipo de prensa. (17 de septiembre de 2009). Sector crece 5% el primer semestre - Colombia. Recuperado el mayo de 2012, de Business News Americas: [http://www.bnamericas.com/news/telecomunicaciones/Sector\\_crece\\_5\\*\\_el\\_primer\\_semestre](http://www.bnamericas.com/news/telecomunicaciones/Sector_crece_5*_el_primer_semestre)

Cantillo E., D. C. (17 de julio de 2011). Un país de pymes. Recuperado el mayo de 2012, de El Espectador.com: <http://www.elespectador.com/impreso/negocios/articulo-285125-un-pais-de-pymes>

Carazo, P. C. (Mayo de 2006). El método de Estudio de Caso. Recuperado el 10 de Marzo de 2012, de Estrategia Metodológica de la Investigación Científica: [http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento\\_gestion/20/5\\_El\\_metodo\\_de\\_estudio\\_de\\_caso.pdf](http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/20/5_El_metodo_de_estudio_de_caso.pdf)

Carsolcom S.A.S. (2011). Carsolcom.com. Recuperado el 22 de mayo de 2012, de <http://www.carsolcom.com/empresa.php>

Carsolcom S.A.S. (2011). Logo corporativo. Recuperado el 22 de mayo de 2012, de Carsolcom.com.co: <http://carsolcom.com/images/logo.png>

Casal , J., & Mateu, E. (2003). Universidad Autónoma de Barcelona. Recuperado el 2011, de <http://minnie.uab.es/~veteri/21216/TiposMuestreo1.pdf>

Código de Comercio. (2010). Código de Comercio. Bogotá: Legis Editores S.A. 24° edición.

Código Industrial Internacional Uniforme - Revisión 3. (s.f.). Recuperado el 21 de mayo de 2012, de <http://quimbaya.banrep.gov.co/servicios/saf2/BRCodigosCIIU.html>  
Compumuebles. (s.f.). Diseños originales que definen los espacios. Recuperado el 15 de Mayo de 2012, de <http://www.compumuebles.com/>  
Imandina Ltda. Industria Maderera Andina Ltda. Tocancipá - Cundinamarca.

Compumuebles. (s.f.). Muebles y plásticos S.A. Recuperado el mayo de 2012, de En-obra.com.co: <http://www.en-obra.com.co/guia/files/logo/8.jpg>

Congreso de la República de Colombia. (2 agosto de 2004). Ley 905 de 2004. Bogotá, Colombia: Diario oficial.

DANE - Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2005). Censo General 2005. Recuperado el 15 de mayo de 2012, de [http://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/DDE/censo\\_economico\\_90\\_05.zip](http://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/DDE/censo_economico_90_05.zip)

DANE - Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2010). Dinámica e informalidad empresarial. Recuperado el 15 de mayo de 2012, de <http://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=kCsjlb-sOLk%3d&tabid=809>

DANE. (2 de mayo de 2012). Encuesta anual de comercio 2010, resultados definitivos. Bogotá, Colombia:  
[http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eac/bolet\\_eac\\_2010.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eac/bolet_eac_2010.pdf).

DANE. (2 de mayo de 2012). Encuesta anual manufacturera - EAM, Resultados definitivos 2010. Comportamiento del sector industrial durante el año 2010 . Bogotá, Colombia:  
[http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eam/bolet\\_eam\\_2010.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eam/bolet_eam_2010.pdf)

DANE - Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (22 de marzo de 2012). Boletín de prensa No. 8 - Producto Interno Bruto. p. 3. Recuperado el 21 de mayo de 2012, de DANE: [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bolet\\_PIB\\_IVtrim11.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bolet_PIB_IVtrim11.pdf)

Dauids, K., & Newstrom, J. W. (1991). El comportamiento humano en el trabajo, 8va ed. . McGraw-Hill.

Dauids Keith, J. (2003). El comportamiento humano en el trabajo. McGraw.Hill - p. 622.

DIAN - Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. (19 de noviembre de 2008). Resolución No. 00432. Recuperado el 21 de mayo de 2012, de p.289:290: [http://www.dian.gov.co/descargas/normatividad/Resolucion\\_00432\\_Actividades\\_Economicas\\_2008.pdf](http://www.dian.gov.co/descargas/normatividad/Resolucion_00432_Actividades_Economicas_2008.pdf)

DIAN - Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. (19 de noviembre de 2008). Resolución No. 00432. Recuperado el 21 de mayo de 2012, de <http://diario-oficial.vlex.com.co/vid/nueva-clasificacion-actividades-economicas-47088177>

Díaz Barrios, J. (2003). El compromiso de la gerencia con los procesos de cambio organizacional. Revista Venezolana de Ciencias Sociales, p206:225.

Drucker, P. F. (2002). La gerencia en la sociedad futura. Grupo Editorial Norma.

DNP - Departamento Nacional de Planeación. (agosto de 2007). Conpes 3484 de agosto 13 de 2007 - Política Nacional para la transformación productiva y la promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas: un esfuerzo público-privado. Recuperado el mayo de 2012, de 54° Congreso Nacional de la Pyme: [http://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/GCRP/Presentaciones\\_Renteria/Presenta\\_Conpes\\_Mipymes-Acopi\\_\(23\\_Ago\\_07\).pdf](http://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/GCRP/Presentaciones_Renteria/Presenta_Conpes_Mipymes-Acopi_(23_Ago_07).pdf) - p.8 y 9

Escoto, R. (2004). El proceso contable. San José, Costa Rica: EUNED.

Espinal, C. F., Martínez Covalada, H., & González Duitama, E. D. (Noviembre de 2005). Características y estructura del Sector Forestal - Madera, Muebles en Colombia. Obtenido de Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Observatorio Agro cadenas Colombia: <http://www.softwareganadero.com/Articulos/Caracteristicas%20y%20estructura%20del%20sector%20forestal%20en%20Colombia.pdf>

Echeverry, R. E. (2006). Dirección Estratégica de Marketing, Universidad Americana. Asunción, Uruguay.

Eco business. (27 de octubre de 2011). Vigilancia y seguridad privada tendrá un crecimiento de 10% en 2012. Recuperado el 21 de mayo de 2012, de Eco Business: <http://ecobusiness.in/noticias/archives/251589>

El País.com.co. (16 de enero de 2012). Andevip rechaza que el sector de seguridad privada no porte armas. Recuperado el 21 de mayo de 2012, de Elpais.com.co: <http://www.elpais.com.co/elpais/judicial/noticias/andevip-rechaza-propuesta-sector-seguridad-privada-porte-armas>

Finch Stoner, J. A., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1996). Administración. 2da ed. México: Pearson Educación.

Flórez Andrade, J., & Salinas Arroyo, A. (2008). Nuevo enfoque gerencial: factores clave de éxito para la transformación empresarial. Cartagena de Indias, Colombia: Alpha Impresores.

©G3PYMES - Universidad EAN. (5 de marzo de 2011). Versión 1.0 / Aplicativo 9C. Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones - MMGO. Bogotá, Colombia: Universidad EAN.

Garland, R., & Fisher, O. (1996). Trabajar y dirigir en la New Age. España: Ediciones Granica S.A.

Glosario Economía, B. L. (2011). Bogotá.

Gómez R., C. (2011). Employer branding. Bogotá: Biblioteca CESA.

Gonzalez, R. R. (7 de Abril de 2007). Psicología científica. Recuperado el 8 de Febrero de 2012, de ¿Qué potenciar para propiciar el desarrollo organizacional?: <http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologia-261-1-que-potenciar-para-propiciar-el-desarrollo-organizacional.html>

Great Place to Work Institute. (2012). Great Place to Work. Recuperado el marzo de 2012, de <http://www.greatplacetowork.com.co/great/dimensiones.php>

Great Place to Work® Institute Colombia. (2011). Great Place to Work. Recuperado el abril de 2011, de <http://www.greatplacetowork.com.co/>

Great Place to Work Institute. (2012). Great Place to Work. Recuperado el marzo de 2012, de <http://www.greatplacetowork.com.co/great/modelo.php>

Great Place to Work Institute. (2012). Great Place to Work. Recuperado el marzo de 2012, de <http://www.greatplacetowork.com.co/best/trust-index.php>

González Cerón, T. (27 de marzo de 2012). El sector de la vigilancia y seguridad privada y el TLC. Recuperado el 21 de mayo de 2012, de Basc - Business Alliance of Secure Commerce: [http://www.bascbogota.com/es/archivos/training\\_2012/Sector%20de%20la%20vigilancia%20y%20el%20tlc.pdf](http://www.bascbogota.com/es/archivos/training_2012/Sector%20de%20la%20vigilancia%20y%20el%20tlc.pdf)

H., C. E. (s.f.). Economía de la Madera Caso Colombia. Recuperado el 21 de Mayo de 2012, de [http://www.almamater.edu.co/Memorias.PDF/2.0.Economia.de.la.Madera\\_Carlos.Montealegre\\_Coruniversitaria.pdf](http://www.almamater.edu.co/Memorias.PDF/2.0.Economia.de.la.Madera_Carlos.Montealegre_Coruniversitaria.pdf)

Hellriegel, D., & Slocum, J. (1998). Comportamiento organizacional, 8a ed. International Thomson Editors.

Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). Comportamiento organizacional, 12a ed. México: Cengage Learning Editores.

Hersey, P., Blanchard, K., & Johnson, D. (1998). Administración del comportamiento organizacional, 7a ed. Prentice-Hall.

Keat, P., & Young, P. (2004). Economía de empresa - cuarta edición. México: Pearson Educación.

Hernández, A. M., & Echeverría Victoria, M. (s.f.). La confianza en las organizaciones: una experiencia desde Great Place to Work® Institute. Recuperado el mayo de 2012, de Resources Great Place to Work® Institute Centroamérica y Caribe: [http://resources.greatplacetowork.com/article/pdf/microsoft\\_word\\_-\\_la\\_confianza\\_en\\_las\\_organizaciones\\_para\\_gptw.pdf](http://resources.greatplacetowork.com/article/pdf/microsoft_word_-_la_confianza_en_las_organizaciones_para_gptw.pdf)

Imandina Ltda. (s.f.). Imandina Ltda. Recuperado el mayo de 2012, de [Brasil.acambiode.com](http://brasil.acambiode.com):

[http://brasil.acambiode.com/empresa\\_81304100061169667055505457684567.html](http://brasil.acambiode.com/empresa_81304100061169667055505457684567.html)

La nota económica. (2010). Los secretos de un buen ambiente laboral. La nota económica - Salud y bienestar empresarial, p.72-76.

Ley 590 de 2000. (10 de julio de 2000). Congreso de la República de Colombia . Diario Oficial No. 44.078 de 12 julio de 2000. Recuperado el mayo de 2012, de [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2000/ley\\_0590\\_2000.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2000/ley_0590_2000.html)

Ley 590 de 2000. (10 de julio de 2000). Congreso de la República de Colombia. Diario Oficial No. 44.078 de 12 julio de 2000. Recuperado el mayo de 2012, de [http://www.colciencias.gov.co/sites/default/files/upload/reglamentacion/ley\\_590\\_de\\_2000.pdf](http://www.colciencias.gov.co/sites/default/files/upload/reglamentacion/ley_590_de_2000.pdf)

Ley 905 de 2004. (2 de agosto de 2004). Congreso de la República de Colombia. Diario Oficial No. 45.628. Recuperado el mayo de 2012, de [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2004/ley\\_0905\\_2004.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2004/ley_0905_2004.html)

Londoño, J. G. (9 de julio de 2009). Sector de seguridad privada no siente el efecto de la crisis; factura más que las flores y el banano. Recuperado el 21 de mayo de 2012, de [Portafolio.co](http://www.portafolio.co): <http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-5605989>

Luis Manuel Peteiro Santaya, Roberto Rodríguez González, María Teresa Rodríguez Wong, Teresita Gallardo López, Yamila Roque Doval y María Isabel Moya González. (2007). Gestión del cambio.

Manrique Reyes, A. (2010). Fundamentos de la organización y del funcionamiento del Estado colombiano. Bogotá - Colombia: Universidad del Rosario y Biblioteca Jurídica Diké.

Martínez, L. (2004). Cultura y Clima Organizacional. Recuperado el 19 de Enero de 2012, de <http://www.academia.org.mx/Academicos/AcaCurriculos/Martinez.htm>

Martínez Serna, M. (2004). Orientación a mercado. Un modelo desde la perspectiva de aprendizaje organizacional. México: UAA - Universidad Autónoma de Aguascalientes.

Martínez, L. (s.f.). Clima organizacional. Recuperado el febrero de 2012, de Monografías.com: <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>

Maxwell, J. (2010). Líder de 360°, cómo desarrollar su influencia desde cualquier posición en su organización. San Pablo Editores.

Merco - Monitor Empresarial de Reputación Corporativa. (2012). Merco. Recuperado el marzo de 2012, de <http://www.merco.info/es/countries/6-co/rankings/9/pages/35-metodologia>

Merco - Monitor Empresarial de Reputación Corporativa. (2012). Merco. Recuperado el marzo de 2012, de <http://www.merco.info/es/countries/6-co/rankings/9/pages/36-ficha-tecnica>

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (febrero de 2012). Boletín trimestral de las TIC - Banda Ancha Vive Digital. Recuperado el 22 de mayo de 2012, de [Mintic.gov.co](http://Mintic.gov.co):

[http://www.mintic.gov.co/images/documentos/cifras\\_del\\_sector/boletin\\_4t\\_banda%20ancha\\_vive%20digital\\_2011b.pdf](http://www.mintic.gov.co/images/documentos/cifras_del_sector/boletin_4t_banda%20ancha_vive%20digital_2011b.pdf)

Mitchell, D. (Diciembre de 2011). Balance Sector Industrial 2011. Recuperado el 22 de Mayo de 2012, de [www.dnp.gov.co](http://www.dnp.gov.co): [http://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=v7DGHcl\\_gbw%3D&tabid=1436](http://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=v7DGHcl_gbw%3D&tabid=1436)

Montero Lorenzo, J. M. (2007). Estadística descriptiva. Madrid - España: Thomson Ediciones Paraninfo - p. 130 : 225.

Parada, M., & Raigoso, A. (23 de mayo de 2012). 'Tener acceso a las TIC es un derecho esencial': Ramiro Valencia Cossio. Recuperado el mayo de 2012, de [LaRepública.com.co](http://www.larepublica.com.co): <http://www.larepublica.com.co/node/10905>

Pérez Uribe, R. (2010). Compromiso de la alta gerencia en la creación y mantenimiento de una cultura organizacional de excelencia. En C. Largacha Martínez, Aproximaciones a la Gerencia Humanista Desde la transversalidad de lo global lo corporativo y lo comunitario (pág. p145:196). Bogotá, Colombia: Univesidad EAN.

Pérez Uribe, R. (2011). Compromiso de la alta gerencia. Alemania: Editorial Académica Española - p.80.

Pérez Uribe, R. (2011). DEL CAPÍTULO OCTAVO: HALLAZGOS DE LA TESIS DOCTORAL "EL AMBIENTE LABORAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LAS ORGANIZACIONES: Estudio en las mejores empresas para trabajar en Colombia". . En R. Pérez Uribe, "EL AMBIENTE LABORAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LAS ORGANIZACIONES: Estudio de las mejores empresas para trabajar en Colombia" TESIS DOCTORAL EN PREPARACIÓN. Bogotá, Colombia.

Peteiro Santaya, L., Rodríguez González, R., Rodríguez Wong, M., Gallardo López, T., Roque Doval, Y., & Moya González, M. (2007). El desarrollo organizacional: metodología para potenciar organizaciones efectivas. Recuperado el febrero de 2012, de Gestiópolis: <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/gestion-de-cambio-en-el-desarrollo-organizacional-efectivo.htm>

Presidente de la República de Colombia con base en facultades extraordinarias. (6 de junio de 1971). Decreto 410 de 1971. Código de Comercio. Bogotá, Colombia: Diario oficial No.33.339.

Portafolio. (15 de julio de 2011). Mandos medios, claves en el ambiente laboral. Portafolio.co - Informe especial "Las más atractivas para trabajar", pág. p.23.

Revista Dinero. (7 de diciembre de 2006). Las mejores empresas para trabajar en Colombia. Recuperado el marzo de 2012, de Revista Dinero.com: <http://www.dinero.com/caratula/edicion-impresa/articulo/las-mejores-empresas-para-trabajar-colombia/39145>

Ramírez Cardona, C. (2010). Fundamentos de administración. Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones, 3° edición.

Ramirez, A. R. (6,7,8 de Octubre de 2010). xv Congreso Internacional de Contaduría, Administración, e Informática. Recuperado el 5,6,7,8 de Marzo de 2012, de LA MENTALIDAD PRAGMATICA DEL DIRECTIVO EN EL DESARROLLO DE LAS EMPRESAS DE INNOVACIÓN. CASIS DE EMPRESAS COLOMBIANA Y MEXICANA: <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xv/ponencias/58.pdf>

Revista Dinero. (29 de noviembre de 2010). Las 25 mejores empresas para trabajar. Recuperado el marzo de 2012, de Revista Dinero.com: <http://www.dinero.com/caratula/edicion-impresa/articulo/las-25-mejores-empresas-para-trabajar/108163>

Revista semana. (2001). Felices en la oficina - Informe especial. Semana, p.64-67.

Robbins, S. (1999). Comportamiento organizacional, 8a ed. México: Prentice Hall.

Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional. México: Pearson.

Robbins, S., & Judge, T. (2009). Comportamiento organizacional, 13a. ed. México: Prentice Hall.

Rodriguez Valencia, J. (s.f.). Administración moderna del personal, fundamentos, 6a ed. International Thomson Editors.

Schein, E. (1984). El modelo Organizacional, según el "modelo complejo". En E. Schein.

Selmer, C. (2002). Hacer y defender un presupuesto. Bilbao, España: Ediciones Deusto - p.70.

Senge, P. (1994). The Fifth Discipline . Currency - p. 423.

Sinisterra V., G., Polanco L., L., & Henao G., H. (2005). Contabilidad - Sistema de información para las organizaciones (Quinta edición). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A.

Sol, J. (1999). La guerra de las PYMES. Argentina: Nuevo extremo - p.83.

Superintendencia de Sociedades. (2012). SIREM - Superintendencia de sociedades. Recuperado el mayo de 2012, de <http://sirem.supersociedades.gov.co:9080/SIREM/index.jsp>

Superintendencia de Sociedades. (2012). SIREM - Supersociedades. Recuperado el mayo de 2012, de <http://sirem.supersociedades.gov.co:9080/SIREM/>

Superintendencia de Sociedades. (2002). Supersociedades. Recuperado el mayo de 2012, de <http://www.supersociedades.gov.co/ss/drvisapi.dll?Mlval=sec&dir=280>

Supersociedades. (2012). SIREM - Superintendencia de sociedades. Recuperado el mayo de 2012, de <http://sirem.supersociedades.gov.co:9080/SIREM/index.jsp>

Uribe, R. p. (2010). Aproximaciones a la Gerencia Humanista Desde la transversalidad de lo global lo corporativo y lo comunitario. En R. p. Uribe. Bogotá: Universidad EAN.

Vandenabeele, W. (2009). El efecto mediador de la satisfacción en el trabajo y del compromiso organizacional en las autoevaluaciones de rendimiento: evidencias más sólidas de la relación rendimiento - PSM. En R. i. Administrativas, Simposio de la EGPA sobre motivación y rendimientos en el servicio público. Volumen 75, número 1 (pág. 14:16). INAP.

Vigilancia Andina Ltda. (2011). Vigilanciandina.com. Recuperado el 22 de mayo de 2012, de <http://www.vigilanciandina.com/>

Vigilancia Andina Ltda. (s.f.). Logo corporativo. Recuperado el 22 de mayo de 2012, de Admejores Seguridad Ltda: [http://admejoresseguridad.com/wp-content/uploads/2011/02/logo\\_base\\_completo-300x253.png](http://admejoresseguridad.com/wp-content/uploads/2011/02/logo_base_completo-300x253.png)

Walton E., R. (1995). De control a compromiso en e lugar de trabajo. En J. Bower, & t. d. Nannetti, Oficio y arte de la gerencia: artículos de grandes pensadores de la administración de empresas. Barcelona, España: Editorial Norma.